

The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping circles in shades of orange and yellow, arranged vertically. Two thin orange lines extend from the top left towards the circles, and a larger orange shape is partially visible at the bottom right.

Preparando o novo ciclo

Avaliação da Ação Educativa - Plano Trienal 2013-15.

Relatório final da avaliação externa de meio-termo da execução do Plano Trienal 2013 – 15 da Ação Educativa.

Domingos Armani

31/03/2015

SUMÁRIO

1. Objetivos e metodologia	3
1.1 Objetivos da avaliação	3
1.2 Metodologia	3
2. A visão a partir da avaliação de 2009	5
3. Análise da execução do Plano Trienal 2013-15	9
3.1 A relevância do protagonismo da Ação Educativa	9
3.2 Evidências da efetividade das ações desenvolvidas	12
3.3 Os desafios da eficiência organizacional	23
3.4 A construção da sustentabilidade	27
3.5 Questões de impacto	29
4. Avanços no desenvolvimento institucional	31
5. Considerações finais	37
6. Recomendações	39
7. Anexos	42
7.1 Tabelas ref. metas e indicadores	42
7.2 Pessoas entrevistadas	50

1. OBJETIVOS E METODOLOGIA

1.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

A Ação Educativa desenvolve neste momento o Plano Trienal 2013-15 com apoio importante de Pão para o Mundo (PPM). A presente avaliação visa a apreciar os avanços e desafios da implementação do Plano Trienal nos anos 2013 e 2014.

O objetivo geral da avaliação foi estabelecido como sendo: “verificar em que medida os objetivos geral e específicos do projeto [trienal] vêm sendo atingidos e como as estratégias de comunicação e desenvolvimento institucional contribuem para sua realização”.

O Objetivo Específico pertinente a esta parte da avaliação¹ é: “verificar o grau de cumprimento dos indicadores do projeto e apontar recomendações para formulação do novo projeto”.

O Plano Trienal da Ação Educativa é estruturado por um Objetivo do Projeto e três Objetivos Específicos, cada um destes com três indicadores, a saber:

Objetivo do Projeto: Contribuir para a efetivação do direito à educação através de sua articulação com políticas econômicas e sociais que promovam a superação da desigualdade, o fortalecimento da democracia, a integralidade e indissociabilidade dos direitos humanos.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: A execução das políticas e práticas educacionais baseadas em uma concepção de qualidade que valorize a participação dos sujeitos escolares e enfrente as desigualdades e as discriminações é fortalecida.

Objetivo 2: O acesso à educação de qualidade para grupos sociais dela excluídos, especialmente os jovens e adolescentes, é ampliado.

Objetivo 3: A participação e as ações de incidência política dos sujeitos coletivos nas instâncias público-estatais e espaços e processos da sociedade civil organizada com vistas a plena efetivação do direito à educação são fortalecidas.

1.2 METODOLOGIA

O processo de avaliação cobriu o período 2013 e 2014.

A análise foi orientada e estruturada segundo os parâmetros da União Europeia e de PPM (Pão para o Mundo) para avaliações, considerando as dimensões de: relevância, efetividade, eficiência, sustentabilidade e impacto.

O processo de avaliação foi estruturado nas seguintes fases:

¹ Esta é apenas uma parte da avaliação; a outra diz respeito à análise do Programa Observatório da Educação e das estratégias de comunicação da Ação Educativa, a cargo de Jacira Melo.

- I – Organização e planejamento (outubro – dezembro);
- II – Trabalho de campo (dezembro – janeiro) e
- III – Elaboração e apresentação do relatório (fevereiro - março).

A grade de questões orientadoras preliminares do processo de avaliação, conforme os critérios orientadores (Relevância, Efetividade, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade) pode ser observada nos anexos.

O processo avaliativo compreendeu, basicamente:

- Análise documental (Plano Trienal, Relatório 2013, Dados 2014, documentos específicos de programas; etc.);
- Realização de 19 entrevistas com 27 pessoas (a maior parte delas individuais, envolvendo Coordenadora Geral, coordenadores de Área, coordenadores de Unidades Programáticas e Setores, integrantes da equipe, lideranças sociais e apoiadores/parceiros institucionais);
- Participação como observador na reunião interna de avaliação do ano de 2014 em 16 e 17/12/2014;
- Apresentação da versão preliminar do relatório de avaliação em seminário de 23/02/2015.

Cuidou-se para que a seleção de entrevistados fosse relevante tanto para cobrir as principais áreas e setores institucionais – Coordenação geral, coordenação de Áreas e de Unidades Programáticas – bem como os três objetivos específicos do Plano Trienal e seus respectivos indicadores.

Logo após o seminário de avaliação, no dia 23 de fevereiro de 2015, as sugestões de revisão e complementações do texto foram efetivadas, produzindo-se então este relatório final da avaliação.

2. A VISÃO A PARTIR DA AVALIAÇÃO DE 2009

Em 2009, a Ação Educativa tomou a iniciativa de realizar uma ampla avaliação externa de seu trabalho para marcar os 15 anos de trajetória institucional².

Diferentemente da presente avaliação, focada na análise do andamento do Plano Trienal 2013-15, aquela avaliação tinha um escopo e alcance bem amplos, vide seu objetivo geral e específicos:

Objetivo Geral:

"Avaliar como Ação Educativa vem implementando a sua missão ao longo dos seus 15 anos de existência, através da análise dos impactos nos diferentes campos de atuação e os efeitos junto aos principais atores com os quais trabalha, com vistas à produzir subsídios para delinear sua trajetória nos próximos anos".

Objetivos Específicos:

"Analisar o desenvolvimento recente dos campos da educação, juventude e cultura, na perspectiva do fortalecimento dos direitos humanos, da democracia participativa e justiça social, identificando os impactos/frutos do trabalho de AE neste contexto".

"Analisar as estratégias de Desenvolvimento Institucional implementadas pela Ação Educativa, em particular o impacto das políticas de apoio de longo prazo por parte de algumas agências de cooperação".

A seção introdutória do relatório de avaliação de 2009 apresentava o contexto geral dos desafios das ONGs no Brasil. Tal referência parece seguir válida atualmente. O trecho final desta introdução, em especial, merece destaque:

Um desafio síntese do campo ético-político das Ongs de defesa de direitos talvez seja o de refinarem seu ideário, sua identidade, seus modos de ser e de fazer, de forma a se identificarem cada vez mais com a defesa do interesse público, do público vis a vis as variadas formas do privado – a lógica mercantilista, a lógica estatal patrimonialista, a lógica corporativista, etc. Público aqui que significa: de todos nós, universal, compartilhado, visível, transparente, participativo, controlado socialmente, legítimo, baseado em direitos e sustentável (ambiental e institucionalmente).

Esta perspectiva requer que as Ongs fortaleçam sua capacidade de gerar movimentação social capaz de explicitar o interesse público (em cada circunstância), e, ao mesmo tempo, se tornem cada vez espaços públicos democráticos, acessíveis e transparentes.

O desafio estratégico é o da construção política e social dos direitos humanos como método de radicalização da democracia, por meio do que, se pode almejar uma vida boa para todos/as.

² Armani, Domingos. **Ação Educativa: virtudes, desafios e perspectivas. Relatório geral final da avaliação externa da Ação Educativa (1994 – 2009)**. Porto Alegre: maio de 2009. Quatro avaliadores se encarregaram de áreas específicas: Carlos Roberto Jamil Cury (educação), Eliane Ribeiro (juventude), José Guilherme Magnani (cultura) e Domingos Armani (desenvolvimento institucional).

Ainda que o escopo da presente avaliação seja bem mais restrito, cabe uma reflexão analítica sobre a capacidade da Ação Educativa de gerar movimentação social que dispute o sentido do interesse público e como seu fazer fortalece os DH como método de radicalização da democracia. Esta reflexão será abordada neste relatório, mas também no relatório específico sobre a comunicação.

A seção que trata da identidade e trajetória da Ação Educativa apresente uma proposta de periodização da história institucional, da qual é apresentado abaixo o assim chamado "atual período":

*O marco simbólico do início do **atual período** pode ser estabelecido com a constituição da cultura como área programática específica (antes denominado de "Espaço de Cultura e Mobilização Social), em 2008, e pela consolidação da luta contra as desigualdades (renda, raça e gênero) como eixo estruturador da ação institucional, a partir de 2007.*

O período é marcado pela perplexidade diante do contexto geral, por crescentes incertezas no âmbito da sustentabilidade financeira, e também pela curiosidade e preocupação diante do dinamismo e do caráter diferenciado e radicalmente novo das ações na área da cultura, em saudável desafio em relação às áreas relativamente já "consolidadas" da educação e da juventude.

Se o primeiro período (1994-1999) foi de crescimento e consolidação da instituição, e o segundo (2000-2006) de fortalecimento do ator político no espaço público, o atual período é marcado pela instabilidade das condições de contexto e pelo desafio de renovação de paradigmas, horizontes e modalidades de organização e ação. Mudanças importantes na vida institucional da Ação Educativa podem estar por vir e, se assim for definido, devem ser preparadas desde já.

No final desta seção há um parágrafo síntese muito interessante de ser retomado neste momento de uma nova avaliação, o que será feito na seção 4 sobre a evolução do desenvolvimento institucional da Ação Educativa desde 2009:

Não obstante, o momento atual vivido pela instituição, caracterizado mais pela perplexidade, pela incerteza, pela efervescência desafiadora da área da cultura, pelos riscos da sustentabilidade, e pelos desafios da projeção futura da entidade, tende a indicar que se aproxima o momento de preparar um novo pacto institucional, uma espécie de "refundação" da Ação Educativa. Neste novo ciclo da vida institucional, estes valores e princípios se tornam fiadores do futuro.

Por fim, é importante retomar as principais conclusões e indicações da avaliação de 2009 (texto entre as páginas 76 a 84), ainda que de forma sucinta e esquemática:

ÁREA DE EDUCAÇÃO

- Manter presença na área de EJA, pela pluralidade de campos a explorar.
- Novo campo desafiador na educação de pessoas privadas de liberdade.
- Campo do direito à educação, pelo relativo desconhecimento por parte dos interessados.

ÁREA DE JUVENTUDE³

- Combinar formação, articulação e ação; filão na produção qualificada de conhecimentos.
- Lançar-se em salto mais radical e ousado, evitando o risco de esgotamento e esvaziamento de interesse.
- Investir na produção qualificada de conhecimentos.
- Fomentar redes de grupos juvenis em nível local, nacional e internacional.
- Contribuir para a construção de espaços que incidam sobre a democracia participativa.
- Investir no monitoramento e controle social das políticas públicas. Ser consciência crítica nos conselhos.
- Articular de forma mais organizada com demais Áreas institucionais.
- Trabalhar com educação pública, em especial, ensino médio.
- Investir na construção de capacidades para as novas gerações.
- Investir na relação com outras Ongs.

ÁREA DE CULTURA

- O desafio mais geral da Área é o de melhor articular as diferentes temporalidades existentes na relação entre a Ação Educativa e os circuitos culturais da periferia: temporalidade da reflexão conceitual, das ações institucionais de intervenção social, temporalidades das produções culturais da periferia e de suas demandas, etc.
- A opção pela cultura de periferia significa deixar de lado a atuação em outros segmentos? A opção pela não pode se sustentar no longo prazo apenas ao nível de uma percepção/apreciação "empírica"; é necessário estabelecer premissas duradouras; faz-se necessário operar com uma noção mais clara do que seja cultura.
- A perspectiva de trabalhar com os "marcadores sociais da diferença" (gênero, classe, etnicidade, etc.) na área da cultura, o que já está em desenvolvimento, pode ser potencializada.
- Há uma cobrança pelos interlocutores da área da cultura por maior contribuição à sua formação profissional, inclusive na apresentação de projetos.
- Qual é a relação interna entre as Áreas Educação, Juventude e Cultura?
- Buscar maiores subsídios e iniciativa de reflexão com especialistas e ativistas para necessária fundamentação da Área de Cultura.

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- Uma das limitações, ainda que cada vez menos presente, é a dificuldade de ajuste e integração entre as diferentes áreas, programas, setores e projetos.

³ Esta é uma seleção das principais sugestões sobre Juventude do relatório da avaliação.

- Outra limitação é o insuficiente monitoramento e avaliação dos trabalhos com base em reflexão coletiva e indicadores definidos.
- Um dos fatores que merece aperfeiçoamento é a limitada mobilização de recursos públicos via convênio.
- Outra limitação na mobilização de recursos é a estratégia de mobilização de sócios mantenedores.
- Aprofundar a reflexão e os caminhos para fortalecer ainda mais o caráter democrático, participativo e colegiado do sistema de governança e gestão: buscar inovação e experimentação de um novo modelo de governança e gestão institucional, buscando aprofundar a democratização, a colegialidade, a descentralização, a delegação e a corresponsabilidade como princípios básicos de um novo modelo.

Este conjunto de informações da avaliação de 2009 confere uma imagem e uma perspectiva instigantes para a presente avaliação.

A maior parte dos pontos acima indicados será retomada em diferentes seções deste relatório, em especial, nas suas considerações finais.

3. ANÁLISE DA EXECUÇÃO DO PLANO TRIENAL 2013-15

3.1 A RELEVÂNCIA DO PROTAGONISMO DA AÇÃO EDUCATIVA

A análise levada a cabo por esta avaliação indica que a Ação Educativa (AE) continua a ser uma organização social muito relevante no contexto brasileiro, especialmente no campo da educação e de suas interfaces.

Um primeiro conjunto de evidências disso pode ser identificado na importância estratégica dos objetivos e estratégias do Plano Trienal 2013-15 e de suas principais temáticas no atual contexto nacional.

A avaliação constata que a Ação Educativa tem efetivamente centrado suas ações em diferentes estratégias para a efetivação do direito à educação. Estas estratégias são iniciativas que articulam as dimensões econômica, política, social/educacional e cultural na perspectiva da superação da desigualdade, do fortalecimento da participação e da democracia e da afirmação dos DH.

As atividades planejadas são organizadas segundo três componentes, correspondentes aos três Objetivos do Projeto, que ajudam a explicitar a perspectiva estratégica adotada: qualidade social da educação, inclusões e participação e incidência em políticas públicas.

Estes objetivos orientam e revelam as apostas institucionais:

- (i) Promover políticas e práticas educacionais baseadas em uma concepção de qualidade que valorize a participação dos sujeitos escolares e enfrente as desigualdades e as discriminações.
- (ii) Ampliar o acesso à educação de qualidade para grupos sociais dela excluídos, especialmente os jovens e adolescentes.
- (iii) Fortalecer a participação e as ações de incidência política dos sujeitos coletivos nas instâncias público-estatais e espaços e processos da sociedade civil organizada com vistas à plena efetivação do direito à educação.

Tais escolhas se revelam fundamentais no atual contexto brasileiro, dados os desafios e dificuldades enfrentados em termos de desigualdades – de renda, de raça/étnicas, de gênero, de geração, etc., dos enormes desafios em termos de qualidade da educação e das distorções e exclusões da participação social e política.

Outras evidências da relevância da Ação Educativa residem na sua condição de referência no campo da educação, da juventude e da cultura de periferia, sobre o quê, são destacados abaixo alguns exemplos.

Em 2013, a AE foi convidada pela Secretaria Nacional de Juventude para prestar assessoria no desenvolvimento da metodologia de uma de suas políticas – o Projeto Estação Juventude, de alcance nacional e implementado em parceria com municípios e estados. A metodologia de orientação profissional Tô no Rumo foi tomada como base orientadora para o desenvolvimento do trabalho.

Ainda em 2013, por solicitação do Conselho Federal de Psicologia, foram formados 20 coordenadores de grupos de pesquisas de universidades brasileiras envolvidas no projeto "Violência e Preconceito nas Escolas"⁴ na metodologia do Guia sobre Participação de Crianças e Adolescentes na Construção e Revisão de Planos de Educação.

O Ministério da Educação decidiu incluir o conteúdo da coleção De Olho nos Planos na formação dos 98 avaliadores educacionais responsáveis por apoiar a construção dos planos de educação, bem como decidiu imprimir 14 mil kits desta coleção para envio a todos os municípios e estados brasileiros.

A Agenda Cultural da Periferia completou 7 anos em 2014, somando 22 edições entre 2013 e 2014, com 16 páginas em cada edição mensal, totalizando 220.000 exemplares distribuídos, atingindo um público estimado de mais de 1 milhão de pessoas neste período de dois anos.

No final de 2013, o Conselho Nacional de Educação, órgão normativo do Ministério da Educação, convidou a AE para apresentar os *Indicadores da Qualidade na Educação – Relações Raciais na Escola*, com vistas a seu aproveitamento na construção das Diretrizes Operacionais ref. à Lei 10.639/2003, que torna obrigatório o ensino da temática "História e Cultura Afro-Brasileira nas redes de ensino pública e privada.

Outras evidências da relevância da AE estão no plano da representação e da participação, no qual se constata que a AE segue como integrante de 24 redes, fóruns, articulações intersetoriais e conselhos de representantes⁵. Destes, a AE está na coordenação de seis, a saber:

- 1) Fórum de Educação como Desenvolvimento Local;
- 2) Fórum de Educação de Jovens e Adultos/SP;
- 3) Fórum Municipal de Educação de São Paulo;
- 4) GT Educação Nossa São Paulo;
- 5) Comitê Estadual de São Paulo da Campanha Nacional Pelo Direito à Educação, e
- 6) Grupo de Educação nas Prisões.

Cabe destacar a participação da AE em quatro importantes espaços de incidência nas políticas públicas da cidade de São Paulo: a Comissão de Acompanhamento da Tramitação do Plano Municipal de Educação da cidade de São Paulo, o Grupo de Trabalho Interinstitucional sobre Educação Infantil, o Fórum Municipal de Educação e o Grupo de Trabalho em Educação da Rede Nossa São Paulo.

A relevância da AE pode ainda ser verificada pela percepção de alguns de seus parceiros e interlocutores na sociedade civil.

Segundo uma das lideranças que participa regularmente de atividades no Espaço Cultural Periferia no Centro, localizado na sede da AE:

Tem uma coisa muito interessante aqui... Gente da periferia chegando toda hora, chegando na maior moral... Isso aqui para eles é um paraíso... Marcam encontros com amigos..., virou tipo um ponto de encontro para eles... Muito expressivo isso aqui.

⁴ Patrocinada pelo Ministério da Educação, a pesquisa nacional visa identificar as discriminações presentes no ambiente escolar e subsidiar a construção de políticas públicas.

⁵ Dados e informações extraídos da p. 76 do Relatório Institucional 2013.

Um interlocutor estratégico da AE informa que a Ação Educativa "*segue sendo um ator chave no plano nacional, sempre muito respeitada, muito consistente em suas ações e contribuições, se dedicando muito à construção de redes, de ação coletiva, de espaços públicos*".

Outro depoimento externo significativo é o sobre o perfil dos integrantes da AE e o ambiente interno:

A Ação Educativa pode ser uma organização que não oferece muitas vantagens materiais, mas mantém as pessoas porque tem um ambiente muito bom; é uma organização muito estável... As pessoas gostam de trabalhar ali... Todo mundo que está lá quer estar lá.

Por fim, pode-se atestar a relevância estratégica da AE no contexto brasileiro pelas parcerias de longo prazo estabelecidas com organizações internacionais, como Fundação Ford, Norwegian Church Aid (NCA), Kindernothilfe, Fundação Avina e a própria Pão para o Mundo (PPM); pela significação e diversidade de parcerias com o campo do investimento social privado (fundações e institutos corporativos, familiares e independentes), bem como pelas diversas relações de trabalho com o setor governamental, via editais públicos ao nível municipal, estadual e federal.

Tudo o que foi dito acima é suficiente para evidenciar a legitimidade e a relevância da Ação Educativa como protagonista estratégico na sociedade civil brasileira.

3.2 EVIDÊNCIAS DA EFETIVIDADE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS

A análise dos documentos e das entrevistas realizadas demonstra que a Ação Educativa superou, em 2013 e 2014, as metas inscritas nos indicadores do Plano Trienal 2013-15, com algumas poucas exceções.

Os dados e análises aqui apresentados foram extraídos do Relatório do Projeto de 2013, dos dados tabulados pela AE em forma preliminar do ano de 2014 e das entrevistas internas e de interlocutores externos.

A análise é organizada segundo os objetivos e indicadores do PT.

Objetivo 1: Promover políticas e práticas educacionais baseadas em uma concepção de qualidade que valorize a participação dos sujeitos escolares, enfrente as desigualdades e as discriminações.

Conforme pode ser constatado na tabela 01, a AE avançou de forma muito satisfatória rumo à satisfação das metas previstas para 2015 nos indicadores do Objetivo 1.

Em relação ao 1º indicador, verifica-se uma redução de 22% em 2013 e um aumento de 30% em 2014 no número de escolas que passaram a adotar metodologias educativas e/ou processos de avaliação participativos; enquanto houve um aumento de 200% (2013) e de 625% (2014) no caso das redes de ensino.

Como a meta para 2015 é ter 30% de aumento em relação à Linha de Base (247, ref. 2012), pode-se presumir que ela será facilmente atingida e mesmo superada, especialmente no caso das redes de ensino. O mesmo talvez não possa ser dito em relação às escolas, já que a AE, seguindo orientação da avaliação externo do projeto (2012), optou por concentrar o trabalho no ano de 2013 em um número menor de escolas, visando a ampliar o impacto das metodologias nas práticas pedagógicas. Não obstante, tal redução foi de certa forma neutralizada no ano de 2014 pelo aumento expressivo de escolas, o qual pode levar ao alcance da meta estimada para 2015.

Aqui cabe uma breve reflexão, a qual será retomada ao longo desta seção, sobre a significância das metas e dos indicadores utilizados e a forma de verificá-los. Em primeiro lugar, cabe destacar que a meta de um determinado indicador deve ser atingida até o final do triênio 2013-15, vindo a ser verificada de forma definitiva no final do mesmo. Assim, por exemplo, se uma meta é "aumento de 30%", a AE pode alcançar um aumento de 20% em 2013, depois uma redução de 10% em 2014, para atingir 35% em 2015, sempre em relação à Linha de Base (2012).

Outra reflexão de interesse é que, muitas vezes, pode-se estar somando "alhos com bugalhos" na tabulação das metas anuais. As 321 escolas que passaram a adotar metodologias educativas e processos de avaliação participativos em 2014 podem tê-lo feito em graus e extensão muito diferentes; da mesma forma, caberia especificar o que se está contabilizando como "metodologias educativas", bem como "processos de avaliação participativos". A indicação das tabelas específicas (tabelas 01-A, 01-B, 01-C e 01-D, no Anexo 7.1) já ajuda muito, mas poderia ser complementada por um quadro-síntese de cada processo e do respectivo tempo necessário para desenvolvê-lo (Formação Tô no Rumo,

Formação e assessoria Nepso, etc.). A lógica aqui é a de que quanto mais clareza e detalhamento das evidências de resultados houver, maior a validade da aferição.

Em relação às metas, o problema é que, quando se percebe uma grande variação, para mais e/ou para menos, de um ano para o outro, isso pode estar indicando mudança de prioridades ou de estratégia, associadas eventualmente à evolução não prevista das circunstâncias externas. Nestes casos, uma boa contextualização e justificativa se fazem necessárias.

Em relação ao 2º indicador, constata-se que a AE alcançou a meta proposta tanto em 2013 como em 2014.

Do ponto e vista da utilidade do indicador, talvez se deva complementar este indicador no futuro com outro que indique a meta desejada em termos de número de educadores em cursos de formação em orientação profissional. Também neste indicador seria de interesse especificar os tipos, níveis e o alcance dos projetos e/ou atividades desenvolvidas pelos educadores.

Quanto ao 3º indicador, constata-se uma diminuição de 70,3% em 2013 e um exponencial aumento de 267,8% em 2014.

Além dos participantes de atividades do JADE, das Oficinas Tô no Rumo, e da Formação do Nepso, a esmagadora proporção da meta foi realizada pela distribuição de materiais pedagógicos como a Coleção Didática Viver, Aprender e de Guias de Oportunidades e de Guias Tô no Rumo (ver tabela 01-D em anexo).

Tabela 01

Indicadores		Linha de base	2013	2014
Aumento de 30% das escolas e 100% das redes de ensino que passam a adotar metodologias educativas e processos de avaliação participativos.	Escolas	247	(193) -22%	(321) +30%
	Redes	4	16 +200%	25 +625% (+ 220 assessorias indiretas)
60% dos/as educadores/as que frequentaram cursos de formação em orientação profissional implementaram projetos e/ou atividades de orientação e qualificação profissional para jovens de baixa renda.		---	(57 educadores formados e 38 implementando projetos) 66,6%	(32 educadores formados e 20 implementando projetos) 62,5%

Aumento de 20% de adolescentes, jovens e adultos/as que utilizam os materiais didáticos produzidos pela Ação Educativa no desenvolvimento de suas habilidades básicas.	300.461	89.097	1.105.202
		-70,3%	+267,8%

Tabela elaborada pela Ação Educativa.

Dentre tantos resultados expressivos do período no Objetivo 01, destaca-se a título de ilustração:

- A metodologia **Tô No Rumo** de orientação profissional para estudantes de escolas públicas, desenvolvida em parceria com educadores, jovens e especialistas⁶, foi disseminada junto a 89 educadores, de 54 escolas paulistas no período, dos quais 58 se engajaram na implementação da proposta. Informações e análises relacionadas à educação, trabalho e escolha profissional foram divulgadas a partir de setembro de 2013 por meio do site *Tô no Rumo: jovens e escolha profissional* (entre setembro e dezembro 2013 foram contabilizadas 3.885 visitas).
- Foram elaborados e implementados, de forma participativa, 520 projetos de melhoria educacional em 344 escolas da rede pública de ensino no período. Este foi o resultado de 60 oficinas de formação, 196 encontros de assessoria e 18 seminários realizados no âmbito do projeto **Nossa Escola Pesquisa sua Opinião (NEPSO)**. Esses números referem-se aos sete estados brasileiros (SP, DF, PR, RJ, RS, PE e MG) e aos seis países (Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Portugal) que desenvolveram o projeto.
- Foi lançada em 2013 a **Coleção "Educação e Relações Raciais: Apostando na Participação da Comunidade Escolar"**, que visa contribuir para que as escolas: (i) desenvolvam um processo de autoavaliação participativa sobre a implementação da lei 10.639; (ii) ampliem a roda de pessoas e coletivos comprometidos com a superação do racismo e de outras discriminações; e (iii) construam um plano de ação estratégica que gere transformações efetivas no cotidiano escolar e nas políticas educacionais. Composta por cinco materiais⁷, a Coleção foi lançada em três estados: no Ceará, na Bahia e em São Paulo. Lançada em parceria estratégica com o UNICEF, o Ministério da Educação e a Secretaria de Políticas para a Promoção da Igualdade Racial (Seppir), a coleção foi distribuída para todas as escolas públicas do país e organizações e fóruns que atuam na superação do racismo nos espaços educacionais, num total de 750 mil exemplares.
- Aproximadamente 500 diretoras e coordenadoras pedagógicas de unidades de educação infantil vinculadas à Diretoria Regional de Educação de Guaianases, da rede municipal de São Paulo, foram formadas no uso dos **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**. A atividade integrou o processo de uso dos Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, promovido pela Secretaria Municipal de Educação, em toda a rede de educação infantil do município.

⁶ A metodologia *Tô no Rumo: Jovens e Escolha Profissional* oferece às escolas uma possibilidade de trabalho para que jovens de escolas públicas possam refletir e obter informações a respeito da sua formação e escolha profissional.

⁷ 1) Indicadores da Qualidade na Educação: Relações Raciais na Escola, 2) Guia Metodológico, 3) conjunto de 9 cartazes temáticos "Afro-brasilidades em Imagens", 4) DVD Educação e Relações Raciais, 5) DVD Diálogos Brasil e África do Sul e 6) um folheto explicativo.

- Foram distribuídos 4.185.461 exemplares da **Coleção Didática Viver, Aprender**, atingindo mais de 1.182.000 estudantes e cerca de 50.000 professores entre 2013 e 2014. A Coleção foi criada em parceria com a Editora Global e adotada por sistemas e redes públicas municipais e estaduais de educação por meio do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) para Educação de Jovens e Adultos - EJA.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar algumas situações e questões que se colocam como desafios para o próximo período. As principais delas são indicadas a seguir.

Uma das situações que gera preocupação é do **trabalho em EJA** – Educação de Jovens e Adultos. Apesar da dramática situação de escolaridade de jovens e adultos no Brasil, a EJA não tem sido prioridade nas políticas públicas de educação. A área tem perdido prestígio e importância na dinâmica de poder e influência dentro do próprio MEC – Ministério da Educação. Neste contexto, cresce o interesse e a oferta privada na área, inclusive em parceria com o poder público. Ademais, a EJA deixou de ser prioridade para organizações internacionais atuantes no Brasil. Tudo isso resulta em um contexto desafiador, inclusive para a sustentabilidade financeira do trabalho.

O programa EJA nestes 20 anos de trajetória gerou inúmeras contribuições significativas - como a coleção didática Viver, Aprender, o Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF), desenvolvido em parceria com o Instituto Paulo Montenegro, além da atuação em diversas instâncias de representação e incidência política.

Atualmente, a AE tem buscado desenvolver experiências de referência junto a municípios e instituições privadas, além de realizar pesquisas e avaliações, como forma de viabilizar espaços de promoção de modelos alternativos e de disputar o valor da EJA na sociedade. A tematização das dimensões de gênero, sexualidade e raça na EJA tem sido uma inovação promissora.

O trabalho junto a fundações privadas tem gerado intenso debate interno sobre seu sentido, seus riscos e graus de autonomia efetivos. O momento é de encerramento/renovação do ciclo de projetos em andamento nos últimos dois anos. O desafio é o de pensar um novo ciclo a partir de 2015.

A questão para o futuro em relação à EJA parece ser como melhor equacionar a relação entre a relevância do tema, as estratégias de ação na relação educação formal – não formal em um contexto adverso, e as limitações de apoio financeiro. O sentido deste trabalho e o papel da AE em relação aos novos atores (privados) na área estão suficientemente claros e acordados para o próximo período?

O projeto **Tô no Rumo: Jovens e Escolha Profissional**, que oferece aos estudantes de escolas públicas uma orientação sobre o tema da escolha profissional, enfrenta situação e desafios algo diferentes. Apesar dos bons resultados na formação de educadores/as em 2013 e 2014 e de mobilização dos estudantes nas escolas envolvidas, já evidenciados na análise dos indicadores, a iniciativa vê-se crescentemente pressionada, assim como outros projetos da Área de Juventude, a adotar orientação de atendimento, em função das políticas e prioridades de apoio vigentes. Isso, em detrimento de pesquisa, de assessoria a escolas e, especialmente, de acento na mobilização e na incidência política.

Uma evidência disto é a reiterada inserção no planejamento do Tô no Rumo e também do JADE de estratégias de incidência política no campo dos debates e políticas do Ensino Médio, acesso à universidade, etc., as quais acabam não sendo desenvolvidas. Um desafio específico é o da incidência nas políticas públicas estaduais.

No caso do JADE, um desafio mais geral da Área de Juventude da AE se coloca – o da busca por uma ação territorializada, materializando ações mais enraizadas em determinados territórios, para dialogar diretamente com os jovens em seus contextos (como sinalizam as experiências iniciais em Sapopemba e São Mateus, em São Paulo).

Uma dificuldade adicional é que duas das principais organizações apoiadoras de projetos na área de Juventude – Norwegian Church Aid (NCA) e KNH (Alemanha) – devem finalizar seu apoio em 2015.

Uma questão para reflexão é que o ensino superior tem aparecido como alternativa para jovens pobres da periferia oriundos de escolas públicas e isso está ligado às novas oportunidades de acesso (como PROUNI e políticas de cotas) tem desafiado a AE a examinar a possibilidade de vir a atuar no ensino superior também.

Outra questão associada a esta diz respeito à possibilidade/oportunidade de um olhar mais consistente e estratégico sobre a juventude negra, enquanto sujeito singular. Como a AE vai olhar/tematizar este sujeito? Como seria possível fazê-lo? Para quê?

Uma pergunta mais geral, sempre pertinente no atual contexto adverso das Ongs de defesa de direitos, é em que medida os projetos realizados pela AE hoje são expressões satisfatórias da visão e da agenda política institucional?

Outra área de relevância para pensar o futuro Plano Trienal quanto ao Objetivo 01 é a do **NEPSO** (Nossa Escola Pesquisa Sua Opinião), iniciativa com 13 anos de trajetória muito exitosa na AE. O Nepso levanta questões sobretudo relativas ao seu crescimento e diversificação, nacional e internacional.

Um dos desafios permanentes é justamente manter a identidade em um contexto de diversidade, o qual exige flexibilidade metodológica. Para isso, há uma intensa dinâmica regular de planejamento e reflexão, recentemente dotada de um sistema de indicadores capazes de orientar e mediar avanços, aprendizados e mesmo a própria identidade da proposta.

Uma demanda muita positiva diz respeito aos professores que querem continuar com a formação e para isso necessitam de novos estímulos. Como gerar este tipo de apoio? O que oferecer nestes casos?

Um desafio de outra natureza é da incidência em política pública, buscando tornar a metodologia do Nepso elemento de políticas em nível federal e, a partir daí, também estadual e municipal. A questão é transformar o NEPSO em um projeto da escola e não de professores. Há alguns poucos casos de interesse nos quais a proposta foi assumida pela rede de ensino, mas ainda não parece haver uma estratégia propriamente dita que gere resultados mais gerais. Talvez o caminho seja definir uma forma de oferecer às redes de ensino... A questão é desenhar estratégias para aproximação das políticas públicas mais apropriadas ao Nepso.

Outro desafio de maior complexidade é reunir evidências dos efeitos de médio e longo prazo do Nepso. Isso é difícil, mas deve ser perseguido, dada a relevância da trajetória da iniciativa e de sua potencial contribuição às políticas de educação.

Por fim, um campo muito importante e promissor na AE é o das **ações sobre participação, raça e diversidade**. Além de sua relevância no atual contexto político-cultural na sociedade brasileira, elas têm tido uma enorme capacidade para articular ações conjuntas com outras unidades de trabalho, fortalecendo a transversalidade e a integração institucional. Uma perspectiva neste sentido é a incorporação da agenda de gênero e raça por outras unidades da Área de Educação.

Uma dimensão particularmente desafiadora deste trabalho é o da disputa acerca do conceito de qualidade na educação, buscando tornar os indicadores sensíveis às dimensões de raça, gênero e diversidade (ex.; disputa sobre o Caqui, indo além do rendimento escolar). Isso se desdobra também no De Olho nos Planos, visando tornar os processos participativos e acolhendo a qualidade também na ótica da diversidade.

Outro desafio específico para 2015 é manter e aprofundar as relações com escolas e redes, na linha do maior enraizamento do trabalho.

A perspectiva do trabalho relativo ao Objetivo 01 para 2015 é muito positiva no geral. Duas questões mais gerais emergem aqui para reflexão: (i) a difícil relação entre o tempo do agir e o tempo do refletir/aprofundar/adensar a partir do vivido, a qual pode ameaçar a visão e o alcance do realizado; e (ii) o desafio de ir mais fundo na relação racismo, desigualdades e democracia, condição mesma de radicalização da democracia. Em uma frase, o tema do próximo período poderia ser expresso como sendo: *"trazer os temas da diversidade e da participação para o centro da roda"*.

Objetivo 2: O acesso à educação de qualidade para grupos sociais dela excluídos, especialmente os jovens e adolescentes, é ampliado.

Conforme pode ser constatado na tabela 02, a AE avançou de forma muito satisfatória rumo à satisfação das metas previstas para 2015 nos indicadores do Objetivo 2.

Em relação ao 1º indicador, constata-se que não houve resultados significativos na difusão nacional da Concepção Político-Metodológica para a educação básica para pessoas privadas de liberdade. Isto porque, a AE não logrou aprovação dos projetos que dariam viabilidade a esta iniciativa. Além de lamentar esta limitação, especialmente em tema de tal relevância, cabe uma reflexão sobre os porquês deste insucesso, bem como sobre a adequação da estratégia de mobilização de recursos adotada.

Já no que concerne a 2º indicador, verifica-se que a meta de 80% de adolescentes cumprindo medidas socioeducativas que participaram das oficinas de arte-educação terem desenvolvido uma atividade cultural, foi quase atingida em 2013 (73%) e superada em 2014 (85,4%). Em 2013, o fator limitante foi a mobilidade dos jovens nos centros de internação, devido a crises e rebeliões e questões de gerenciamento destas situações.

Ainda assim, pode-se estimar que há boas condições para que a meta do Plano Trienal seja alcançada até o final de 2015.

Aqui, entretanto, cabe uma reflexão sobre o indicador utilizado e seus meios de verificação. Apesar da validade do indicador, seria útil para examinar sua efetividade se a AE detalhasse os quantitativos relativos aos tipos de atividades e/ou produto cultural. A maior ou menor complexidade da atividade, o tempo exigido para sua produção e a maior ou menor concentração dos jovens em algumas em detrimento de outras podem ser elementos significativos na análise.

No que tange ao 3º indicador, vê-se que a meta de aumento de 50% em visibilidade foi amplamente superada em 2013 e 2014 (90% em ambos).

A questão a merecer reflexão aqui diz respeito ao indicador utilizado e de como se chegou a aferir os 90% indicados pela AE. Não fica claro como a AE chegou a este dado; como se relacionam os números de indivíduos/grupos que participaram de capacitação na AE com sua divulgação via rádio e Agenda Cultural da Periferia.

Por outro lado, um indicador complementar, mais exigente, e por isso mesmo mais significativo, seria examinar se houve ampliação do público médio participante das atividades culturais promovidas por artistas e grupos artísticos graças às capacitações e à maior visibilidade proporcionada pela AE.

Tudo indica que a AE terá êxito até o final de 2015 no alcance do 2º e do 3º indicador do Objetivo 2; o que não deve ocorrer com o 1º indicador, persistindo as condições atuais de inviabilidade das respectivas atividades.

Tabela 02

Indicadores	2013	2014
Difusão, em 10 estados da federação, da Concepção Político-Metodológica para a educação básica para pessoas privadas de liberdade.	0	0
80% dos/as adolescentes cumprindo medidas socioeducativas que participaram das oficinas de arte-educação desenvolveram uma atividade cultural.	73% (de 1200 adolescentes)	85,4% (de 1322 adolescentes)
50% dos grupos artísticos e culturais da periferia que participaram das capacitações e dos eventos culturais na sede da Ação Educativa aumentaram a visibilidade de suas produções.	90% (de 250 grupos e artistas individuais)	90% (de 400 grupos e artistas individuais)

Tabela elaborada pela Ação Educativa.

Dentre os resultados de maior relevo no período quanto ao Objetivo 02, pode-se indicar:

- Houve uma significativa ampliação divulgação das atividades realizadas por grupos culturais das periferias por meio da **Agenda Cultural da Periferia** nas suas três versões (impressa, programa de rádio e Internet), atingindo média de **174** eventos divulgados por mês, com a versão impressa mantendo seus 10 mil exemplares, tanto em 2013 como em 2014; o programa de rádio chegou a 400 ouvintes por semana em 2014.
- De relevância estratégica do ponto de vista da identificação da demanda de educação das pessoas encarceradas, foi finalizada em 2013, em parceria com a Pastoral Carcerária em 09 Unidades Prisionais do Estado de São Paulo, a pesquisa **Educação nas prisões: perfil de escolaridade da população prisional de São Paulo**. A publicação constituiu subsídio para estratégias de judiciabilidade e de *advocacy* destinadas à implementação das Diretrizes Nacionais de Educação nas Prisões em São Paulo, estado que concentra cerca de 60% da população carcerária no país.
- O grande destaque do período foi a **decisão da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo, em 2013, de assumir a educação nas prisões como sua responsabilidade**. Até então, o Governo de São Paulo resistia à passagem da responsabilidade do atendimento educacional da Secretaria de Administração Penitenciária à Secretaria de Educação, conforme preconizam as Diretrizes Nacionais de Educação nas Prisões (2011).

Dentre os desafios para o próximo período no que tange ao Objetivo 02, destacam-se dois, identificados a partir das entrevistas.

Uma área importante é a do trabalho junto à **Fundação Casa**, com renovação recente do convênio, após seis anos de trabalho, com ampliação da equipe e aumento da remuneração de arte-educadores. O trabalho da AE é bastante apreciado pela Fundação Casa, conforme a entrevista com seu representante atestou. Não obstante, deve crescer a aproximação e o acompanhamento dos técnicos da Fundação ao trabalho da AE, exigindo uma intensidade maior de diálogo e feedback.

Dado o caráter inovador do projeto, há a necessidade de gerar mais produtos, especialmente em termos de produção de conhecimentos, visando registrar a experiência, difundi-la e deixar um legado.

Uma perspectiva estratégica para o próximo período é a constituição de um centro de formação de arte-educadores sociais, o que aprofundaria e ampliaria a contribuição da AE a este campo de ação.

Outra área de interesse para pensar o próximo período é aquela relativa à **Agenda Cultural da Periferia**. Esta é uma iniciativa marcante, já com sete anos, que posicionou a AE em lugar singular de catalisação e divulgação de iniciativas culturais de periferia na cidade de São Paulo. Há vários desafios, todos eles resultantes do avanço da experiência.

O risco de a divulgação dos eventos pelas redes sociais vir a afetar a relevância da difusão impressa da Agenda parece ter sido superado por ora, mas não deve ser negligenciado nos próximos anos.

Um desafio para 2015 é o aperfeiçoamento, técnico e visual, do site da Agenda Cultural da Periferia. Outro desafio diz respeito à melhor estruturação do espaço cultural da periferia no centro. A AE ainda tem dificuldades para perceber-se em relação ao espaço cultural, o

qual requer reformas e melhoras técnicas e de infraestrutura. Faz falta ainda um conteúdo e dinamismo na programação, características de um centro cultural.

A perspectiva do Objetivo 02 para 2015 é muito positiva. Duas questões desafiadoras de caráter geral para a Área de Cultura são indicadas. A primeira é assegurar uma identidade política-estratégica clara na Área considerando a amplitude e diversidade de suas iniciativas, o que exige reflexão constante e afinamento de visão e alinhamentos internos. A segunda é pensar em como avançar em termos de incidência em políticas públicas já que, dadas as atuais circunstâncias de apoio e parceria, tendem a predominar atividades de prestação de serviços.

Objetivo 3: A participação e as ações de incidência política dos sujeitos coletivos nas instâncias público-estatais e espaços e processos da sociedade civil organizada com vistas a plena efetivação do direito à educação, são fortalecidas.

Conforme pode ser constatado na tabela 03, a AE avançou de forma muito satisfatória rumo à satisfação das metas previstas para 2015 nos indicadores do Objetivo 3.

Em relação ao 1º indicador, verifica-se que ele foi amplamente superado (em 2,5 vezes) em 2014, tendo sido quase atingido em 2013 (8 estados). Tudo indica que a meta será superada em 2015. Cabe aqui indagar sobre como foi realizada esta difusão a organizações de mulheres; se isso foi feito na própria Conferência ou posteriormente de forma diversa.

No que diz respeito ao 2º indicador, percebe-se que a AE chegou bem perto de realizar a meta proposta. Tanto em 2013 como em 2014 a AE chegou perto de 45-47%, respectivamente, de repercussão na sociedade civil das ações administrativas e judiciais em educação. É bem possível e até mesmo provável que a meta para 2015 (50%) seja atingida.

Não obstante, seria de interesse que a AE definisse e demonstrasse com mais clareza o que significa a "repercussão na sociedade civil" das ações realizadas.

Por fim, em relação ao 3º indicador, a meta de aumento de 30% das ações de lobby e advocacy foi superada, atingindo proporção superlativa em 2014 (293%), graças especialmente às ações relativas à diversidade, raça e participação. Tudo indica que a meta de 2015 será superada.

Tabela 03

Indicadores	Linha de base	2013	2014
Difusão das recomendações do Relatório Gênero e Educação- já apresentadas no Congresso Nacional Brasileiro, na Comissão Interamericana de Direitos Humanos da OEA - para grupos e organizações de mulheres em		8	26 + DF

10 estados da federação.			
50% das ações administrativas e judiciais para a efetivação do direito à educação repercutem na sociedade civil.		44,4% (de 9 ações)	46,7% (de 15 ações)
Aumento de 30% nas ações de lobby e advocacy nos poderes executivo, legislativo, judiciário e na mídia.	29	39 +34,5%	85* +293%

***Números preliminares**

Tabela elaborada pela Ação Educativa

Dentre os maiores destaques do período em relação ao Objetivo 03, pode-se indicar:

- Em 2013, foi lançada a estratégia **De Olho nos Planos⁸**, por meio da articulação com parceiros com forte poder de convocatória no campo educacional: Unicef, Undime (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação), Uncme (União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação), Campanha Nacional pelo Direito à Educação, Instituto C&A e Anpae (Associação Nacional de Política e Administração em Educação). A iniciativa foi lançada no Fórum Nacional da Undime, quando foi distribuída a cerca de 800 municípios brasileiros.
- A Ação Educativa integrou quatro importantes **espaços de incidência nas políticas de educação da cidade de São Paulo**: a Comissão de Acompanhamento da Tramitação do Plano Municipal de Educação da cidade de São Paulo, o Grupo de Trabalho Interinstitucional sobre Educação Infantil, o Fórum Municipal de Educação e o Grupo de Trabalho em Educação da Rede Nossa São Paulo. A criação do Fórum Municipal de Educação – antiga reivindicação dos movimentos de educação da cidade -, a retomada das discussões sobre o Plano de Educação da cidade e a decisão judicial favorável à criação de 150 mil vagas de creches na cidade de São Paulo são alguns dos resultados dessas ações.
- Em 2013, foi lançada a versão atualizada do **Informe Brasil Gênero e Educação**, a partir dos dados do Censo 2010 e das Pnads 2011 e 2012 (IBGE). O Informe apresenta um panorama dos desafios atuais sobre as relações de gênero e educação no país e traz um conjunto de recomendações para o campo das políticas públicas referentes à superação do sexismo e do racismo, e à afirmação dos direitos de todas as mulheres e promoção da equidade entre homens e mulheres na educação brasileira. O material foi distribuído gratuitamente na Conferência Nacional Livre de Educação e Gênero realizada pela Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República e Ministério da Educação. Suas recomendações foram incorporadas no texto base da Conferência, expostas em mesa de debate e acolhidas como prioridade na plenária final do evento.
- A principal agenda da **Campanha Nacional pelo Direito à Educação**, articulação da qual a Ação Educativa integra o Comitê Diretivo, especialmente em 2013, foi a tramitação do

⁸ A coleção, que é composta por diferentes materiais, tendo por objetivo fortalecer a gestão democrática, construir indicadores de avaliação locais e potencializar a incidência da sociedade civil nas políticas educacionais.

novo Plano Nacional de Educação e a realização das Conferências Municipais e Estaduais de Educação. Um dos resultados de destaque foi a aprovação de várias das emendas propostas pela Ação Educativa à Campanha Nacional de Educação em Conferências Estaduais (segundo o regimento da Conferência Nacional de Educação, é necessária a aprovação em cinco estados brasileiros para que a proposta chegue à etapa nacional).

- Uma das grandes conquistas do período neste objetivo foi que **o Município de São Paulo, graças a uma ação judicial movida por Ação Educativa e parceiros em 2013, foi obrigado a criar 150 mil novas vagas na educação infantil até 2016**, sendo no mínimo 105 mil em creches. Foi determinada ainda a apresentação de um plano para a execução da decisão e instituído um regime permanente de monitoramento, mediante relatórios semestrais e a criação de uma comissão de acompanhamento.

Algumas questões relevantes para o próximo período são indicadas a seguir.

Uma delas é a estratégia **De Olho nos Planos**, lançada em 2013, para estimular e orientar o envolvimento da população na proposição dos planos municipais e estaduais de educação. Já estão em andamento experiências de adesão de municípios, bem como de experiências assistidas pela AE. A AE ainda não tem noção dos efeitos deste processo recente, por suas ações estarem concentradas na produção e disseminação de materiais, mas vem aí o desafio de conhecer melhor os resultados práticos deste processo. Talvez 2015 seja o momento de focar mais o trabalho e de proporcionar que a metodologia seja incorporada por outras iniciativas na AE. Por outro lado, o De Olho nos Planos pode ser uma boa oportunidade para o fortalecimento do desejo e a necessidade de a AE enraizar mais seu trabalho tornando-o mais territorializado.

Outra é o campo da promoção e defesa de direitos via **ações junto ao sistema de justiça**. A Área de Ação na Justiça teve uma avaliação externa específica em 2012 e segue implementando suas recomendações, dentre elas, a perspectiva de reduzir o foco em litígios e concentrar-se mais em incidência no sistema de justiça. Uma dificuldade particularmente importante no atual período é a instabilidade e redução da equipe, inclusive com o desligamento de seu coordenador no final de 2014. Adicionalmente, há incertezas quanto às perspectivas de sustentabilidade e da continuidade das ações de médio e longo prazo.

Uma pergunta particularmente difícil é: cabe à AE seguir mantendo um advogado para propor ações estratégicas? Ou, pelo contrário, é necessário rever o perfil da atuação institucional, optando por outras soluções, como parcerias com advogados?

A perspectiva do Objetivo 03 para 2015 é promissora, mas ela faz emergir uma reflexão estratégica sobre quanto a AE deve manter suas ações na órbita da democratização e aperfeiçoamento institucionais do aparato público e/ou quanto deve (também) se aproximar dos atores sociais, se territorializar e enraizar, enfocando dinâmicas fora da institucionalidade formal do Estado.

3.3 OS DESAFIOS DA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Independentemente do porte de uma organização social, cabe sempre indagar em que medida suas iniciativas e estratégias de ação e as formas de organização e gestão representam escolhas sensatas em termos de redução de custos com preservação da qualidade/efetividade. No caso da AE isso se mostra ainda mais relevante, pelo processo de crescimento da organização em um contexto relativamente adverso para as Ongs.

Não obstante, a análise da eficiência revela-se bastante complexa uma vez que nem sempre custos menores significam maior eficiência. Esta deve ser perseguida dentro da equação objetivo/resultado relevante esperado – custo justificável nas circunstâncias.

Nesta perspectiva, foram selecionadas algumas dimensões chave de eficiência para consideração: capacidade de geração de fundo de reserva, estratégias de ação, integração interna, governança, serviços de suporte, evolução das Áreas e sustentabilidade.

A Ação Educativa tem tido sucesso na sua estratégia de dar sustentabilidade à instituição com base na criação de um fundo de reserva e investimentos. Os recursos que constituem esse fundo advêm essencialmente dos direitos autorais sobre as obras didáticas *Viver, Aprender*, que tem ampla distribuição no país. A existência desse fundo vem permitindo que a Ação Educativa mantenha projetos relevantes que ainda não conseguiram fontes de financiamento externa, assim como manter atividades no interregno entre um financiamento e outro.

A coleção de livros “*Viver, Aprender*” obteve boa classificação em editais nas últimas edições do PNLD – Programa Nacional do Livro Didático. Com isto, a AE vendeu mais livros didáticos, o que possibilitou resultados financeiros expressivos em 2013 e 2014 nunca verificados ao longo de seus 20 anos da instituição. A instituição fechou o ano de 2013 com um resultado financeiro de R\$ 1.607.890,99, o que representou 16,05% acima das despesas do ano⁹. Em 2014 houve um aumento de receita de R\$ 2.639.596,45, representando um acréscimo de 22,7% sobre 2013¹⁰.

As estratégias de ação são uma dimensão de interesse para examinar a eficiência institucional, porque elas podem privilegiar foco, profundidade e amplitude de resultados a menores custos.

Foram identificados alguns casos em que as escolhas estratégicas se mostraram eficientes.

Um exemplo é o compromisso da AE de atuar via a articulação em redes e o trabalho colaborativo como estratégia de incidência política e realização da missão institucional. Vários projetos foram levados a cabo em parceria com outras organizações da sociedade civil e isso amplia o potencial de impacto em base a custos compartilhados.

Outro exemplo é o do aprendizado realizado em 2013 quanto às articulações em prol da defesa de direitos. A AE chegou à conclusão de que *"quanto maior a amplitude de espectro político, menor deve ser o escopo da agenda política da articulação, caracterizando-se por*

⁹ Ação Educativa. Relatório Institucional 2013, p. 43.

¹⁰ Ação Educativa. Planilha Comparação Receitas 2013-2014. Relatório Preliminar.

*uma aliança estratégica mais pontual*¹¹. Assumir esta diretriz gera ajuste de expectativas e de recursos (tempo, pessoas, etc.) devotados às articulações, o que se traduz por maior eficiência na perseguição de objetivos políticos.

Outro exemplo relevante, este mais uma decisão do que realidade efetiva, é a opção por dar um caráter crescentemente territorializado/enraizado a alguns projetos da AE. Esta é a típica opção de estratégia que pode se revelar de muita eficiência em termos de produção de efeitos significativos no médio e longo prazo, com esforços focados e recursos concentrados em prol de impactos mais duradouros nas comunidades/escolas. Tudo vai depender das formas de operação e dos tipos de investimento institucional a serem feitos.

Uma questão chave para pensar sobre a eficiência institucional da AE é a tendência de crescimento permanente. As demandas de trabalho relevante associadas com oportunidades de parcerias geram uma pressão constante pelo crescimento de projetos, programas e de unidades internas. Mas, dado o tamanho já alcançado pela instituição, seja em termos de pessoal, seja de orçamento, e as circunstâncias difíceis de sustentabilidade das Ongs, e também o desafio da maior integração, caberia refletir mais criteriosamente sobre o fato de o crescimento trazer riscos e desequilíbrios indesejados.

Hoje a Área que mais cresce é a da Cultura. Na reunião de avaliação anual no final de 2014 uma pessoa da Área afirmou: *"Agora deu, chega de crescer; agora é fortalecer as Unidades... Não vamos abrir novas frentes... Fomos deficitários por muito tempo, agora não mais"*. A AE deveria refletir seriamente sobre isso...

Outra dimensão positiva da eficiência está no crescente processo de integração e articulação interna na AE. A hipótese aqui é a de que quanto mais coesionada a organização estiver em torno de uma visão estratégica e mais alinhada política, temática e metodologicamente, mais chances ela terá de gerar efeitos e impactos relevantes, de forma menos onerosa em termos de energia institucional (maximizando o uso de recursos de todo o tipo: pessoas, tempo, recursos financeiros, materiais, equipamentos, etc.). Sugere-se que este processo passe por uma avaliação em 2015 para que se identifique quais são os desafios de um novo ciclo de integração.

Merece valorização também a estratégia de Áreas e Unidades de produzir *know how*, conhecimentos, metodologia e tecnologias, isto é, soluções inovadoras que apresentam respostas a problemas reais na área da Educação. Embora isso exija investimento continuado de pessoal qualificado por um tempo razoável, os produtos revelam-se altamente "vendáveis", seja nas articulações e redes da sociedade civil, seja em parcerias e financiamentos com organismos nacionais e internacionais. Com isso, a AE amplia constantemente suas capacidades de incidência e de geração de apoiadores. Um exemplo é a geração da "família indicadores": Indicadores de Qualidade da Educação Infantil, Indicadores de relações raciais, Indicadores de educação no ensino fundamental e Indicadores de ensino infantil (além destes, estão sendo elaborados os indicadores de educação no Ensino Médio). A AE conseguiu o apoio do UNICEF em parceria com o MEC para estas publicações, o que expressa o reconhecimento da Ação Educativa nestes casos.

Em termos institucionais, o monitoramento inicialmente quadrimestral e depois semestral possibilitou melhor acompanhamento e apoio às Unidades, ampliando a capacidade das mesmas de serem mais eficientes, utilizando os recursos disponíveis. Os setores também

¹¹ Ação Educativa. Relatório de Projeto 2013 para EED, p.18/19.

ganharam eficiência otimizando trabalho em rede, espaço comum que cada pessoa acessa para atualizar as informações, reunindo-se como setor para preparar o planejamento e avaliação das atividades.

Uma dimensão recente mas crescente da eficiência na AE reside na preocupação com a sustentabilidade socioambiental. O tema vem provocando toda a instituição nos últimos anos, tanto ao nível de sua incorporação na visão e na estratégia institucional, como em ações concretas para reduzir custos e impactos ao meio ambiente. Enquanto as questões das desigualdades e da participação já são bem integradas aos referenciais de compreensão e ação na realidade da AE, a temática do desenvolvimento, com as dimensões econômicas e de sustentabilidade ambiental, vem a exigir maior esforço de ampliação da visão e de inovação no próximo período.

Partindo da política dos três "R" – Redução, Reutilização e Reciclagem –, a Ação Educativa tem incentivado o uso consciente e a reciclagem de materiais e energia em seu escritório. Um profissional de Recursos Humanos é responsável por promover campanhas de conscientização junto aos funcionários e por medidas concretas para favorecer a economia de energia, redução do uso, reutilização e reciclagem de materiais.

Dentre as medidas adotadas com esse fim, a título de ilustração, estão a reutilização de papel em seu verso como rascunho, implantação de sistema econômico de carregamento de tinta nas duas impressoras mais usadas, adoção de copos e canecas de vidro ou louça próprios de cada funcionário, orientações para economia de energia e água, incentivo à redução do uso de veículos automotores para a mobilidade no trajeto casa-trabalho, trabalho-casa ou em pequenos trechos. Recentemente foram mudadas as torneiras do prédio para consumir menos água. Em todas as dependências da sede existem contêineres adequados à separação de materiais para a reciclagem¹².

Apesar da intenção genuína e das inúmeras ações desenvolvidas, no âmbito do trabalho sociopolítico e internamente na instituição, a questão da sustentabilidade socioambiental ainda não alcançou o status de política institucional, desafio vindouro. Uma limitação adicional está na falta de uma campanha frequente, com informações para todas as pessoas, sobre o que foi obtido em termos de economia no uso de recursos naturais.

Iniciativas sustentáveis no trabalho da AE¹³

1) Em 2014, para orientar a Casa, foi realizado um colegiado ampliado específico sobre a sustentabilidade. O colegiado sobre sustentabilidade teve dois objetivos, trazer aproximações entre sustentabilidade como abordagem mais transversal e ampla, e com os temas trabalhados pela Ação Educativa. Por isto se debateu racismo e injustiça ambiental; a educação que precisamos para o mundo que queremos; diretrizes da educação ambiental e um parecer sobre ela; revisão bibliográfica sobre questões ambientais. O outro objetivo do colegiado ampliado foi verificar como em cada unidade ou setor trabalha com o tema e incentivar também posturas individuais para mudanças em relação ao uso dos recursos naturais.

2) Na unidade Diversidade, Raça e Participação duas iniciativas foram tomadas. Apresentar um manifesto político na CONAE - Conferência Nacional de Educação. Com o título "Tranças das

¹² Conforme Manual de Governança da AE. Disponível em:

http://www.acaoeducativa.org/images/stories/pdfs/manual_manual_governanca_alterado.pdf

¹³ Informações fornecidas pela Ação Educativa.

Diversidades na Educação (Grupo de Diálogos sobre Direitos Humanos, Diversidades, Inclusão e Sustentabilidade)" o documento diagnosticou a ausência da agenda ambiental nas metas e estratégias do PNE, figurando somente nas diretrizes. Propôs que a sustentabilidade ocupe lugar central no currículo. A articulação contou com 36 redes e instituições, entre elas a REBEA - Rede Brasileira de Educação Ambiental; o Instituto 5 elementos de Educação para a Sustentabilidade; a REBECA - Rede Brasileira de Educomunicação Socioambiental.

3) A publicação Em Questão 8: Educação e Desigualdades na cidade de São Paulo, de 2013, apresenta a educação para os direitos humanos e a sustentabilidade que implica em mudanças de concepção estrutural baseada em valores, em práticas cotidianas e políticas públicas, que promovam a valorização do ser em detrimento do ter.

4) A unidade Arte-Educação no Ensino Formal e Não Formal incorporou a preocupação de modo transversal. Foi organizada uma formação sobre o direito à cidade, com o geógrafo Billy Malachias, em 2014, com os 30 arte-educadores que atendem as unidades da Fundação Casa.

5) A Unidade Ação nas Escolas, apresentou duas iniciativas. Uma que já ocorre desde 2005 que é acompanhar um dos polos do projeto NEPSO - Nossa Escola Pesquisa Sua Opinião (no Distrito Federal). É uma parceria com a Unidade de Conservação - Estação Ecológica de Águas Emendadas/Instituto Brasília Ambiental – IBRAM, que funciona dentro de uma unidade de conservação ambiental localizada em Planaltina e atualmente também na Estação Ecológica de Águas Claras localizada em Águas Claras. O Nepso é a principal ferramenta pedagógica com foco exclusivo em educação ambiental. Sob a coordenação de Maria Izabel Magalhães e Muna Ahmad Yousef, o Nepso é trabalhado com grupos de professores dentro de uma qualificação em educação ambiental. Esses professores desenvolvem a pesquisa de opinião educativa ao longo da formação com seus alunos com o foco exclusivo nas temáticas ambientais.

A outra iniciativa em 2014 foi participar do GT Equilíbrio Ambiental, que é um GT do grupo Educação Como Desenvolvimento Local, que se reúne mensalmente em São Miguel Paulista, Zona Leste de São Paulo. Foi organizado um seminário chamado "Saberes e Práticas Sustentáveis" Essa ação foi coordenada pela Ação Educativa, Diretoria Estadual de Educação Leste 2, Diretoria Municipal de Educação da Penha e Itaquera e pelo SESC ITAQUERA. O público do Seminário foi em sua maioria de professores de escolas públicas., compareceram cerca de 60 pessoas. Foram oferecidas oficinas práticas e apresentação de experiências.

6) Na Unidade Educação Escolar de Jovens Adultos - EJA, existe um projeto de formação de professores com a Fundação Vale. Nele o Meio Ambiente foi abordado de modo transversal. Foram elaborados três cadernos, que fazem parte do conjunto de materiais produzidos para o projeto de reorganização curricular financiado pela Fundação Vale e distribuídos para as redes públicas de Itabira e São Gonçalo do Rio Abaixo (MG).

Por fim, a eficiência se expressa também na forma de estruturar e disponibilizar serviços de suporte internos, como a TI, administração e finanças, comunicação, etc.

Um exemplo foi o upgrade no link de acesso à Internet – de 10 MB para 20 MB (dedicados e integrais), o que melhorou muito a situação. Também houve a estruturação do novo CPD (Centro de Processamento de Dados), com melhores condições de trabalho e liberação de mais espaço para a Área da Cultura.

Outro exemplo foram as reformas no prédio e nas salas, gerando mais espaço para muitas equipes. Também houve a ampliação da equipe com a chegada de mais estagiários e jovens aprendizes.

Na Administração, houve avanço na digitalização de documentos e registros, facilitando a guarda e a consulta; o início da parametrização do programa de controle financeiro e contábil com interfaces de internet banking e o aprimoramento nas formas de tratamento das informações geradas pela implantação do livro de ponto.

Um desafio estratégico em termos de eficiência é a aparente desproporção entre o crescimento institucional e as condições de suporte às ações. Os setores mais sensíveis são Comunicação e TI, os quais estão a exigir novas medidas de redimensionamento e novas soluções em termos de financiamento. Na Comunicação, cabe definir mais claramente o papel do setor em relação ao que pode ser contratado externamente, evitando o risco de fragmentação da política de comunicação.

3.4 A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

O relatório da avaliação de 2009 traz uma lista de vários pontos fortes da sustentabilidade institucional da AE, mas também indica algumas fragilidades e desafios. Dentre estas, o desafio da integração e o do monitoramento e avaliação mais intensos serão considerados na seção 4. A relevância da comunicação e do Observatório da Educação serão abordados em outro relatório deste mesmo processo de avaliação¹⁴.

Resta para analisar nesta seção a questão da mobilização de recursos e da sustentabilidade financeira.

Na avaliação de 2009 indicava-se que dois pontos de dificuldade eram a contribuição de pessoas físicas (sócios mantenedores) e a mobilização de recursos públicos via convênios, com a finalidade de ampliar a diversificação de tipos de fontes de apoio e, com isso, fortalecer a sustentabilidade.

Desde então, as informações e dados disponíveis indicam que a sustentabilidade da AE se ampliou, tendo como uma bem vinda novidade justamente a capacidade de desenvolver projetos com o apoio direto do setor público. A área de mobilização de recursos de pessoas físicas não teve novas iniciativas, não experimentando qualquer avanço.

Em linhas gerais, duas estratégias de sustentabilidade financeira estão sendo desenvolvidas com sucesso neste triênio: a diversificação das fontes de financiamento, com a busca de apoios na sociedade brasileira e na Cooperação Internacional, e a responsabilização de todos/as coordenadores de Unidades pela mobilização de recursos.

Os grandes destaques do período são¹⁵:

¹⁴ De autoria de Jacira Melo, avaliadora da Comunicação e do Observatório da Educação.

¹⁵ Dados preliminares fornecidos pela Coordenação Administrativo Financeira da Ação Educativa.

- Aumento da receita de 2013 para 2014 em 22,7%, o que representou uma receita maior em R\$ 2.639.596,45. O total de receita de 2014 girou em torno de R\$ 14.265.258,87;
- O maior aumento da receita em termos absolutos foi em direitos autorais, representando R\$ 1.052.854,90. Isso diz respeito à venda de publicação para o PNLD - Programa Nacional do Livro Didático, fruto de três anos de investimento em equipe para elaborar o livro aceito pelos professores. A previsão é que não se repetirá deste modo em 2015;
- O segundo maior aumento da receita foi em parcerias com governos municipais, no valor de R\$ 879.771,95, com a entrada do projeto Jovem Monitor Cultural, que continua em 2015 até novembro;
- O terceiro maior aumento de receita foi de fundações internacionais, no valor de R\$ 717.259,19, por conta da parceria com a Fundação *Wikimedia*, novo parceiro em 2014, mas que não continuará em 2015.
- A maior diminuição da receita foi de recursos de empresas mistas, porque alguns projetos com a Petrobras acabaram em 2014;
- A segunda maior diminuição de receita foi de organismos internacionais, porque um projeto com o UNICEF para os indicadores de qualidade na educação demorou para reiniciar (vinha de 2013);
- A terceira maior diminuição foi em recursos governamentais federais, no valor de R\$ 67.016,88. A AE acaba de assinar dois convênios por meio do SICONV, um com SPM e outro com o Ministério da Justiça (somente aquele com o SPM já teve início).

A relativa estabilização da proporção entre receitas nacionais e internacionais em 75% e 25% respectivamente é bastante satisfatória. Ela evidencia que a AE continua com boa capacidade de mobilizar parcerias ao nível internacional, apesar da tendência persistente de recuo do investimento deste tipo de organização no Brasil. Apesar deste resultado positivo da AE neste período, é importante considerar que o cenário da cooperação não governamental internacional com o Brasil continua preocupante, tendendo a seguir se deteriorando, com mais organizações se retirando do país e outras tantas reduzindo seu escopo e orçamento. Há algumas novas oportunidades (*Open Society, Wikimedia, etc.*), mas seria recomendável que a AE se preparasse para manter a proporção de receitas internacionais em seu próximo trienal em no máximo 20%.

A outra faceta desta proporção entre receitas nacionais e internacionais é a constatação de que a AE aumentou sua capacidade de mobilizar recursos governamentais via convênios, nos três níveis - federal, estadual e municipal. Entre 2013 e 2014, a proporção de recursos governamentais da administração direta no orçamento da AE variou entre 18 e 20%, respectivamente. Seria desejável que esta fatia das receitas fosse ampliada para 25 a 30% no próximo triênio, dada a maior dificuldade de ampliação dos recursos internacionais e as oportunidades de recursos públicos no Brasil.

Outro sinal de sustentabilidade é a capacidade instalada de mobilização de recursos de institutos e fundações corporativas, cujas receitas tem se mantido na faixa de 15 a 20% do orçamento anual.

Preocupa o fato de que algumas organizações internacionais parceiras terminem seu apoio a projetos da AE em 2015 (NCA e KNH), o que coloca o desafio da busca de alternativas imediatas.

3.5 QUESTÕES DE IMPACTO

É importante afirmar que a análise do impacto do trabalho da AE não faz parte da agenda, do cronograma, nem dos instrumentos de uma avaliação de meio termo, como a presente. Como já foi dito anteriormente, este tipo de avaliação se concentra na análise do alcance de objetivos, resultados e indicadores estabelecidos para períodos curtos (neste caso, dois anos), como base para recomendar a revisão de estratégias de ação.

Ainda assim, aproveita-se a oportunidade para registrar algumas questões desafiadoras para o futuro, a partir de áreas reconhecidamente importantes na contribuição da AE. Isto é, olhando-se para a visão, os temas e os modos de fazer da AE nos quais a instituição é referência reconhecida, pode-se esboçar alguns desafios e opções que abrem caminho para pensar futuros possíveis.

Uma primeira questão desafiadora é que os grandes impactos da AE ao longo de seus 20 anos foram orientados por uma visão institucional embasada em valores democráticos e republicanos, mas que não valorizou/incorporou as dimensões da economia e da sustentabilidade socioambiental. Hoje, a instituição vem começando a refletir como estas dimensões importantes da construção do futuro podem ser incorporadas em seu ideário e prática social. Tal mudança tem o potencial de modificar temáticas, abordagens, estratégias e alianças, e mesmo o posicionamento político da instituição frente ao “modelo de desenvolvimento” vigente.

A segunda questão é relativa à relação e dinâmica entre o âmbito da ação referida à construção/aperfeiçoamento da institucionalidade e o âmbito da ação política e social “fora” desta institucionalidade. Este debate emergiu com força no Brasil a partir dos protestos de 2013 e está presente nas reflexões e ações da AE desde então. Aqui o desafio é de compreensão das novas dinâmicas sociais e de optar por algum tipo de equilíbrio, ou não, entre o “social” e o “institucional”. Talvez esteja chegando o momento histórico de movimentar o pêndulo em favor de processos e atores instituintes em detrimento dos instituídos. E, se sim, quais? Como? Com que horizonte estratégico? Com qual lugar/papel para a AE?

A terceira questão é consequência das duas anteriores e diz respeito ao perfil do trabalho e da equipe da AE. Talvez as reorientações acima aventadas venham a se refletir num novo equilíbrio entre a produção/disseminação de conhecimento, a incidência em políticas públicas e a capacidade de mobilização social, possivelmente com um perfil relativamente menor nas duas primeiras e maior na última. Isto é, a AE talvez tenha de se tornar uma organização mais “ativista”, de perfil público ainda melhor posicionado, com forte capacidade de contribuir para a mobilização social.

E todas estas questões exigirão uma redefinição da relação entre escolas e comunidades/grupos sociais no que tange ao dimensionamento de resultados.

Por fim, seria interessante se a AE viesse a exercitar a elaboração e proposição de alguns poucos indicadores de impacto de sua contribuição institucional, no processo de formulação do novo Plano Institucional.

Dado que o próximo período poderá assumir um caráter de renovação/experimentação institucional diante das mudanças de contexto, faria todo sentido a AE buscar parceiros interessados em apoiar a realização de uma avaliação de impacto, visando a investigar e documentar suas contribuições mais duradouras à mudança social. Da mesma forma, seria bem vinda a vigência de quatro anos (e não três) para o próximo plano institucional.

4. AVANÇOS NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A análise da dimensão do desenvolvimento institucional da AE foi organizada segundo as questões-chave oriundas da avaliação institucional de 2009 e complementada com algumas outras que emergiram no processo das entrevistas.

Um destes temas, talvez o principal deles em termos de impactos tanto internos como externos, é o desafio da integração. A avaliação de 2009 indicou a excessiva compartimentação das áreas de trabalho na AE, recomendando mais articulação e integração internas. Foi lembrado também que a história da AE, desde suas origens no CEDI (Centro Ecumênico de Documentação e Informação) continha elementos fortes de baixa integração programática.

Desde 2010 houve muitos avanços os quais, se não resolveram o desafio de todo, seguramente puseram a questão da integração em outro patamar. Enquanto que até 2009 eram raros os projetos/iniciativas articulados, hoje a AE é uma instituição bem mais integrada, com um número significativo e crescente de ações integradas, com a novidade da criação Unidades com caráter integrador das várias Áreas.

Verifica-se maior integração tanto geral como dentro de cada Área. A Área de Educação, por exemplo, vive um processo efetivo de integração, tendo como eixos as temáticas da participação e da diversidade, as quais são progressivamente incorporadas ao trabalho de todas as Unidades. A Área vem fortalecendo a articulação entre suas Unidades, com projeto sendo elaborados de forma conjunta e/ou implementados conjuntamente (como foi o caso do projeto apresentado à União Europeia).

Uma novidade importante no tocante à maior integração foi que toda a equipe da Área de Educação passou a compartilhar o mesmo andar, o que favorece o relacionamento, a circulação e a integração.

A Área de Cultura organizou um Grupo de Estudo ao longo de 2014 que contribuiu para coesionar a equipe em torno de visões, conceitos e temáticas. O mesmo deve ter continuidade em 2015.

A iniciativa A EJA em Xeque envolveu a todos/as em 2014. A estratégia De Olho nos Planos integrou desde seu início a perspectiva da participação e da diversidade. Os indicadores desenvolvidos também vão incorporando dimensões de gênero, raça e diversidade. O projeto Nepso está presente nas escolas, a partir da onde se articula com a formação do JADE da Área de Juventude, ambos tematizando as relações étnico-raciais. Houve aporte importante da Área de Educação na parceria com Área de Cultura no trabalho junto à Fundação Casa, com avaliações muito positivas de ambas as partes. O processo do mundial de futebol de rua foi outra iniciativa que envolveu várias pessoas de diversos setores da AE, inclusive da Comunicação, expressando seu potencial agregador.

As Unidades de Formação e Internacional são novas e tem caráter integrador, reunindo pessoas de várias outras Unidades da AE. A Formação realizou um mapeamento das atividades de formação na AE em 2014, o que contribuiu para um olhar conjunto sobre a questão da formação na AE, favorecendo a sinergia e a maior integração.

Não obstante, há várias dinâmicas e situações que favorecem a fragmentação. Uma delas é a história progressiva que forjou uma cultura de forte autonomia nos programas, Unidades e Áreas em relação à unidade e integração institucional (“*Tendência geral de cada um ficar no seu nicho*”). Outra é a lógica de projetos que leva as equipes a focar nos objetivos e metas específicos, deixando pouco ou nenhum tempo para sinergias e reflexões conjuntas.

Espaços de participação existem, mas nem sempre funcionam como espaços de alinhamento coletivo. Temos até piorado nisso..., se consumindo em agendas de cada unidade, projetos, calendários...

Cabe lembrar que Áreas e, especialmente, programas e Unidades, são lugares a partir dos quais conceitos, abordagens e propostas são gerados, defendidos e disputados internamente. Com isso, por vezes, a autonomia do específico (programa/Unidade) é fortalecida como dimensão de disputas internas, em detrimento do geral/institucional. Segundo os depoimentos colhidos, parece ter havido mais iniciativas de integração intra Áreas do que inter Áreas. Isto de certa forma é compreensível, uma vez que flexibilizar as fronteiras das Áreas é percebido como mais “ameaçador” do que a integração nas Áreas, que mexe bem menos com a atual estrutura organizativa.

Um fator adicional que não favorece a integração é a mudança na composição da equipe da AE, com a saída de várias pessoas de referência em suas áreas e a entrada de muita gente nova na instituição, algumas em tempo parcial, que pouco conhece o trabalho dos demais, mesmo dentro de uma mesma Área.

Apesar dos avanços inegáveis, a questão da integração segue sendo um desafio institucional. A razão mais clara para isso é que, como em qualquer organização com 20 anos de trajetória, as estruturas e culturas tendem a se cristalizar, sendo de difícil mudança. A via mais potente para avançar tem sido via trabalho concreto em projetos e iniciativas colaborativas e/ou conjuntas. Esta diretriz de fazer cada vez mais projetos conjuntos e em colaboração deveria se tornar a norma na instituição.

É importante valorizar aqui a modificação da lógica tanto do plano institucional como dos relatórios, os quais passaram a ser organizados por objetivos/indicadores/ações institucionais, com menor peso para a dimensão organizacional (Áreas, programas, etc.). Ainda que no início tal mudança pareça tão somente formal, ela traz o potencial de uma nova lógica, onde a instituição fortalece a lógica geral/institucional em relação às lógicas setoriais/particulares. Avançar nesta direção significa fortalecer os processos e os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação propriamente institucionais, estabelecendo diretrizes estratégicas unificadoras da ação da AE.

Outra estratégia de fortalecimento da integração necessária é o monitoramento e avaliação mais regulares do trabalho, com estímulo, orientação e mediação capazes de abrir espaço e apoiar processos integrativos. Há que responsabilizar uma instância ou pessoa para desenvolver este papel, o qual não pode ficar diluído em orientações gerais ou iniciativas individuais. Nas Áreas maiores – Educação e Cultura -, faz-se necessário um diálogo e acompanhamento regular da coordenação de Área com cada Unidade.

É importante reconhecer que a criação da Coordenação Executiva também contribuiu para “*superar as caixinhas e tornar as fronteiras mais porosas*”.

O ano de 2015 pode ser aproveitado para impulsionar mais decididamente a integração intra e inter Áreas no contexto da reflexão sobre novas modalidades de organizar o trabalho da AE no futuro.

Outra temática da avaliação de 2009 que importa agora retomar é a da governança e do modelo de gestão institucional. Lá se indicava a necessidade de aprofundar a democratização, a colegialidade, a descentralização, a delegação e a corresponsabilidade como princípios básicos de um novo modelo.

O processo e o modelo de gestão avançaram desde 2010, mas com algumas limitações importantes. A qualificação e o comprometimento da equipe e das lideranças da AE foram fatores chave para os avanços verificados. Proliferaram os espaços de diálogo, acordos, reuniões, etc. Também a confecção do Manual de Governança foi um passo importante ao sistematizar a visão de governança e gestão da AE.

A Coordenação Executiva (reunindo os três coordenadores de Área, a Coordenação Geral e a Coordenação Administrativa e Financeira) foi criada e foi se fortalecendo progressivamente, construindo os elementos de confiança política necessários para o gerenciamento de conflitos e o seu adequado e ágil funcionamento. Percebe-se que o grupo é qualificado, há divergências, mas num clima de respeito, companheirismo e de unidade política institucional.

Era quase esperável que no processo pós-avaliação 2009, com as mudanças de pessoas chave na instituição e do modelo de gestão, a Coordenação Executiva viesse a representar o foco principal de orientação política e de gestão. Um fator importante foi que sua criação e dinâmica acabaram por empoderar os coordenadores de Área e também a Coordenação Administrativo Financeira, democratizando a gestão e ampliando a corresponsabilidade e a colegialidade. Neste processo, o Colegiado de Coordenação (composto pelos coordenadores de Áreas, Unidades e Setores, além de Coordenação Geral e a Coordenação Administrativa e Financeira) nem sempre esteve à altura das necessidades e expectativas, especialmente em termos de capacidade decisória. Cabe refletir sobre em que medida ele está sendo capaz de deliberar e sobre o quê.

A saída de muitas lideranças importantes do Colegiado contribuiu para o seu relativo enfraquecimento recente. Processa-se atualmente uma renovação das lideranças. Isso fortaleceu um perfil importante de formação política e de alinhamento institucional no Colegiado. É importante que o Colegiado seja fortalecido no próximo período. Para isso, há que delimitar melhor a alçada de decisão entre Colegiado de Coordenação e Coordenação Executiva – que tipo de temas/questões devam ser decididas no Colegiado e quais podem ser encaminhados pela Executiva (sugere-se evitar temas de caráter administrativo na sua agenda). E também refletir melhor sobre a agenda do Colegiado, a qual contempla momentos de informes que, se por um lado reforçam o senso de pertencimento em uma instituição grande e complexa, por outro “roubam” tempo precioso ao debate político dos temas da agenda. Um desafio aqui é como equilibrar ampla participação com a agilidade decisória.

O Colegiado Ampliado tem um papel importante no debate para gerar posicionamentos institucionais, no entanto, não teve a periodicidade nem o quórum desejados no período. Alguns se perguntam quanto a real influência decisória dos debates aí travados... Talvez seja oportuno pensar melhor sobre o papel do Colegiado Ampliado no processo de

construção de decisões. E, ademais, com o necessário fortalecimento do Colegiado de Coordenação, torna-se importante repensar o papel e o escopo do Colegiado Ampliado e o tipo adequado de agenda.

É importante constatar que as instâncias ainda estão sendo construídas, mas que há também uma expectativa interna de que este processo seja acelerado, para consolidar o novo modelo. O desafio é afinar o papel respectivo das instâncias.

Um desafio não tão óbvio diz respeito à sobrecarga dos integrantes da Coordenação Executiva e à dificuldade inerente de coordenar simultaneamente projetos, Unidades, Áreas e a instituição como um todo. Há também uma inescapável tensão entre a dedicação ao trabalho de incidência pública e os processos de gestão.

É importante lembrar que todo sistema de governança deve equacionar as exigências de legitimidade e transparência com participação, alinhamento estratégico, capacidade decisória e gerenciamento operacional. É a partir daí que se devem formular as perguntas ao sistema e identificar deficiências e desafios.

Uma das limitações atuais em termos de gestão institucional, segundo a percepção de várias pessoas entrevistadas, é a gestão dos Setores internos, especialmente TI e Comunicação. São setores que estão sob intensa pressão oriunda do crescimento da AE e das demandas por serviços de suporte. Um desafio adicional aqui é a dificuldade de sustentar financeiramente a expansão dos setores, uma vez que não há projetos específicos e os apoios institucionais dão limitada cobertura financeira para serviços internos de apoio.

Por fim, cabe uma reflexão/provocação acerca das formas como a liderança institucional se organiza e se expressa na AE. É compreensível que, dada a história e a cultura organizacional herdada (de muita autonomia setorial), a AE viva um processo de forte autonomia das lideranças de programa/Unidade, o que parece só ter sido parcialmente relativizado pelo recente fortalecimento de coordenações de Área e das instâncias coletivas. Pode-se arguir que é perceptível na dinâmica interna da AE certa ambivalência entre a "liderança institucional" (mais focada na unidade institucional) e a "liderança setorial/de Áreas" (mais focada na visão setorial). Ambas são dimensões legítimas e necessárias da liderança, mas é importante que a dinâmica entre elas assegure a prevalência da unidade institucional sobre o setorial. A instituição (o todo) é mais do que a soma de suas partes.

O processo de fortalecimento da Coordenação Executiva, especialmente, tem ajudado a dar um caráter cada vez mais "institucional" e menos "setorial" ao exercício da liderança. Isto é, as lideranças são cada vez mais capazes de pensar o conjunto da instituição em sua complexidade. Pode-se perguntar até que ponto o fortalecimento das instâncias coletivas verificado até aqui foi capaz de superar ou equalizar a ambivalência acima citada. Hoje, algumas das principais lideranças institucionais são também lideranças de suas respectivas Áreas. Para ser mais claro nesta hipótese: as instâncias coletivas foram fortalecidas, mas elas parecem ainda acomodar bem a (talvez) excessiva autonomia setorial. Uma instância coletiva pode ser a expressão da unidade e da liderança institucional; mas também pode ser "apenas" a confluência dos vários setores de uma instituição. O desafio da Ação Educativa hoje é organizar o processo de liderança e governança, e fazer avançar o processo de integração, de forma a fortalecer a unidade institucional.

Uma dimensão bem específica da análise da atual situação institucional da AE é relativa ao crescente desafio da incidência e de seus requisitos necessários. O perfilar-se como protagonista de incidência no âmbito público traz suas exigências em termos de capacidades e competências para exercer voz pública. A AE vem perdendo quadros importantes nos últimos anos, inclusive vários deles com perfil voltado à interlocução pública e à incidência. Tal situação não depõe contra as condições de trabalho na AE – praticamente todas as pessoas que saíram nos últimos anos foram selecionadas em concursos para universidades públicas, onde usufruem de estabilidade e boas condições de pesquisa. Elas devem se tornar aliados importantes da instituição. Não obstante, a AE está desafiada a retomar o ciclo de atração/formação de novas lideranças com perfil adequado aos seus desafios atuais.

É o caso de refletir sobre os rumos político-institucionais, o peso da dimensão de incidência na estratégia futura da organização e de delinear diretrizes e critérios para a seleção de novos integrantes da equipe, a todos os níveis, mas especialmente em coordenações. Também se pode pensar em capacitação para as lideranças emergentes na instituição sobre competências importantes para incidência (*media training*, negociação, lobby, etc.).

Outra dimensão importante da vida institucional recente é a maior diversidade, especialmente étnico-racial, da equipe da AE. Há um número considerável hoje de mulheres negras na instituição, inclusive em postos de coordenação, fruto de ação intencional. Isso é resultado da busca por pessoas com trajetória de militância social em temas e territórios necessários para o desenvolvimento do plano de ação institucional. Um compromisso com inclusão, acesso e diversidade na educação tem que gerar igual compromisso internamente (*"É ação para fora com implicações para dentro; é questão de coerência"*). É daí que emergem as novidades na composição da equipe da AE.

A aposta institucional no desafio da diversidade nos campos da educação e da cultura, incluindo gênero, raça e orientação sexual, tem gerado avanços importantes nas várias Áreas e programas de trabalho. Emerge um necessário debate sobre ações afirmativas na instituição.

Um fator identificado na instituição e nas entrevistas é o ambiente positivo e acolhedor para a inclusividade e a diversidade (*"As pessoas chegam e ficam... O ambiente é aberto"*). Há, claro, latências e alguma situação de tensão em torno de eixos de identidade e trajetória social, como classe, raça, gênero, etc., mas tudo isso acontece em uma ambiência de tolerância e aceitação.

Um desafio ainda difícil é o da inclusão com permanência de homens negros. Aqui, requer-se mais reflexão... e mais ação.

O desafio da diversidade e das ações afirmativas na AE deve vir a constar do Manual de Governança à medida que amadureçam acordos sobre o tema.

Por fim, outro tema desafiador é o da ouvidoria institucional. A AE tomou iniciativa pioneira em termos de OSC e, em 2011, elaborou proposição de instituir a figura do ouvidor. Houve um produtivo diálogo interno, inclusive com a eleição da pessoa que ocuparia o cargo. Infelizmente, após consultas jurídicas, constatou-se que os riscos de ordem trabalhista (acúmulo de funções) seriam um problema e a AE. Logo a seguir, a pessoa eleita deixou a instituição e a AE abandonou a ideia.

As entrevistas internas deixaram claro o quanto este processo foi importante, ainda que interrompido, e que há expectativa de que ele venha a ser retomado no futuro (*"As pessoas falam disso até hoje..., com frustração... ^*).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação indicou que a AE segue sendo uma organização muito relevante da sociedade civil brasileira, o que é atestado por sua participação e contribuição em espaços e processos de fundamental importância para o avanço dos direitos sociais no país. Os depoimentos de interlocutores externos também ratificam a importância dos aportes da AE na promoção, defesa e controle social dos direitos à educação de qualidade e à cultura.

A análise da execução do Plano Trienal 2013-15 da AE demonstrou que seus objetivos e os respectivos indicadores estão sendo alcançados de forma bastante satisfatória. São poucos os casos em que o indicador não foi satisfeito e, nestes casos, as justificativas apresentadas são válidas e as perspectivas para 2015 são boas.

A avaliação da efetividade das ações faz emergir alguns desafios de caráter mais geral. Um deles é o da incidência em políticas públicas, o que nem todas as iniciativas e projetos logram fazer a contento. Cresce a pressão de apoiadores/financiadores por projetos que cumpram um papel mais de prestação de serviços do que de incidência. Outro é o da sustentabilidade financeira, já que em casos como o da Área de Juventude e do EJA, por exemplo, estão findando um ciclo de apoio e precisam vislumbrar novas possibilidades. Por fim, as temáticas de participação e diversidade avançam na AE, mas ainda precisam ser incorporadas mais amplamente nas diversas ações concretas.

A AE tem avançado em eficiência organizacional e administrativa e financeira como resposta aos desafios da mobilização de recursos e também da sustentabilidade socioambiental. A AE está desafiada a incorporar de forma coerente a problemática da sustentabilidade socioambiental em sua visão político-estratégica e em elaborar uma política institucional que reduza o uso de recursos naturais e fomente a sustentabilidade.

A análise chama a atenção para a necessidade de a AE refletir seriamente sobre os riscos do crescimento institucional permanente e para a necessidade de uma definição de diretrizes sobre isso, visando evitar desequilíbrios internos e riscos futuros. Consta-se que já há dificuldades para dar suporte técnico e financeiro ao tamanho da organização hoje.

Verifica-se um processo de crescente de articulação interna desde 2010, o que tem fomentado uma organização mais integrada e sinérgica. Ações e projetos conjuntos, Unidades compartilhadas, mais espaços coletivos internos e a dinâmica mais colegiada do novo modelo de gestão têm sido fatores propulsores deste processo.

Não obstante, ainda persistem elementos centrífugos na cultura organizacional, os quais funcionam como refratários à maior sinergia e integração institucional. O tamanho e a maior complexidade da organização põem desafios ao processo de integração. Por isso, seria recomendável que a AE adotasse um procedimento de supervisão e acompanhamento regular às Unidades e setores, a cargo de uma pessoa ou instância coletiva, com o foco no processo de sinergia e integração internas.

Os efeitos do tamanho e crescimento desiguais das Áreas sobre o processo de sinergia interna e integração deveriam ser objeto de reflexão institucional. Sugere-se que a AE se debruce sobre o tema em 2015, visando a identificar os desafios e metas do novo ciclo de

integração, bem como imaginar desenhos organizacionais alternativos em relação ao atual, baseado nas três Áreas e respectivas Unidades.

O processo de democratização e colegialidade na gestão institucional avançou positivamente, experimentando-se efetivamente um novo modelo, no qual se vive maior corresponsabilidade pelos rumos institucionais. Mas o processo de implantação do novo modelo de gestão ainda está em curso, exigindo-se ajustes e revisão de acordos sobre o papel recíproco das instâncias coletivas. O processo vivido até aqui fortaleceu a Coordenação Executiva, mas não fez o mesmo ainda com as demais instâncias – Colegiado de Coordenação e Colegiado Ampliado.

Um elemento específico do sistema de governança institucional que merece consideração pela AE é o da liderança interna. Num quadro de crescimento da organização e de renovação de parte significativa das equipes internas, crescem em importância os desafios da integração/sinergia, de monitoramento & avaliação, da comunicação mais integrada e do alinhamento estratégico, para citar alguns. Todos eles requerem liderança. No modelo anterior a 2010, havia um coordenador geral voltado preponderantemente para fora e uma coordenadora programática mais voltada para dentro. No novo modelo, como experimentado até aqui, a AE logrou manter uma liderança externa e, de certa forma, “substituiu” a liderança interna pela dinâmica das instâncias coletivas, especialmente a Coordenação Executiva. Será isso suficiente para fazer avançar os desafios acima apontados? Não seria o caso de fortalecer lideranças internas com responsabilidades específicas, para além da representação das Áreas? Em que medida a coordenação de Área ainda é a melhor forma de organizar a representação e liderança interna? A avaliação propõe que a AE reflita sobre essas questões visando ao novo ciclo trienal.

Quanto às Áreas da AE, novas questões e desafios estão postos e é importante que a instituição reflita sobre eles em preparação ao novo ciclo trienal. Na Área de Educação, virá o processo de regulamentação do PNE e a elaboração dos planos de educação. A EJA seguirá marginalizada na agenda oficial. Atores privados adentram cada vez mais no campo educacional, inclusive demandando trabalho e parceira da AE. Quais são os novos desafios nesta Área? Na Cultura, há muitas novas oportunidades nas políticas públicas para os movimentos de periferia. O papel catalisador e difusor da AE em São Paulo em relação à cultura de periferia segue válido, mas até quando? A perspectiva de um centro de formação de arte-educadores e a constituição de um centro cultural são promissores. Cabe vislumbrar quais podem ser os novos papéis e novas contribuições da AE neste campo. A Área de Juventude, desproporcionalmente pequena em relação às demais, vive o fim de um ciclo de parcerias e apoios em 2015 e está desafiada a repensar suas estratégias de forma mais sustentável.

Estes desafios oriundos das Áreas, juntamente com as questões apontadas na seção 3.5 relativas à análise de impacto, indicam a importância de a AE aprofundar a reflexão sobre seu papel na sociedade enquanto organização da sociedade civil. O ano de 2015 pode ser aproveitado para a identificação de oportunidades e prioridades para a geração de maior impacto social no futuro, de forma mais sustentável, a partir de uma instituição mais integrada e sinérgica.

6. RECOMENDAÇÕES

Dado o caráter de avaliação de meio termo deste processo avaliativo, suas recomendações dizem respeito sobretudo, à identificação de questões estratégicas que devam ser tematizadas e/ou aprofundadas pela AE durante 2015 para que, desta experiência, sejam geradas novas estratégias e definições que possam iluminar o novo ciclo trienal (2016-18).

É nesta perspectiva que são apresentadas a seguir as recomendações desta avaliação:

Questões estratégicas

- É importante que os esforços atuais da AE para ser uma instituição mais sustentável avancem a ponto de serem traduzidos (i) na incorporação conceitual, política e estratégica desta perspectiva em sua visão político-institucional e (ii) numa política institucional de sustentabilidade.
- A reflexão sobre os dilemas e limites da atual institucionalidade *vis-à-vis* as novas dinâmicas organizacionais na sociedade civil têm emergido aqui e acolá nos debates internos da AE. Torna-se oportuno agora que a instituição encete um processo de reflexão que aprofunde a análise desta problemática, visando posicioná-la de forma coerente em relação aos constrangimentos e oportunidades de uma (ações na institucionalidade instituída) e outra (dinâmicas instituintes na sociedade civil).

A avaliação sugere a hipótese de a AE vir a tornar-se uma organização “mais ativista” no futuro (com um novo equilíbrio, portanto, entre produção de conhecimento – geração de novas metodologias – incidência em políticas públicas e capacidade de catalisação de mobilização social).

- Há muitos novos movimentos no contexto nacional, com maiores limitações do governo federal em promover avanços estruturantes e com maior protagonismo do setor privado na área social, por exemplo. O setor de OSCs de defesa de direitos vê-se sob a pressão de prestar serviços, e diante de dificuldades para fortalecer seu papel de mobilizador da sociedade e de ator capaz de disputar significados no espaço público. A AE está desafiada a atualizar a reflexão sobre seu papel e lugar como ator não governamental neste novo contexto.

Questões programáticas

- A análise indicou que há vários projetos e programas/Unidades desafiados a avançar em relação à sua capacidade de incidência em políticas públicas, para que não fiquem reféns da mera prestação de serviços. Este é um desafio de ordem de inovação estratégica, mas também de busca de novos parceiros.
- Alguns projetos e programas estão no final do atual ciclo de financiamento. Isto sinaliza não somente para a busca de novas parcerias mas também para a revisão da estratégia de ação, visando assegurar a perspectiva estratégica da iniciativa com sua sustentabilidade.

- A avaliação constatou a existência de um desafio de maior territorialização do trabalho da AE. Por outro lado, percebeu-se que as razões, sentidos e implicações desta perspectiva ainda não estão satisfatoriamente definidos, tampouco sua relação com a perspectiva de maior voz pública e de incidência em políticas públicas.
- Há algumas questões específicas nas Áreas/Unidades que requerem definição institucional, como a questão de trabalhar ou não com o Ensino Superior, de ter um foco em jovens negros ou de institucionalização de ações/metodologias em escolas e redes de ensino.
- As temáticas da participação e da diversidade (assim como a da sustentabilidade), devem se tornar eixos transversais de todas as iniciativas e projetos da AE.
- A Área de cultura sinaliza para novas iniciativas estruturantes e a necessidade de aprofundar a reflexão sobre o papel futuro da AE neste campo. Duas questões concretas estão a exigir definição institucional: avançar no desenho da proposta de constituir um centro de formação de arte educadores sociais, e decidir sobre a transformação do espaço cultural da periferia no centro em um "centro cultural".
- Quanto à Ação na Justiça, cabe refletir sobre a conveniência de manter o atual perfil de ação e da equipe da Unidade.
- No próximo Plano Trienal, sugere-se que se proceda à revisão dos indicadores e de seus meios de verificação, de forma a torná-los mais pertinentes e válidos.
- Sugere-se considerar a realização de uma avaliação de impacto do trabalho da AE durante 2015, com a finalidade de apontar suas maiores contribuições ao processo social brasileiro, bem como apontar novas oportunidades estratégicas. Para tal, parceiros interessados na iniciativa devem ser buscados.

Questões de desenvolvimento institucional

- A AE vem crescendo e criando novas unidades internas, com significativa dificuldade dos setores internos para dar sustentação a tal processo de expansão. Requer-se a elaboração de uma "política de crescimento" que estabeleça acordos, diretrizes e prioridades para o período vindouro.
- A dinâmica de integração institucional deve passar por um processo de avaliação durante 2015, visando à definição de diretrizes compartilhadas e identificação dos desafios de um novo ciclo de integração. O processo de integração deve se fortalecido por renovadas ações/projetos conjuntos e por um processo mais sistemático de acompanhamento e monitoramento das Unidades/programas/projetos.
- É hora de rever e avaliar os avanços e limites do processo de instalação de um novo modelo de governança e gestão. Já é hora de a Ação Educativa refletir sobre a conveniência da organização por Áreas. Sugere-se que a AE busque novas estratégias de fortalecimento de todas as instâncias coletivas, a partir da melhor definição de seus papéis recíprocos no sistema de governança.

- Os setores de suporte estão precisando de maior acompanhamento e apoio por parte da Coordenação Executiva.
- A avaliação manifesta preocupação com a saída e renovação de muitas lideranças na AE recentemente. Um maior esforço de formação interna continuada é recomendado.
- Por outro lado, a AE está crescentemente desafiada a fortalecer seu papel de ator no espaço público que incide sobre debates relevantes e que incide em políticas públicas, o que exige determinadas competências e perfis de quadros internos. Recomenda-se que esta questão seja considerada no processo de seleção de novos quadros da AE, especialmente os de nível de coordenação.
- O crescimento institucional, a entrada de muitas pessoas novas na organização e o desafio da integração, sinalizam para a necessidade de um processo de monitoramento & avaliação mais sistemático e integrado na AE, sugerindo-se a definição de uma pessoa ou instância para se responsabilizar por ele.
- Do ponto de vista da sustentabilidade financeira e da mobilização de recursos, é importante que a AE continue fortalecendo sua capacidade de mobilizar recursos públicos.
- Sugere-se que a AE retome a reflexão sobre a viabilidade de estabelecer uma ouvidoria institucional.

7. ANEXOS

7.1 TABELAS REF. METAS E INDICADORES

As tabelas a seguir apresentam o detalhamento das metas para cada indicador do Objetivo 1:

Indicador - Aumento de 30% das escolas e 100% das redes de ensino que passam a adotar metodologias educativas e processos de avaliação participativos.

- Número de escolas que adotam metodologias educativas e processos de avaliação participativos.

Tabela 01-A

Projeto / Atividades	Linha de base	2013	2014	2015	Variação (%)
Formação Torno Rumo.	3	11	19		
Formação e assessoria Nepso.	140	182	162		
Assessorias para realização de avaliações participativas e planos para a melhoria da qualidade educacional.	104	0	71		
Formação de professores/as sobre educação e relações raciais.	0	0	69		
TOTAL	247	193	321		+ 30%

- Número de redes que adotam metodologias educativas e processos de avaliação participativos.

Tabela 01 - B

Projeto / Atividades	Linha de base	2013	2014	2015	Variação (%)
Formação TÔ no Rumo.	0	1	1		
Elaboração e distribuição de materiais pedagógicos para qualificação da inserção profissional de jovens e adultos/as.	0	1	2		
Formação e assessoria Nepso.	0	0	3		
Assessorias para realização de avaliações participativas e planos para a melhoria da qualidade educacional.	4	2	4 (e 220 assessorias indiretas)		
Formação de professores/as sobre educação e relações raciais.	0	6	15		
EJA (pesquisa e assessoria)	0	6	0		
TOTAL	4	16	25		+625%

Indicador - 60% dos/as educadores/as que frequentaram cursos de formação em orientação profissional implementaram projetos e/ou atividades de orientação e qualificação profissional para jovens de baixa renda.

Tabela 1 - C

Formação Tô no Rumor	2013	2014	2015
Número de educadores formados na metodologia Tô no Rumor.	57	32	
Número de educadores formados na metodologia Tô no Rumor que implementaram projetos e/ou atividades de orientação.	38	20	
TOTAL	66,6%	62,5%	

Indicador - Aumento de 20% de adolescentes, jovens e adultos/as que utilizam os materiais didáticos produzidos pela Ação Educativa no desenvolvimento de suas habilidades básicas.

- Número de adolescentes, jovens e adultos/as que utilizam os materiais didáticos produzidos pela Ação Educativa no desenvolvimento de suas habilidades básicas.

Tabela 1 - D

Projeto / Atividades	Linha de base	2013	2014	2015	Varição (%)
JADE	14	21	16		
Oficinas Tô No Rumor	444	522	843		
Elaboração e distribuição de materiais pedagógicos para qualificação da inserção profissional de jovens e adultos/as.	293.455	82.150	1.101.267 (1.100.000) Viver, Aprender +		

			767 Guias de Oportunidades + 500 Guias Tô no Rumor)		
Formação e assessoria Nepso.	6548	6404	3.076		
TOTAL	300.461	89.097	1.105.202		+267,8%

Indicador - Difusão, em 10 estados da federação, da Concepção Politico-Methodológica para a educação básica para pessoas privadas de liberdade.

- Número de estados da federação onde essa concepção político-metodológica foi difundida.

Tabela 2 - A

Projeto / Atividades	2013	2014	2015
Diagnóstico para identificação da demanda por educação em unidades prisionais.	1	1 (SP - Unidade feminina e Franco da Rocha)	
Formação de conselheiros de Educação e conselheiros da Comunidade prisional em municípios de São Paulo.			
Elaboração de proposta pedagógica de educação de jovens e adultos/as em espaços prisionais.			
Elaboração de proposta de protocolo nacional de registro e encaminhamento de casos de violação de direitos humanos em presídios, presenciados por profissionais de educação.			

Incidência em processos de construção das diretrizes nacionais de educação em espaços de cumprimento de medidas socioeducativas.			
TOTAL	0	0	

Indicador - 80% dos/as adolescentes cumprindo medidas socioeducativas que participaram das oficinas de arte- educação desenvolveram uma atividade cultural.

Tabela 2 - B

Fundação Casa	2013	2014	2015
Número de jovens que participaram das oficinas de arte – educação para adolescentes internos na Fundação Casa	1200	1322	
Número de jovens que participaram das oficinas de arte – educação para adolescentes internos na Fundação Casa e desenvolveram uma atividade cultural.	876	1129	
TOTAL	73%	85,4%	

Indicador - 50% dos grupos artísticos e culturais da periferia que participaram das capacitações e dos eventos culturais na sede da Ação Educativa aumentaram a visibilidade de suas produções.

Tabela 2 - C

Cultura de Periferia	2013	2014	2015
Distribuição gratuita mensal da Agenda Cultural da Periferia de São Paulo.	10 mil / mês	10 mil/mês	
Veiculação semanal do programa de rádio da Agenda Cultural da Periferia em rádios e outras mídias alternativas.	250 por programa	400 ouvintes por programa	

Promoção de atividades artísticas / ano no Espaço de Cultura Ação Educativa. (três atividades semanais/ durante 10 meses).	150	200	
Nº de grupos e artistas individuais que participaram das capacitações e dos eventos culturais na sede da Ação Educativa.	250	400	
% desses grupos e artistas individuais que aumentaram a visibilidade de suas produções.	90%	90%	

Indicador - Difusão das recomendações do Relatório Gênero e Educação- já apresentadas no Congresso Nacional Brasileiro na Comissão Interamericana de Direitos Humanos da OEA - para grupos e organizações de mulheres em 10 estados da federação.

- Número de estados onde as recomendações são difundidas.

Tabela 03 - A

2013	2014	2015
8	26 +DF	

Indicador -50% das ações administrativas e judiciais para a efetivação do direito à educação repercutem na sociedade civil.

Tabela 03 - B

Ação na Justiça	2013	2014	2015
Número de ações administrativas e judiciais	9 - Petições ACPs EI	15	

para a efetivação do direito à educação.	<ul style="list-style-type: none"> - Petições Responsabilidade Civil EI - Petições Prisões - Apresentações e incidências LRE - Incidências PNE - EJA Arujá - Amicus ER - ACP Outro Município - Censo EJA 	<ul style="list-style-type: none"> - Petições ACPs EI (3) - Execução ACP EI - Petições Responsabilidade Civil EI (2) - Petições Prisões - Apresentações e incidências LRE - Incidências PNE - Parecer constitucionalidade do CAQ - EJA Arujá - Amicus ER - ACP Outro Município - Censo EJA - ACO gratuidade 	
Número de ações administrativas e judiciais que repercutem na sociedade civil.	4	7	
(%)	44,4%	46,7%	

Indicador - Aumento de 30% nas ações de lobby e advocacy nos poderes executivo, legislativo, judiciário e na mídia.

Tabela 03 - C

Ação	Linha de base	2013	2014	2015	Variação (%)
EJA	1 (PBA)	2 (educação profissional)			

		+ políticas de EJA no município)			
Nepso (incidência em políticas de formação continuada).	6 RS, SP, RJ (com a secretaria municipal de Rio Bonito), MG, PE e DF	7 RS, SP, RJ (com a secretaria municipal de Rio Bonito), MG, PE e DF	7 RS, SP, RJ, MG, PE, BA E DF		
Observatório	4	4	4 (CME-SP, CEE-SP, REA e Público e Privado)		
Diversidade, Raça e Participação	5	13	74		
AJ	9	9			
EPPL	4	4			
Variação (%)	29	39	85		+293%

7.2 PESSOAS ENTREVISTADAS

Integrantes da Ação Educativa (21)

Ananda
Andrea
Cláudia
Denise Carreira
Eleilson Leite
Elizandra Souza
Fernanda Nascimento
Gabriel
Gustavo
Jaqueline
Leila
Luis
Magi
Marcos J. P. da Silva
Marilse
Michele Ohl
Raquel
Roberto
Salomão Ximenes
Sergio Haddad
Vera Masagão

Interlocutores externos (06)

Costa Sena – poeta, artista e ativista cultural
Daniel Cara – CNDE - Campanha Nacional pelo Direito à Educação
Fernando Soares da Silva – professor de Ensino Médio Zona Leste/SP
Gilvânia da C. Nascimento – presidente da Uncme
Vivan Melcop - Undime
Wellington Araújo – Gerente de Arte e Cultura da Fundação Casa