



Parceria Votorantim pela Educação

Ciclo 2 – Caderno 4

Caderno de Apoio ao Gestor Público

Tema: Plano de Ações Articuladas (PAR)



Índice

1. O sentido de planejar.....	5
2. Planejar = avaliar, projetar e agir.....	7
3. Plano de Ações Articuladas (PAR)	9
3.1. A Estrutura do PAR.....	10
3.2. Reavaliando o PAR atual	14
3.3. Diagnóstico para o novo plano	18
3.4. O Levantamento da Situação Escolar (LSE)	19
3.5. Escrevendo o plano.....	23
3.6. Termo de cooperação, convênio, prestação de contas e fiscalização	23
4. Valorização dos professores	25
5. Proposta de ação para a Secretaria.....	28
5.1. Primeira parte: diagnóstico	28
5.2. Segunda parte: elaboração e divulgação do plano	30

Caro gestor,

Bem-vindo mais uma vez ao projeto *Parceria Votorantim pela Educação*. Agradecemos o empenho da Secretaria de Educação do seu município ao longo do primeiro ciclo do projeto e estamos honrados com a sua participação e de toda a equipe.

O tema dos Ciclos 2 e 3 será o *Plano de Ações Articuladas* (PAR), uma vez que em 2011 chega ao fim a primeira versão do plano, que se iniciou em 2008. O Ministério da Educação (MEC) divulgou, na primeira semana de abril, as diretrizes para a fase de diagnóstico para o plano que deve vigorar nos próximos quatro anos (período 2011-2014). Os gestores municipais devem começar, a partir de agora, o processo de reavaliação da situação educacional das suas cidades, para, posteriormente, determinar novas estratégias para realizar os desafios identificados.

Neste caderno, vamos ajudá-lo nessa tarefa. Apresentaremos em detalhes a estrutura do PAR e suas dimensões, e apontaremos um passo a passo para o processo de replanejamento do plano do município para os próximos quatro anos, o que será o foco do Ciclo 2. A proposta será a de replanejar ou reelaborar o PAR da sua cidade.

Já no Ciclo 3, a oportunidade será a de pensar sobre o plano de carreira para os professores do município. Vamos sugerir um caminho para iniciar esse processo, tendo em vista que se trata de um dos indicadores do PAR e um dos cinco eixos estruturantes do novo *Plano Nacional de Educação* (PNE), que está em fase de aprovação no Congresso Nacional.

Não deixe de participar dos encontros dos próximos dois ciclos e aproveitar ao máximo as orientações do consultor e as contidas neste caderno.

Boa leitura!

1. O sentido de planejar

“O que não podemos, como seres imaginativos e curiosos, é parar de aprender e de buscar, de pesquisar a razão de ser das coisas. Não podemos existir sem nos interrogar sobre o amanhã, sobre o que virá, a favor de que, contra que, a favor de quem, contra quem virá; sem nos interrogar em torno de como fazer concreto o inédito viável demandando de nós a luta por ele.”

(Paulo Freire, em *Pedagogia da Esperança*)

Pense no dia de hoje. Quando você acordou, certamente sabia mais ou menos o que deveria fazer. Pagar as contas, ligar para algum parente, participar de uma reunião no trabalho... Por mais banal que possa parecer, tudo isso faz parte do planejamento das nossas vidas, ainda que nem sempre estejamos conscientes desse planejamento. Nesse sentido, podemos dizer que planejar é uma manifestação da intenção. Seja a intenção mais corriqueira de ir até um banco pagar uma fatura ou a intenção de educar uma criança.

Muitas vezes nossas intenções se confundem com sonhos e desejos. Para que hoje você seja um gestor educacional, em algum momento houve um sonho, um desejo de se tornar um educador. Recupere esse momento. Para chegar até aqui, você teve de se planejar. Direcionar sua vida para esse objetivo. Pense bem. No fundo, são esses sonhos e desejos, manifestados em intenção e planejamento, que conduzem nossas vidas e nos dão a noção de um futuro.

Assim como nós funcionamos à base de intenções, sonhos, desejos e planejamento, as organizações são movidas da mesma forma. Seja uma padaria, uma multinacional ou uma escola, todas necessitam de um planejamento. A padaria precisa planejar como vai melhorar a qualidade do pão que faz; a multinacional precisa planejar a logística para exportar seus produtos; e a escola precisa planejar como educará seus alunos. **É o planejamento que diz como todas essas organizações vão atuar na realidade diária delas para atingir os objetivos que justificam sua própria existência.**

A pessoa ou a organização que não se planeja não sabe aonde vai. Transforma realizações em casualidades, a rotina em obrigação e as obrigações em indiferença. **Sem planejamento, perde-se o sentido do presente e a**

fé no futuro. Não se sabe aonde se vai e nem como se vai. Como gestor da educação do seu município, seu papel de planejador é fundamental para que isso não aconteça. Como unidades que desfrutam de autonomia, necessária para a construção do trabalho pedagógico, cada escola precisa do seu próprio planejamento, que deve ter estreita relação com a identidade de seus educadores e estudantes. Mas isolada a escola tem pouco alcance. É a Secretaria de Educação que dá o sentido da Rede e garante o direito à educação de qualidade para todos.

Portanto, planejar é respeitar a si próprio, prestar reverência ao sonho que um dia você teve de se tornar educador e dar importância à organização da qual você faz parte – a Secretaria – como uma instituição imprescindível para o futuro do seu município. **Só com essa visão no horizonte, somos capazes de transformar uma realidade desfavorável em uma possibilidade de êxito, o “inédito viável” de que fala Paulo Freire, e nos dispormos a lutar por ele.**

2. Planejar = avaliar, projetar e agir

Todo planejamento exige aquilo do que tratamos no primeiro ciclo do projeto: avaliação. Reconhecer a realidade em que se está e se apropriar dela é o primeiro passo. Para fazer um diagnóstico, não bastam apenas os instrumentos que discutimos no caderno de apoio à gestão anterior – os testes externos como a *Prova Brasil* e índices públicos como o Ideb. Eles são fundamentais, mas é preciso ouvir os envolvidos no processo educacional e desenvolver mecanismos próprios de acompanhamento e avaliação em uma gestão ao mesmo tempo democrática e eficaz da Rede.

Depois de avaliar, é preciso definir aonde se quer chegar. Projetar os objetivos e definir responsabilidades. Este é o coração do planejamento. Aqui é definida a finalidade de todo o trabalho educativo. São esses fins, estabelecidos coletivamente e em estreita relação com a realidade que foi diagnosticada, que fazem com que a gestão não fique vulnerável a interesses individuais e sem foco.

Por fim, é chegada a hora de determinar as ações, a forma pela qual a equipe da Secretaria, os gestores das escolas, os professores, funcionários de apoio, enfim, toda a Rede vai atuar para cumprir os objetivos que estão postos. Por isso, é tão importante que todos estejam envolvidos na avaliação e no momento de projetar esses objetivos. Um planejamento feito por um pequeno grupo na Secretaria e imposto às escolas fará com que muitos não se sintam respeitados na sua função e como parte do projeto educacional do município.

A Secretaria, que exerce um importante papel de liderança, precisa estar sempre atenta às etapas de um planejamento e em qual delas ela envolverá a comunidade. Há decisões que exigem rapidez e fazem parte da burocracia, que é de responsabilidade dos gestores públicos, mas precisam sempre ser divulgadas para todos. Mas, quando se trata de avaliar, projetar e executar ações, ou seja, fazer o planejamento que dá sentido ao trabalho coletivo, é preciso construir em conjunto.

Antes de começarmos a falar especificamente do nosso principal planejamento, o PAR, é importante dizer que o planejamento pode se materializar de várias formas. O *Plano Municipal de Educação* e o *Projeto*

Político Pedagógico são, respectivamente, para as Secretarias e as escolas, os documentos mais importantes de planejamento. Eles definem de uma forma mais permanente quais os objetivos e a razão da existência do sistema educacional e da escola individualmente, sua identidade. Mas outros instrumentos de origem externa, como o próprio PAR, ou interna, como o planejamento pedagógico feito semanalmente nas reuniões formativas entre professores e coordenadores pedagógicos, são fundamentais para manter a dinâmica da educação e adequar constantemente objetivos e ações às necessidades que a realidade apresenta.

3. Plano de Ações Articuladas (PAR)

Como gestor educacional, é muito provável que você já tenha ouvido falar do PAR e talvez até participado da elaboração dele em seu município. Ele é o pilar do *Plano de Desenvolvimento da Educação* (PDE) que, desde 2007, é a política pública que rege as iniciativas educacionais do governo federal.

O PAR foi criado para que os estados e municípios identifiquem suas necessidades educacionais e, a partir delas, estipulem metas a serem cumpridas por meio de ações apoiadas pelo governo federal. Em resumo, ele é um processo de planejamento composto por três fases, bastante semelhantes às que mencionamos no item 2, e sua estrutura é baseada nas 28 metas do *Compromisso Todos Pela Educação*.

Lançado junto com o PDE, em 2007, o *Compromisso Todos Pela Educação* reúne os principais desafios da educação no Brasil para as próximas décadas. Ele foi inspirado nas realizações de 200 municípios com maior Ideb na época. Entre as 28 metas do *Compromisso*, está a extinção do analfabetismo, a redução da evasão e da repetência e a implantação de mecanismos de gestão democrática nas Redes e nas escolas (*confira todas as metas no CD anexo a esse material*).

Todos os mais de cinco mil municípios e os 26 estados brasileiros assinaram o *Compromisso* antes de começarem a elaborar o PAR. O MEC condicionou qualquer transferência de verbas e prestação de apoio técnico à adesão ao *Compromisso* e à elaboração do PAR.

A primeira versão do PAR teve início, então, em 2008, e foi concebida para vigorar por quatro anos. Depois de realizarem o diagnóstico e definirem suas necessidades, as Secretarias estipularam que ações pretendiam fazer para resolver seus gargalos, apontando que tipo de ajuda o governo federal poderia prestar. Após análise do MEC, estados e municípios assinaram um Termo de Cooperação para poderem acessar os programas federais, e firmaram um convênio para receber os recursos financeiros. No final de 2009, houve um monitoramento dos planos e os gestores educacionais informaram o ministério sobre o andamento das ações, visando à readequação de algumas delas.

Em 2011, vence a vigência do plano que está em vigor. Como dissemos no início, o MEC divulgou em abril as diretrizes para a elaboração do novo PAR para o período até 2014. A seguir, abordaremos em detalhes cada etapa desse processo, mas, antes, vamos conhecer a estrutura geral do PAR.

3.1. A Estrutura do PAR

O PAR é constituído por quatro grandes grupos ou temas, chamados de **dimensões**. São elas:

- Gestão Educacional;
- Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar;
- Práticas Pedagógicas e Avaliação;
- Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos.

Cada uma dessas dimensões é dividida em áreas, que por sua vez possuem indicadores.

Na **Dimensão 1, Gestão Educacional**, são cinco áreas e 28 indicadores:

- **Área 1** – Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino (sete indicadores);
- **Área 2** – Gestão de pessoas (nove indicadores);
- **Área 3** – Sistemas de informação (seis indicadores);
- **Área 4** – Gestão de finanças (três indicadores);
- **Área 5** – Comunicação e interação com a sociedade (três indicadores).

Na **Dimensão 2, Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar**, são cinco áreas e 17 indicadores:

- **Área 1** – Formação inicial de professores da Educação Básica (quatro indicadores);
- **Área 2** – Formação continuada de professores da Educação Básica (quatro indicadores);
- **Área 3** – Formação de professores da Educação Básica para atuação em educação especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas (quatro indicadores);

- **Área 4** – Formação de professores da Educação Básica para cumprimento das Leis nº 10.639/03, 11.525/07 e 11.645/08 (um indicador);
- **Área 5** – Formação de profissionais da educação e outros representantes da comunidade escolar (quatro indicadores).

Na **Dimensão 3, Práticas Pedagógicas e Avaliação**, são três áreas e 15 indicadores:

- **Área 1** – Organização da rede de ensino (sete indicadores);
- **Área 2** – Elaboração e Organização das Práticas Pedagógicas (seis indicadores);
- **Área 3** – Avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva aos alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem (dois indicadores).

Na **Dimensão 4, Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos**, são quatro áreas e 22 indicadores:

- **Área 1** - Condições das instalações físicas da Secretaria Municipal de Educação, necessidade de ampliação, reforma, mobiliário e equipamento (dois indicadores);
- **Área 2** – Condições da rede física escolar existente, necessidade de ampliação, de infraestrutura para atendimento à demanda, mobiliário e equipamento, e política de transporte escolar (doze indicadores);
- **Área 3** – Uso de tecnologias (quatro indicadores);
- **Área 4** – Recursos pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais (quatro indicadores).

Para conhecer todos os indicadores do PAR 2011-2014, acesse o documento Indicadores 2011-2014, que está no CD. **Para o novo período, o MEC acrescentou 30 indicadores e mudou a redação de outros em relação aos 52 que compunham o plano em vigor.**

Em cada indicador, o município deve dar uma nota de “1 a 4”. **É importante lembrar que apenas aqueles com notas “1” e “2” são passíveis de gerarem ações que terão apoio do ministério.** Os critérios gerais de pontuação, segundo o MEC, são:

- **Pontuação 4:** A descrição aponta para uma situação positiva, e para esse indicador não serão necessárias ações imediatas.
- **Pontuação 3:** A descrição aponta para uma situação que apresenta mais aspectos positivos do que negativos, o que significa que o município desenvolve, parcialmente, ações que favorecem o bom desempenho no indicador em questão.
- **Pontuação 2:** A descrição aponta para uma situação insuficiente, com mais aspectos negativos do que positivos. Serão necessárias ações imediatas, que poderão ser executadas pelo próprio município, ou contar com o apoio técnico e/ou financeiro do Ministério da Educação.
- **Pontuação 1:** A descrição aponta para uma situação crítica, de forma que não existem aspectos positivos, apenas negativos. Serão necessárias ações imediatas, que poderão ser executadas pelo próprio município, ou poderão contar com o apoio técnico e/ou financeiro do Ministério da Educação.

Há ainda uma quinta opção, o campo “Não se aplica”. Ele deve ser usado sempre que o indicador apontar para uma ação que não corresponde à realidade do município. Por exemplo, se um indicador se refere à formação de professores para os anos finais do Ensino Fundamental, mas a cidade só atende crianças nos anos iniciais, deve ser usado o campo “Não se aplica”.

Vejamos um exemplo na página seguinte:

Dimensão: 3. Práticas Pedagógicas e Avaliação

Área: 2. Elaboração e Organização das Práticas Pedagógicas

Indicador: 6. Reuniões pedagógicas e horários de trabalhos pedagógicos, para discussão dos conteúdos e metodologias de ensino

Pontuação	Critérios
4	Quando existem reuniões pedagógicas e horários de trabalhos pedagógicos, periodicamente, que envolvem a participação de toda a comunidade escolar, incluindo todos os professores, coordenadores ou supervisores pedagógicos e o CE, para a discussão dos conteúdos e metodologias de ensino. Essas reuniões/horários estão previstos no calendário escolar.
3	Quando existem reuniões e horários de trabalhos pedagógicos, periodicamente, que envolvem apenas professores e coordenadores ou supervisores pedagógicos para a discussão dos conteúdos e metodologias de ensino. Essas reuniões/horários estão previstos no calendário escolar.
2	Quando ocorrem reuniões e horários de trabalhos pedagógicos, esporadicamente, para a discussão de conteúdos e metodologias de ensino, mas estas não contam com a participação de todos os professores. Essas reuniões/horários não estão previstos no calendário.
1	Quando não ocorrem reuniões/horários para a discussão dos conteúdos e metodologias de ensino.

Na tabela, vemos então que a pontuação “1” corresponde à ausência total de reuniões pedagógicas. Já a “4”, equivale à existência de um horário pedagógico periódico e bem estruturado.

3.2. Reavaliando o PAR atual

O primeiro passo para fazer um novo plano é tomar conhecimento do PAR do seu município que ainda está em vigor. Para isso, acesse o Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (Simec) na página <http://simec.mec.gov.br>.

Após selecionar a sua cidade, você visualizará seis abas:

Apresentação	Síntese do indicador do PAR	Síntese da dimensão do PAR	Síntese do PAR	Termo de Cooperação	Liberação de Recursos (FNDE)	Indicadores Demográficos e Educacionais
--------------	-----------------------------	----------------------------	----------------	---------------------	------------------------------	---

São elas:

1. **Síntese do indicador:** Detalha em cada área de cada dimensão as notas dadas pelo município para os diferentes indicadores e o que esta nota significa segundo os parâmetros preestabelecidos no PAR.
2. **Síntese da dimensão:** É uma tabela que mostra a quantidade de indicadores por dimensão segundo a nota que foi atribuída a eles.
3. **Síntese do PAR:** É a parte mais importante do plano. Nessa seção, você poderá visualizar todas as ações que foram estipuladas para sua cidade por dimensão, área e para cada indicador. Há um campo com a justificativa do município para a situação crítica em relação ao indicador (*lembre-se de que apenas os indicadores com notas "1" e "2" geram ações*), seguido de um campo com o objetivo final das ações propostas.

Para cada ação, há uma breve descrição, os responsáveis, o período para sua realização e os resultados esperados. No campo "Subação", que consiste em uma atividade de apoio à ação principal, aparecem as estratégias que foram adotadas e se houve suporte de algum programa do governo federal.

4. **Termo de Cooperação:** Esta aba mostra uma cópia do termo que foi assinado pelo prefeito do município e pelo MEC para o acesso aos programas federais.
5. **Liberação dos Recursos:** Aqui estão as planilhas que detalham todas as verbas federais que foram repassadas para o município para a realização das ações e subações.
6. **Indicadores Demográficos e Educacionais (IDEs):** Traz um conjunto de 13 tabelas com dados do Censo Escolar, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Índice de Desenvolvimento da Infância (IDI), o Ideb, informações sobre a renda, taxa de analfabetismo, evasão, repetência, notas da *Prova Brasil*, entre outras informações do município. Os IDEs também podem ser acessados diretamente na página <http://ide.mec.gov.br>.

Depois de acessar todo o plano, tome nota das ações que foram concluídas, das que estão em andamento e das que não foram realizadas. Descubra se as finalizadas atingiram os objetivos esperados, em que estágio se encontram as que ainda não terminaram, bem como os motivos pelos quais algumas não foram feitas.

Dica

Para consultar o andamento das ações que contam com suporte técnico e/ou financeiro do MEC, acesse o *Painel de Controle do MEC* no portal do Ministério <http://portal.mec.gov.br>, ou no Simec <http://simec.mec.gov.br>.

Para facilitar o processo, consulte o arquivo *Instrumento de Campo* no CD que acompanha o material, que traz o detalhamento completo das dimensões, áreas e indicadores do PAR atual. **Não se esqueça de registrar a qual dimensão, área e indicador corresponde cada ação.** Use como base a tabela a seguir:

Importante!

Devem participar da fase de reavaliação do plano em vigor e diagnóstico para o futuro plano: o secretário municipal de Educação, técnicos da Secretaria, representante dos diretores de escola, representante dos professores da zona urbana e rural, representante dos coordenadores ou supervisores escolares, representante do quadro técnico-administrativo das escolas, representantes dos conselhos escolares e um representante do Conselho Municipal de Educação.

Reavaliação das ações do PAR 2008-2011								
Concluídas	Posição	Resultados	Em andamento	Posição	Estágio atual	Não realizadas	Posição	Motivos
Mudança nos critérios para seleção dos diretores escolares	Dimensão: 1 Área: 2 Indicador: 2	Foi criada prova de certificação e substituída indicação política por eleições com participação da comunidade escolar	Habilitação dos professores que atuam em creches	Dimensão:2 Área: 1 Indicador:1	Por meio de convênio com universidades estaduais e federais foram formados, em nível inicial, 75% dos professores das creches do município. Espera-se que 100% estejam formados até o segundo semestre de 2012.	Adaptação dos prédios escolares para alunos com deficiência	Dimensão: 4 Área: 2 Indicador: 2	Faltou corpo técnico na Secretaria para avaliar as mudanças necessárias em cada escola da Rede. É preciso contratar mais técnicos em edificações.

3.3. Diagnóstico para o novo plano

Depois da reavaliação do PAR em vigor, o próximo passo é fazer o diagnóstico para a criação do novo plano para o período até 2014. Para isso, acesse novamente o Simec. Mas, dessa vez, você precisará fazer o login no sistema com a senha concedida pelo MEC. Caso você não tenha senha, deve fazer seu cadastro. Para ver um passo a passo desse processo, acesse o texto *Orientações para Cadastramento no Simec* que está disponível no CD. Após enviar o cadastro, com seus dados profissionais, o MEC fará uma análise e enviará uma senha para o e-mail informado no seu cadastro. **É importante que você esteja habilitado para acessar o Módulo PAR 2010, pois será nele que você deverá proceder o diagnóstico para o plano 2011-2014.**

Importante!

Podem acessar o sistema do Simec apenas o secretário municipal de educação, uma pessoa da equipe indicada por ele ou o prefeito. No caso do acesso à pessoa indicada, ele tem de ser requerido pelo e-mail oficial do secretário para o endereço: planodemetas@mec.gov.br.

Uma vez logado no Simec, certifique-se de ter selecionado a aba “PAR 2010”. A página inicial trará os seguintes links:

- **Dados da Unidade:** Espaço para atualização de dados cadastrais em relação à prefeitura, ao prefeito, à Secretaria Municipal de Educação, ao secretário municipal, à equipe da secretaria e aos integrantes do comitê de acompanhamento do PAR (*veja como ele funciona no item 3.6 deste caderno*). Ainda nesse segmento será possível acessar os indicadores educacionais, IDEs, atualizados, que são disponibilizados pelo MEC em 23 tabelas.
- **Questões pontuais:** É um conjunto de 15 perguntas com opções de respostas predefinidas. Elas tratam, dentre outros temas, do Conselho Municipal de Educação, do Plano Municipal de Educação, da situação

das creches e pré-escolas, da existência de conselhos escolares, sobre as avaliações externas etc. Eventualmente, será pedido que se anexem arquivos, como a cópia do Plano Municipal de Educação.

■ **Indicadores qualitativos:** É nessa seção que o diagnóstico propriamente dito se inicia. São mostradas tabelas com cada um dos 82 indicadores do novo PAR. Após a leitura de cada um deles **e levando em consideração a reavaliação das ações do plano vigente**, se deve dar a nota de “1” a “4”, conforme explicamos no item 3.1. Há um campo ainda para redigir a justificativa para a nota e outro chamado “Demandas potenciais”, em que se deve colocar o que é necessário para melhorar aquele indicador caso ele esteja mal avaliado.

Sempre que for dada a nota “1” ou “2” para um indicador, automaticamente o sistema mostrará um alerta: “A pontuação está baixa. É necessário cadastrar um plano de ação”. No caso dos indicadores com notas “3” ou “4”, a criação do plano é facultativa. Automaticamente serão gerados novos quadros para cadastrar ações e subações para cada indicador.

Importante!

Acesse no CD o arquivo *Orientações Gerais para Elaboração do PAR 2011-2014*. Nele está o passo a passo para preencher todos os campos da fase de diagnóstico no Simec.

3.4. O Levantamento da Situação Escolar (LSE)

Em junho de 2010, foi promulgada a *Resolução nº 15* do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O FNDE é uma autarquia do MEC que, entre outras atribuições, é responsável pelos programas e gerenciamento de verbas para a infraestrutura das Redes de ensino. Essa resolução (*cópia disponível no CD*) estabelece que nenhuma verba ou apoio federal será

liberado para ações da dimensão de “Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos” do PAR sem que os municípios realizem o Levantamento da Situação Escolar (LSE).

O LSE é uma metodologia desenvolvida pelo FNDE para fazer um diagnóstico da situação de infraestrutura e disponibilidade de equipamentos e materiais pedagógicos nas escolas de Educação Básica e do Ensino Profissionalizante.

Vamos ver o passo a passo para fazer o levantamento:

Primeira etapa

Consiste em reunir a equipe da Secretaria para que todos participem da capacitação sobre o LSE oferecida pelo MEC. Ao final do curso, a equipe receberá uma senha de acesso ao sistema LSE na internet.

Caso ela nunca tenha sido realizada no seu município, entre em contato com a Secretaria Estadual de Educação ou diretamente com o FNDE pelo telefone 0800-616161 ou pelo e-mail lseweb@fnde.gov.br, e informe seu nome, município e estado.

Segunda etapa

O próximo passo é ir até as escolas. Para isso, faça um levantamento prévio do número de unidades da Rede e dos ambientes de cada uma. Isso será importante para definir a quantidade de formulários do LSE que deverão ser impressos para serem preenchidos durante as visitas. Esse trabalho de campo deve contar com a atuação conjunta dos técnicos responsáveis pela parte pedagógica e pela infraestrutura escolar da Secretaria. É fundamental que pelo menos um desses profissionais tenha formação na área de Engenharia. Defina com o secretário um cronograma para essas visitas e um orçamento para transporte das equipes, levando em conta as distâncias que serão percorridas.

Terceira etapa

Antes de enviar as equipes, é preciso marcar uma reunião com os formadores de diretores do município (*caso não haja esse profissional, convoque diretamente os diretores*). No encontro, apresente o LSE e compartilhe o cronograma de visitas às escolas.

Neste momento é importante que seja enfatizada a importância do levantamento para o PAR.

Quarta etapa

Os técnicos que farão as visitas devem dispor dos seguintes materiais para produção dos relatórios: prancheta, papel A4, envelope para papel A4, lápis, borracha, apontador, caneta, calculadora, máquina fotográfica digital, trena (metálica, de fibra ou digital, se houver) e GPS (se houver). Eles devem ter acesso, também, às plantas arquitetônicas e à documentação de propriedade das escolas.

Ao longo das visitas, eles devem recolher as seguintes informações:

- Número de alunos, séries, turnos e salas.
- Quantidade de mobiliário e equipamentos dos ambientes administrativos, de apoio e de serviços (secretaria, refeitório, sala dos professores, sala do diretor, coordenação pedagógica, sala de leitura, laboratórios etc.), bem como seu estado de conservação.
- Materiais didáticos e escolares disponíveis (livros, cadernos, lápis, canetas, borrachas, tintas, cartolinas etc.).
- Datas da construção do prédio, da última ampliação, das últimas reformas e dos reparos e serviços executados.

Ao final do trabalho de campo, a equipe deve ter:

- Atualizado as plantas arquitetônicas (ou as elaborado);
- Identificado e numerado cada um dos ambientes nas plantas;
- Revisado as informações cadastrais das escolas;
- Observado as condições físicas dos prédios;

- Capturado no mínimo oito fotos de escolas com até três salas de aula;
- Capturado no mínimo 12 fotos de escolas com quatro ou mais salas de aula.

Quinta etapa

Depois de concluídas as visitas, é hora de inserir os dados das escolas no sistema on-line do LSE (www.fnnde.gov.br/lse), usando a senha concedida pelo MEC. Além dos números recolhidos, também será preciso inserir as fotos das escolas e desenhar ou atualizar as plantas arquitetônicas, com as seguintes partes: locação, situação, planta baixa, cortes e fachada. Para isso, será necessário usar um software do tipo CAD (sigla em inglês para *Desenho Auxiliado por Computador*).

Depois que todos os dados forem colocados no sistema, ele gerará relatórios comparando a situação de infraestrutura das escolas do seu município com as estabelecidas nos *Padrões Mínimos de Funcionamento das Escolas* (PMFE). Esse documento foi elaborado pelo MEC em 2006 e consiste de um banco de dados com os parâmetros mínimos para o funcionamento dos estabelecimentos de ensino. A comparação gera relatórios que mostram exatamente o quanto as escolas da sua cidade estão distantes dos padrões e quanto deve ser investido para adequá-las. A partir daí, será muito mais fácil definir as ações da dimensão de “Infraestrutura e Recursos Pedagógicos” do PAR.

Importante!

Além da Resolução CD/FNDE nº 15, leia a introdução do *Manual de Preenchimento do Formulário do LSE* e o *Guia de Consulta dos Padrões Mínimos de Funcionamento das Escolas do Ensino Fundamental* disponíveis no CD. No site do FNDE (<http://www.fnnde.gov.br/index.php/par-projetos-arquiteticos-para-construcao>), confira orientações para a construção e a reforma de diversos ambientes das escolas.

3.5. Escrevendo o plano

Depois da reavaliação do PAR atual, de preencher o diagnóstico no Simec e elaborar o LSE, é hora de redigir o novo plano e enviá-lo para análise da Secretaria de Educação Básica do MEC e pelo FNDE. **Para isso, será preciso definir coletivamente – com a participação não apenas da equipe da Secretaria, mas também dos gestores escolares, professores e da comunidade – quais são as ações para cada indicador que serão feitas.**

Nesse processo, é importante prever que tipo de apoio o município espera do governo federal. Para cada dimensão do PAR, o MEC oferece diversos programas próprios cuja adesão pode ser solicitada pelo município. Para acessar a lista desses programas por indicador específico, entre em www.fnde.gov.br/portal/index.php/par-consultas. Além desses, o MEC cadastrou diversos outros, mantidos por instituições, em um *Guia de Tecnologias Educacionais (material disponível no CD)*. Esses programas são aprovados pelo MEC, que se dispõe a financiá-los para as Secretarias que solicitarem.

Conforme falamos no item 3.3, após atribuir uma nota para cada indicador, o Simec gerará, automaticamente, um espaço para inserir as ações e subações com as devidas requisições de verbas e/ou apoio técnico por meio dos programas credenciados pelo MEC. Para ver um passo a passo completo de como preencher os campos do PAR no Simec, consulte as páginas 20 a 32 do *Manual de Elaboração do PAR* que está disponível no CD. O arquivo *Modelo do PAR (também disponível no CD)* traz um formato genérico do que deve conter o plano, já o *Guia Prático de Ações* tem exemplos de ações e subações para cada indicador do plano.

Depois de preencher todos os campos destinados às ações e subações, basta salvar o arquivo que ele será disponibilizado para análise do MEC.

3.6. Termo de cooperação, convênio, prestação de contas e fiscalização

A última etapa de elaboração do PAR vem após a análise técnica feita pelo MEC. Nela, o ministério aprova ou desaprova os pedidos de suporte técnico e

financeiro dos municípios para a realização das ações.

No caso da adesão a programas, o prefeito precisará assinar um Termo de Cooperação Técnica que estipula as condições e o período pelo qual o apoio será prestado. Para a transferência de recursos financeiros, além do termo, município e União devem firmar um convênio, que passará por avaliação anual e cuja renovação dependerá da correta prestação de contas dos valores recebidos pela Secretaria.

A prestação de contas deve ser feita de acordo com o estabelecido no *Manual de Assistência Financeira do FNDE (documento disponível no CD)* e enviada para o Fundo dentro do prazo estabelecido no termo do convênio assinado entre o município e o governo federal. Caso ela não seja feita, o FNDE pode requerer uma tomada de contas e paralisar o envio de verbas e a prestação de suporte técnico.

Além do próprio FNDE e da Secretaria de Educação Básica do MEC, a principal instituição responsável por fiscalizar as ações do PAR é o Comitê PAR ou Comitê Local de Compromisso pela Qualidade da Educação. Ele deve ser formado por representantes da sociedade civil, Ministério Público, Conselho Tutelar e dirigentes educacionais públicos. A formação do comitê é tarefa das Secretarias de Educação, que devem apontar possíveis participantes, instituí-lo formalmente por meio de portaria e garantir as condições de infraestrutura para que ele se reúna periodicamente.

Entre as atribuições do comitê, está a de acompanhar o andamento das ações do PAR do município, a prestação de contas das verbas recebidas e a evolução dos indicadores de qualidade da educação, como o Ideb, *Prova Brasil* e o Saeb. O diálogo entre o comitê e a Secretaria precisa ser estreito e, se ele já está constituído no seu município, pode contribuir em grande medida para o replanejamento ou a criação do PAR.

4. Valorização dos professores

Conforme o exemplo do item 3.1 “A Estrutura do PAR”, um dos indicadores da dimensão de Gestão Educacional é o “Plano de Carreira para o Magistério”. É esse tema que selecionamos para a proposta de ação do eixo de gestão pública para o Ciclo 3.

A discussão sobre a valorização dos docentes é talvez uma das mais antigas e acirradas a permear as políticas públicas educacionais no Brasil. O projeto *Parceria Votorantim pela Educação* acredita que a valorização dos professores, tanto do ponto de vista da remuneração, como do tempo adequado para que possam planejar e aprimorar suas estratégias de ensino, é fundamental para que possamos cumprir o desafio da qualidade. Esses dois fatores – salário e jornada de trabalho – estão intimamente ligados à existência de um plano de carreira que estipule por lei a remuneração, a jornada e permita ao ingressante na docência ter um horizonte de evolução profissional, se atualizar constantemente e ter acesso a bens culturais.

Tentativas recentes, como a Lei do Piso Nacional dos Professores, a criação de um Plano Nacional de Formação de Docentes e o Fundo Nacional de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação (Fundeb), o qual destina 60% das suas verbas para remuneração dos professores, mostram que o Brasil começa a caminhar nesse sentido. Muito embora a Lei do Piso, que fixou, em 2008, a remuneração mínima de R\$ 950 para os professores da Educação Básica de todo o país (atualmente o valor corrigido corresponde a R\$ 1.187,14) e a reserva de um terço da jornada para formação em serviço, tenha sido contestada por cinco estados. **O Superior Tribunal Federal (STF) deliberou sobre o valor em abril de 2011 e determinou que ele seja cumprido em todo o Brasil.** A questão da reserva do tempo pedagógico ainda estava em debate até o fechamento deste caderno.

O artigo 206 da Constituição Federal de 1988 estipula que a educação pública deve ser oferecida com valorização dos profissionais escolares, garantida a partir da criação de planos de carreira. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, e a Lei nº 11.494, de 2007, que trata do Fundeb, especificam essa

obrigação, determinando que os planos de carreira e estatutos docentes devem regulamentar, entre outros pontos:

- O aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- A integração entre o trabalho individual do docente e a proposta pedagógica da escola;
- A remuneração condigna com a importância da função docente;
- A progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- O período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho.

Importante!

A LDB estipula que os gastos com aperfeiçoamento e remuneração dos profissionais de educação são uma despesa de Manutenção e Desenvolvimento de Ensino (MDE). Portanto, o dinheiro que provém dos percentuais constitucionais vinculados à educação – mínimo de 25% dos impostos para estados e municípios e 18% para a União – pode (e deve) ser usado para pagamento dos professores, uma vez que, obrigatoriamente, tem de ser gasto com despesas de MDE.

Portanto, é obrigação de estados e municípios estabelecerem planos de carreira para seus professores que viabilizem uma remuneração condizente com a dedicação e a importância da função docente; uma jornada de trabalho que permita ao professor criar vínculo com a escola e ter um período para planejamento pessoal e coletivo; uma estrutura de formação em serviço com a supervisão de coordenadores pedagógicos capacitados; e finalmente uma perspectiva de ascensão na carreira fundamentada no mérito pessoal, na avaliação institucional de desempenho e nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Esta é a principal maneira de garantir a atratividade da carreira docente, fazendo com que jovens capacitados se interessem pela profissão. É preciso romper com o paradigma de que o magistério é um caminho de abnegação, uma carreira com baixos salários e as jornadas duplas ou triplas. Isso afasta o profissionalismo do ambiente educacional e faz dos professores vítimas de sua própria condição.

Um exemplo marcante de como a falta de planos de carreira que valorizem os docentes traz consequências importantes para o país é o déficit que temos hoje de professores nas áreas de Exatas. Matérias como Química, Física e Matemática sofrem com a falta de professores, chegando a um déficit de profissionais próximo de 250 mil. Não é raro que alunos fiquem sem essas disciplinas ou que professores de línguas se arrisquem nos cálculos para tentar suprir a carência. Isso acontece porque poucos formandos dessas carreiras, que exigem muita dedicação e estudo, optam pela licenciatura, justamente pelos baixos salários, altas cargas de trabalho e falta de perspectivas de crescimento. O Censo Escolar mostra que apenas 25% dos professores de Física do país têm formação inicial nessa área.

Para se ter um comparativo, na Finlândia, país com um dos melhores índices educacionais do mundo, em média, os 20% dos alunos mais bem preparados de nível médio são os que acabam ingressando na carreira docente, que tem elevados salários iniciais por ser considerada estratégica pelo governo.

O documento mais recente que trata dos planos de carreira para os docentes é a Resolução nº 5 do Conselho Nacional de Educação (CNE), de agosto de 2010. Ela não tem força de lei, mas estabelece as diretrizes nacionais para a criação dos planos para os docentes e outros profissionais da Educação Básica (*leia a íntegra do documento no CD*). É nela que nos baseamos para desenvolver a proposta de ação a seguir.

5. Proposta de ação para a Secretaria

O objetivo da atividade que propomos é fazer um diagnóstico das condições de trabalho dos professores da sua cidade, verificando se elas estão de acordo com os parâmetros mínimos estipulados pelo CNE e pela legislação educacional.

Caso mudanças sejam necessárias ou mesmo a criação de um plano de carreira da estaca zero, vamos dar indicações de como iniciar o processo de acordo com a metodologia do PAR.

5.1. Primeira parte: diagnóstico

Revise o plano de carreira do seu município (caso ele exista). Selecione uma amostra de pelo menos 25% dos professores da Rede e os entreviste (com uma equipe da Secretaria) para que se posicionem sobre suas condições de trabalho.

Tarefa da primeira parte: Para as duas ações, use como base a tabela abaixo, que traz os principais pontos sobre a carreira docente na Resolução nº 5 do CNE.

O que deve contemplar o plano de carreira dos professores?	Situação da sua cidade	O que precisa ser feito
Acesso à carreira por concurso público de provas e diplomas profissionais	() Cumpre () Não Cumpre	
Descrição clara dos cargos e funções exercidos pelos educadores da Rede, estabelecendo a formação inicial mínima exigida para cada um deles	() Cumpre () Não Cumpre	
Jornada de trabalho, em regime integral, de, no máximo, 40 horas semanais	() Cumpre () Não Cumpre	
Fixação do piso salarial inicial (sem gratificações e outros adicionais) de, no mínimo, R\$ 1.187,14 para a jornada de 40 horas independentemente da etapa ou modalidade de ensino, conforme a Lei do Piso Nacional dos Professores.	() Cumpre () Não Cumpre	
Equiparação salarial com as carreiras públicas que exigem mesmo nível de qualificação	() Cumpre () Não Cumpre	
Progressão salarial baseada na titulação, experiência, tempo de serviço, desempenho, atualização e aperfeiçoamento profissional (recomenda-se que a remuneração dos docentes com Ensino Superior seja 50% maior do que a daqueles com apenas o Ensino Médio)	() Cumpre () Não Cumpre	
Dedicação de, pelo menos, 1/3 da jornada de trabalho para planejamento pessoal, coletivo e atividades de formação continuada na escola	() Cumpre () Não Cumpre	
Incentivo à dedicação exclusiva em apenas uma escola	() Cumpre () Não Cumpre	

O que deve contemplar o plano de carreira dos professores?	Situação da sua cidade	O que precisa ser feito
Oferta de formação externa – inicial e continuada – nas modalidades presencial e a distância a partir de convênios com instituições públicas e privadas para melhorar a qualificação e suprir as carências de habilitação profissional dos docentes (ofertando cursos, inclusive em nível de pós-graduação, e concedendo licença do trabalho com controle de frequência e rendimento)	() Cumpre () Não Cumpre	
Programas e verbas destinadas a ações preventivas para coibir doenças adquiridas no trabalho (estresse, LER, Síndrome de burn out etc.)	() Cumpre () Não Cumpre	
Garantia do direito dos professores de participar da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico das suas escolas	() Cumpre () Não Cumpre	
Quadro de lotação de pessoal que inclua o número de vagas por cargo, região ou município e unidade escolar, a partir do qual se preveja a realização dos concursos de ingresso, de remoção entre as unidades escolares e de movimentação entre seus postos de trabalho	() Cumpre () Não Cumpre	
Critérios objetivos para a movimentação de docentes entre as unidades da Rede, tendo como prioridade a melhor aprendizagem dos alunos	() Cumpre () Não Cumpre	
Regras que favoreçam a realocação dos profissionais que mudarem do município para que eles sejam aproveitados em outras Redes ou possam fazer um intercâmbio sem prejuízo dos seus direitos e benefícios como servidor público	() Cumpre () Não Cumpre	
Aplicação integral dos 60% dos recursos do Fundeb estipulados por lei para a remuneração dos docentes	() Cumpre () Não Cumpre	
Realização de concurso público sempre que houver vacância igual ou superior a 10% no quadro de professores ou quando completarem quatro anos do último concurso	() Cumpre () Não Cumpre	
Revisão salarial anual de modo a preservar o poder aquisitivo dos profissionais diante da economia	() Cumpre () Não Cumpre	
Comissão com participação paritária entre professores, gestores e a comunidade escolar para discutir as necessidades e sugerir políticas públicas para a categoria	() Cumpre () Não Cumpre	
Garantir a proporção de, no máximo: - 13 crianças por professor nas creches; - 22 por professor na Pré-escola; - 24 por professor nos anos iniciais do Ensino Fundamental; - E 30 por professor nos anos finais e no Ensino Médio.	() Cumpre () Não Cumpre	
Mecanismos que coibam a cessão de docentes para outras áreas da Secretaria ou da administração pública que não a sala de aula	() Cumpre () Não Cumpre	
Assegurar 30 dias de férias anuais remuneradas	() Cumpre () Não Cumpre	
Condicionar a ascensão ao cargo de gestor escolar à habilitação acadêmica adequada, à participação da comunidade escolar no processo de escolha e à exigência de experiência mínima adequada como docente	() Cumpre () Não Cumpre	
Instituir sistema de avaliação de desempenho dos docentes durante o estágio probatório e ao longo da carreira. Esse sistema deve ser constituído com participação dos professores e não deve ter caráter punitivo, mas construtivo, com o objetivo de promover o crescimento profissional. É fundamental que ele tenha estreita relação com a prática do professor e os resultados de aprendizagem dos alunos	() Cumpre () Não Cumpre	

5.2. Segunda parte: elaboração e divulgação do plano

Agora que você já sabe os pontos principais que precisam estar contemplados no plano de carreira, é hora de revisar o documento do seu município ou criá-lo. Para isso, use a metodologia do PAR.

No final de 2009, o MEC lançou o documento *Guia Prático de Ações* com exemplos de como estruturar ações nas quatro dimensões contempladas pelo PAR. Vamos utilizar um exemplo desse guia para sistematizar o processo de criação ou revisão do plano de carreira da sua cidade.

Antes, é preciso lembrar que no momento de elaboração do PAR o município deve dar apenas uma nota de “1” a “4” para cada indicador. Vamos ver o que isso significa no caso do indicador que contempla o plano de carreira para os docentes que está dentro da dimensão de Gestão Educacional:

Nota 4: quando existe plano de carreira para o magistério com boa implementação; resulta ou expressa com clareza uma concepção de valorização do magistério para a qualidade da educação escolar, sendo de conhecimento da comunidade. O plano estabelece regras claras para ingresso na carreira (por concurso público), avaliação de desempenho e critérios de evolução funcional por meio de trajetória de formação (formação inicial e continuada) e tempo de serviço; assim como prevê composição da jornada de trabalho com horas-aula e horas-atividade.

Nota 3: quando o plano de carreira para o magistério está em fase de implementação; expressa com clareza uma concepção de valorização do magistério para a qualidade da educação escolar, mas não é de conhecimento da comunidade. O plano estabelece regras claras para ingresso na carreira (por concurso público), avaliação de desempenho e critérios de evolução funcional por meio de trajetória de formação (formação inicial e continuada) e tempo de serviço; assim como prevê composição da jornada de trabalho com horas-aula e horas-atividade.

Nota 2: quando existe plano de carreira com implementação eventual ou accidental; não decorre de processo intencional e direcionado por políticas previamente formuladas e/ou ações de gestores.

Nota 1: quando não existe plano de carreira.

Importante!

Lembre-se de que apenas os indicadores com notas “1” e “2” são passíveis de gerar ações vinculadas ao PAR.

Tarefa da segunda parte: Para elaborar o plano de carreira será preciso criar um projeto de lei, a ser aprovado pela Câmara Municipal. Antes de redigir o projeto, o mais indicado é compilar todas as falhas e sugestões que surgiram durante o diagnóstico na primeira parte e montar uma proposta mais aberta, para ser compartilhada com os profissionais da Rede e a comunidade escolar. Para isso, distribua cópias nas escolas e solicite que os gestores as apresentem durante as reuniões de pais, encontros do Conselho Escolar, Conselhos de Classe, ao Grêmio Estudantil, nas reuniões de formação continuada, enfim, em todos os momentos em que seja possível promover um debate sobre o tema.

Marque, depois, uma reunião com o grupo (convide também representantes dos professores e do Conselho Municipal de Educação) e recolha todas as sugestões. E, por fim, monte a proposta final e encaminhe para a assessoria jurídica para que seja criado o projeto de lei. Aprovado, o novo plano deve ser amplamente divulgado em todas as escolas por meio de informativos impressos, mas também presencialmente pela equipe da Secretaria e pela supervisão de ensino. Veja abaixo uma tabela retirada do *Guia Prático de Ações* que mostra o processo de sistematização do plano.

Sugestão:

No CD, acesse o plano de carreira do município de Itapetininga, em São Paulo.

Dimensão: 1. Gestão Educacional

Área: 1. Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino

Indicador: 7. Plano de Carreira para o Magistério

1. Quando não existe Plano de Carreira.

Ação: Implementar Plano de Carreira para o magistério

2. Quando existe Plano de Carreira com implementação eventual ou acidental; não decorre de processo intencional e direcionado por políticas públicas previamente formuladas e/ou ação de gestores.

Ação: Reestruturar e implementar o Plano de Carreira para Magistério.

Ações Propostas		Unidade Apoio/Programa				Unid. Med.	C	M	Observações para Equipe Municipal
Subações	Metodologia	PM	MEC	AT		Reuniões	Global	Monit.	
1. Discutir implementação do Plano de Carreira para o Magistério com professores da rede	Reuniões, seminários e assembleia com professores, sindicatos e outros segmentos.	X		AF					A mobilização é a primeira subação a ser executada para discutir a implementação do Plano de Carreira para o Magistrado.
		Outros							
2. Elaborar Projeto de Lei para implementação do Plano de Carreira para o Magistério	Reuniões com representantes do sindicato, representantes do Legislativo, do Executivo e do CME.	PM	MEC	AT		Documentos	Global	Monit.	Lembrar que é produzido apenas um documento, um Projeto de Lei.
		X		AF					
		Outros							
3. Divulgar o Plano de Carreira para o Magistério	Reunião com a comunidade escolar e distribuição de boletins informativos.	PM	MEC	AT		Reuniões	Global	Monit.	Sugere-se que a divulgação do Plano de Carreira para o Magistério seja feita periodicamente, após a aprovação do Projeto de Lei.
		X		AF					
		Outros							

Legendas

Unidade Apoio/Programa				Unid. Med.	C	M
PM	MEC	AT			Global	Monit.
X		AF				
Outros						

PM: Prefeitura Municipal - Nesse caso, está assinalado que a execução da subação é de responsabilidade do município.

AT: Assistência Técnica - Nesse caso, está assinalado que a execução da subação é de responsabilidade da assistência técnica do MEC.

AF: Assistência Financeira - Nesse caso, está assinalado que a execução da subação é de responsabilidade da assistência financeira do MEC.

Unid. Med.: Unidade de medida.

C: Cronograma - Há ações que podem ser do tipo Global ou por escola.

M: Monitorada - Há ações que serão monitoradas, outras não.

Chegamos ao fim deste Caderno de Apoio à Gestão Pública dos Ciclos 2 e 3 do projeto *Parceria Votorantim pela Educação*.

Esperamos que as orientações que demos sejam úteis para que seu município possa replanejar ou reelaborar o PAR, implementar as ações previstas e valorizar os professores da Rede.

Até a próxima!



Este caderno foi desenvolvido pelo Instituto Votorantim para orientar a realização das ações do projeto *Parceria Votorantim pela Educação* durante o Ciclo 2, de 2011. Participaram da elaboração dos conteúdos, além do Instituto Votorantim, as seguintes organizações: Comunidade Educativa CEDAC e Olhar Cidadão.