



Olhar de Professor

ISSN: 1518-5648

olhardeprofessor@uepg.br

Departamento de Métodos e Técnicas de  
Ensino  
Brasil

CALDERÓN, Adolfo Ignacio

PROJETO AMIGOS DA ESCOLA: UMA COMPLEXA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

Olhar de Professor, vol. 12, núm. 1, 2009, pp. 11-32

Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino

Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68412833001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**PROJETO AMIGOS DA ESCOLA:  
UMA COMPLEXA PARCERIA  
PÚBLICO-PRIVADA**

**PROJECT FRIENDS OF SCHOOL:  
A COMPLEX PARTNERSHIP BETWEEN  
PUBLIC AND PRIVATE SECTOR**

Adolfo Ignacio CALDERÓN \*

**Resumo:** Este artigo objetiva compreender o processo de desenho, implantação e operacionalização do Projeto Amigos da Escola – Todos pela Educação, criado pela maior emissora de televisão brasileira, a Rede Globo de Televisão, que há dez anos (1999-2009) transmite em nível nacional propagandas televisivas direcionadas ao estímulo da atuação do voluntariado na escola. A partir da análise de conteúdo de documentos, artigos e pesquisas acadêmicas e de entrevistas com importantes atores participantes do projeto, o autor objetiva identificar as fragilidades existentes no seu desenho, operacionalização e execução em tela, bem como compreender as interfaces que se estabelecem entre os diversos atores que interagem neste tipo de projeto. O estudo da forma de estruturação processual deste tipo de iniciativa privada ganha relevância diante da predominância das parcerias público-privadas, enquanto técnica gerencial predominante nas ações governamentais nas três esferas de governo – municipal, estadual e federal.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Parcerias Público-Privado. Responsabilidade Social Empresarial. Terceiro Setor. Voluntariado Escolar.

---

\* Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP. E-mail: [adolfoalderon@terra.com.br](mailto:adolfoalderon@terra.com.br)

**Abstract:** With the implementation of neoliberal educational policies, the study of the dynamics of the relationships between public and private sectors called the attention of the scientific community in an attempt to understand their internal logic, their impact on a macro-educational scope and the repercussions on the daily routine of the school. This article intends to understand the design, implementation and practice of the Project “Amigos da Escola – Todos pela Educação” (Friends of the School: All for Education), created by the largest Brazilian TV broadcaster, Rede Globo de Televisão, that, for the last ten years (1999-2009) has been broadcasting, on a national level, television campaigns oriented towards the stimulation volunteering at schools. By analyzing the content of documents, articles, academic research and interviews conducted with several famous actors, who participated in the project, the author intends to identify the underlying weaknesses in the design, the implementation and the execution of the project; analyzing the existent force correlations in its operationalization and understand the interfaces established between different actors interacting in this type of project. The study of this form of procedural structure in private initiative becomes relevant in face of the predominance of public-private partnerships, as the predominant management technique in government actions in the government spheres – municipal, state and federal. More frequently, public schools managers and teachers are compelled to put into practice this type of partnerships and, the so-called “good practices”, “cases” or “reference experiences”, which in turn spread in state governments and city halls faster by the day.

**Keywords:** Educational Management. Public-Private Partnerships. Social Corporate Responsibility. Third Sector. School Volunteering.

## INTRODUÇÃO

Com a implantação de políticas educacionais de corte neoliberal, com acentuada força nos anos 90 do século passado, surgiram estudos que, a partir de diversos focos e perspectivas teóricas, se debruçam na compreensão da dinâmica de diversas iniciativas que vêm sendo realizadas na interlocução público-privado, dentro do âmbito educacional.

Seja por meio de pesquisas que apontam, com exaltado otimismo, louváveis conquistas das relações público-privado no paradigma do consenso (OLIVEIRA, 2002), seja por meio de análises críticas enquadradas no paradigma do conflito (PERONI, 2006), o estudo da dinâmica das complexas relações público-privado tem despertado cada vez mais a atenção da comunidade científica na tentativa de compreender sua lógica interna, seus impactos no âmbito macro-educacional e suas repercussões concretas no cotidiano escolar.

O presente artigo insere-se nesse campo de estudo e objetiva compreender a gestão dos projetos educacionais implantados no âmbito público-privado, por meio do estudo do processo de desenho, implantação e operacionalização do Projeto Amigos da Escola – Todos pela Educação, criado pela maior emissora de televisão brasileira, a Rede Globo de Televisão, que há dez anos, 1999-2009, transmite em nível nacional campanhas televisivas direcionadas ao estímulo da atuação do voluntariado na escola.

Distante de analisar e/ou denunciar a complexidade dos discursos ideológicos subjacentes neste tipo de iniciativa, fato marcante na literatura acadêmica produzida a respeito do projeto em questão (CALDERÓN, 2007), pretende-se sob uma ótica sistêmica, porém crítica, ancorada no paradigma do consenso, identificar as fragilidades existentes no seu desenho, operacionalização e execução; analisar as correlações de forças existentes na operacionalização de um projeto que, apesar de ter sua origem no âmbito empresarial, está totalmente voltado para a esfera pública, e compreender as interfaces que se estabelecem entre os diversos atores que interagem neste tipo de projeto. Objetiva também compreender os meandros de um projeto que acabou se tornando em mais um, dos tantos já criados no âmbito educacional, com grandes objetivos, mas com resultados altamente questionáveis, conforme demonstrado nos diversos estudos focados no Projeto Amigos da Escola. (CUNHA, 2004; FIGUEIREDO, 2003;

MARTINS, 2002; RIBEIRO; 2002, SILVA, 2006; SUNG, 2003; CALDERÓN, 2007).

O estudo da forma de estruturação processual deste tipo de iniciativa procedente do âmbito empresarial ganha relevância diante da predominância das parcerias público-privado, enquanto técnica gerencial predominante nas ações governamentais nas três esferas de governo – municipal, estadual e federal. Cada vez mais, gestores e professores das escolas públicas são compelidos a operacionalizar esse tipo de parcerias e as chamadas “boas práticas”, “cases” ou “experiências referenciais” se espalham pelos governos estaduais e prefeituras municipais com muita rapidez, sendo, na maioria dos casos, os estruturadores e/ou operacionalizadores desse tipo de iniciativas educadores que encontram nesse tipo de projeto um espaço de atuação profissional.

É nesse universo, e para esse universo gerencial, que se justifica o presente artigo que se fundamenta numa pesquisa essencialmente de natureza qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999), norteador-se metodologicamente pela análise de conteúdo dos dados coletados (BANDIN, 1977), tendo como base, principalmente, estudos de casos realizados na forma de dissertações de mestrado defendidas em diversas universidades brasileiras a respeito da implantação do Projeto Amigos da Escola em um total de 50 escolas cadastradas, primando pela realização de entrevistas com diversos atores das escolas pesquisadas – três do Rio de Janeiro (RIBEIRO, 2002), cinco de Brasília (FIGUEIREDO, 2003; GERIN, 2007), oito do Paraná (MARTINS, 2002; SOUZA, 2007), quatorze no município de Aracaju, no Estado de Sergipe (SILVA, 2005), quatro do município de Natal, no Rio Grande do Norte (CUNHA, 2004), quinze escolas do município de Mogi das Cruzes, no Estado de São Paulo (CALDERÓN et al., 2005) e uma escola em Buíque, no Estado de Pernambuco. (SILVA, 2006). Serviram como base de análise, entrevistas realizadas com coordenadores da elaboração da Coleção Amigos da Escola, realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec).

### CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO HISTÓRICO

O Projeto Amigos da Escola foi lançado em 1999 pela Rede Globo de Televisão, como parte das comemorações dos 500 anos do descobrimento, em parceria com a Comunidade Solidária, órgão

presidido pela então primeira dama do país, professora doutora Ruth Cardoso, com apoio da Secretaria de Turismo da Bahia, Petrobrás, Telemar e Banco Itaú, entre outras organizações. Destacou-se pela magnitude da campanha televisiva, incluindo também outros veículos de comunicação, vinculados a essa emissora, como o Portal Globo, jornais e revistas.

Tendo como apresentador um importante ator dessa emissora, a campanha televisiva foi considerada pelos organizadores uma grande convocação da sociedade brasileira, uma ação de incentivo para o desenvolvimento de ações de voluntariado individual e de parcerias com a escola.

Consistia na veiculação das propagandas do Projeto Amigos da Escola, com inserções em programas de TV (Fantástico, Malhação, Ação, Mais Você), reportagens em telejornais, chamadas ao longo da sua programação e divulgação em veículos vinculados à emissora (jornais, revistas, portal Globo). A mensagem inicialmente transmitida, em 1999, era a seguinte:

#### SEJA AMIGO DA ESCOLA

Se você é um aposentado,  
você poderia se tornar um ótimo contador de histórias.  
Se você é uma modelo,  
você poderia se tornar uma ótima recreacionista.  
Se você é um arquiteto,  
você poderia se tornar um ótimo administrador.  
Se você é um juiz,  
você poderia se tornar um ótimo pintor.

As propagandas eram complementadas por depoimentos como-ventes sobre experiências de trabalho voluntário na escola, ressaltando a possibilidade de mudança na educação brasileira a partir da ação voluntária. Diretoras de escolas afirmavam em nível nacional: “eu acredito que o Amigos da Escola é o primeiro passo para a mudança total da educação”, “fazer parte do Projeto Amigos da Escola é dizer sim ao amor, à vida, à solidariedade, à igualdade e justiça social”. (RIBEIRO, 2002, p. 92).

Em dez anos de existência, a campanha televisiva somente teve uma grande reformulação, com alterações no discurso a partir das contribuições da União Nacional do Dirigentes Municipais de Edu-

cação (UNDIME), do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e do Instituto Faça Parte.

Em novembro de 2005, a nova propaganda continuava convocando a população para participar como voluntária. No entanto, esclarecia caber à comunidade escolar, diretor e professores, avaliar o potencial de contribuição de cada voluntário. O esclarecimento em questão marca uma ruptura com as propagandas televisivas veiculadas até então, ao valorizar o profissional da educação, destacando o caráter complementar do voluntário por meio do depoimento de dois renomados educadores: Mario Sergio Cortella e Celso Antunes.

O profissional é insubstituível na sala de aula, porém só sala de aula não educa. A educação ocorre em todo o entorno da escola, que não exclui o envolvimento de um Amigo da Escola. Seja um Amigo da Escola – Celso Antunes.

A educação trabalha em múltiplas frentes. Uma delas é o trabalho voluntário. O Amigo da Escola muda a percepção de vida que a gente tem, mudando nossa concepção de futuro. Muda nossa noção de fraternidade – Mario Sergio Cortella.

Além da propaganda, foram distribuídos os sete fascículos da Coleção Amigos da Escola, material especialmente elaborado para nortear as ações dos voluntários. A responsabilidade pela produção desse material recaiu sobre uma equipe de profissionais de longa trajetória educacional, seja política, profissional e/ou acadêmica, do Cenpec, organização não-governamental, localizada na cidade de São Paulo, especializada em assessoria educacional, formação de professores e produção de material didático, a mesma que possui estreitos vínculos com o Banco Itaú.

Nessa coleção se apresentam metodologias de trabalho com voluntários nas áreas de Gestão Escolar, Reforço Escolar, Estímulo à Leitura, Esporte e Artes, Saúde, Instalações e equipamentos, entre outras áreas.

Inicialmente, antes da mencionada mudança nas propagandas, o projeto tinha sido formatado da seguinte forma: aproximadamente 60 mil escolas públicas que tinham Associação de Pais e Mestres (APM) ou Caixa Escolar receberam um kit informativo (folhetos explicativos com ficha de inscrição) com as orientações para o cadastramento no Projeto.

As escolas que se inscrevessem receberiam os sete fascículos da Coleção Amigos da Escola para que norteassem suas ações junto aos voluntários. Como parte do Projeto, previa-se que os interessados em atuar como voluntários se dirigissem às escolas cadastradas e seriam acolhidos pela comunidade escolar. Oficialmente, contabilizaram-se mais de 27 mil escolas cadastradas.

Além disso, previa-se a formação de Núcleos Locais, a partir de um trabalho de articulação desencadeado pelas emissoras afiliadas à Rede Globo em todo o país. Os núcleos seriam formados por organizações da sociedade civil e do poder público (Secretarias da Educação, universidades, sindicatos, clubes de serviço, ONGs, centros de voluntariado etc.) com o objetivo de desenvolver um trabalho de permanente apoio às escolas. O Projeto também contemplava oficinas periódicas de gestão e de avaliação, visando à sistematização de ações locais.

### CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO IDEOLÓGICO

O lançamento do Projeto Amigos da Escola foi realizado no auge da expansão, por todo o país, do chamado terceiro setor, movimento ideológico de raízes norte-americanas fortemente impulsionado pelo governo federal, na segunda metade da década de 90.

Não há, entre os estudiosos das Ciências Sociais, consenso em torno de uma única ou melhor definição do que seria o terceiro setor. No pensamento hegemônico, o Primeiro Setor corresponderia ao Estado, o Segundo, ao Mercado, e o Terceiro, às organizações não-governamentais sem fins lucrativos.

Sob esta ótica, conforme Fernandes (1997, p. 27), entende-se por terceiro setor “o conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo o seu sentido para outros domínios, graças sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil”.

Numa perspectiva crítica, para Demo (2003, p. 308), a noção do “terceiro setor” é inventada, além de deter “sabor inequívoco neoliberal”. Para Montañó (2005), o debate do terceiro setor desenvolve um papel ideológico claramente funcional aos interesses do capital no processo de reestruturação neoliberal, no caso, promovendo a reversão dos direitos de cidadania.



Em nosso entender, o terceiro setor é um movimento ideológico que defende a coresponsabilidade entre Estado e Sociedade Civil em nome do equacionamento dos principais problemas sociais da sociedade capitalista, numa lógica funcional à consolidação do Estado Neoliberal, alicerçada no colapso do comunismo. Numa visão apolítica, seria uma reação de setores da sociedade diante de um cenário marcado pela exclusão social de milhões de seres humanos que não conseguem inserção no mercado de trabalho. É um movimento que, para alguns entusiastas, representaria o fim da luta de classes ou do conflito social, uma “luz no final do túnel”, na medida em que seria o fio condutor para tornar realidade o que, para muitos, seria um “sonho” impossível, isto é, o encontro e o estabelecimento de laços de pertencimento entre as empresas e os cidadãos. (CAETANO, 1997, p. 33).

Diante do exposto, convém questionar: qual é a grande novidade ou inovação desse movimento? Sem dúvida alguma, não foi a criação de entidades assistencialistas que desenvolvem ações em parceria com o poder público, pois elas já existiam; nem a criação de ONGs político-mobilizadoras que se destacaram no processo de democratização, uma vez que elas já atuavam e contribuíram para a abertura política.

A grande novidade do Terceiro Setor, conforme Calderón e Marim (2003), é a enorme visibilidade que ganhou no Brasil, a partir de cinco fatos concretos: o surgimento da ideologia da responsabilidade social como novo código ético que deveria nortear as ações dos empresários; a emergência de empresas ou organizações a elas vinculadas, como, por exemplo, suas fundações, enquanto agentes financiadores ou dinamizadores de projetos sociais; a eufórica expansão da responsabilidade social como uma nova tendência de mercado, definindo as estratégias de publicidade, marketing e propaganda; o investimento do governo do ex-presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, por meio do Conselho da Comunidade Solidária, na criação de um ambiente jurídico-institucional favorável à institucionalização da atuação do Terceiro Setor; e a ampla e irrestrita adesão por parte da mídia em geral, estimulando e promovendo ações voltadas ao desenvolvimento do voluntariado.

Falar do Terceiro Setor é fazer referência a um movimento alicerçado teoricamente na defesa de novas formas de interação social, visando à integração e coesão da sociedade, distante de qualquer

tipo de conflito e polarização. É um movimento que possibilita a convergência de dois grandes paradigmas – das esferas política e econômica – que possuem diferentes aspirações, trajetórias históricas e embasamentos teóricos.

Por um lado, revitaliza o paradigma democrático-participacionista, quando, no dizer de Cardoso (1997), contribui com o processo de consolidação da democracia e do desenvolvimento social. Isso significa que o Terceiro Setor seria, por um lado, um caminho para a consolidação da democracia, a mudança social e a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Por outro, contribuiria para consolidar o paradigma econômico-liberal, que sustenta a expansão do neoliberalismo em âmbito global, ao possibilitar a transferência, para a comunidade, da implantação e gestão de programas sociais desenvolvidos pelo Estado.

É precisamente no contexto do Terceiro Setor e da convergência de paradigmas que deve ser compreendido o Projeto Amigos da Escola. Trata-se de um projeto de responsabilidade social empresarial que, além de assumir um papel complementar ao Estado, sob hegemonia neoliberal, também pode contribuir para fortalecer processos voltados para o desenvolvimento da cidadania no âmbito escolar. Lançado no auge das ações de estímulo ao voluntariado por parte do governo federal, via Comunidade Solidária, foi uma iniciativa que fortaleceu o cenário favorável a esse tipo de ação e estreitou os vínculos com o poder do Estado.

Convém relembrar que, em 1996, a Comunidade Solidária lançou o Programa Voluntários, um dos cinco grandes programas voltados à articulação de esforços do Estado, mercado e sociedade civil: Alfabetização Solidária, Universidade Solidária, Capacitação Solidária e Artesanato Solidário. Em 1997, o Programa Voluntários veiculou em nível nacional campanha publicitária estimulando o serviço voluntário. Em 1998, foi promulgada a Lei 9.608, regulamentando o serviço voluntário. Em 1999, a Rede Globo de Televisão lança o Projeto Amigos da Escola – Todos pela Educação, por meio de uma maciça campanha televisiva. E, em 2001, um ano e meio depois do lançamento do Projeto Amigos da Escola, comemorou-se o Ano Internacional do Voluntariado.

### IMPACTOS NO CENÁRIO EDUCACIONAL

Apesar da hegemonia da ideologia do voluntariado e do Terceiro Setor, a reação dos principais atores comprometidos politicamente com a construção de uma escola pública e de qualidade para todos, foi de crítica e rejeição total ao Projeto da Rede Globo, identificado como manobra do governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

Como apontados em outros estudos (CALDERÓN, 2007), uma das primeiras reações ao Projeto foi o surgimento da contracampanha “Amigo da escola, inimigo da Educação – Campanha pela Valorização dos Profissionais em Educação”, lançada em nível nacional pelos estudantes universitários de pedagogia, em 2000, com tímidas repercussões.

Com o intuito de desmascarar os interesses ocultos presentes no Projeto, os estudantes denunciavam, principalmente, a desresponsabilização do Estado com a manutenção das escolas; a desvalorização dos profissionais da Educação; e a criação de um ambiente propício para justificar a redução dos investimentos estatais.

A posição dos sindicatos e associações de professores foi marcada por profundas críticas ao projeto. Esses atores denunciavam a vinculação do Projeto Amigos da Escola a uma estratégia do governo Fernando Henrique Cardoso para criar condições favoráveis à implantação de políticas públicas de caráter neoliberal. Com caráter militante, apontavam as entrelinhas do discurso, convocando à defesa da escola pública gratuita e de qualidade.

Essa postura não foi diferente no mundo acadêmico-intelectual. A coluna vertebral dessa crítica é precisamente o fato de o Projeto Amigos da Escola se constituir numa “ação governamental” de caráter neoliberal, ancorada nas orientações do Banco Mundial. Para Arroyo (2000), o direito à educação nunca será garantido por um clube de amigos. Para Gadotti (2002), os verdadeiros amigos da escola são aqueles que vão até Brasília para defender a inclusão dos 10% do orçamento da União para a educação. Para Demo (2003), trata-se de uma política social farsante; os autênticos amigos da escola seriam cidadãos que se organizam para exercer controle democrático sobre o Estado. Por sua vez, todas as dissertações de mestrado produzidas sobre o Projeto em foco são unânimes ao compreendê-lo no contexto do avanço do neoliberalismo e ao questionar os componentes ideológicos existentes por trás de suas finalidades e objetivos. (CALDERÓN, 2007).

Um dado interessante é que essa visão permanece inflexível, imutável, e consensual, desde à época do lançamento do projeto, há dez anos.

Contudo, as pesquisas qualitativas realizadas com diretores de escolas (CALDERÓN, 2005) não apresentam a mesma visão coesa e consensual, constatando-se um distanciamento muito grande entre o posicionamento dos intelectuais, os sindicalistas e os universitários e o posicionamento dos gestores das unidades escolares, que no dia-a-dia operacionalizam a escola, na maioria das vezes, num cenário de precariedade.

Os dados permitem visualizar a existência de dois mundos diferentes e distantes; o mundo da escola ideal, a ser construída, e o mundo da escola real a ser administrada. O mundo daqueles que estão fora da escola e são porta-vozes dela e o mundo daqueles que estão dentro dela, tornando-a realidade.

Neste último grupo, constata-se três visões. A primeira coloca-se totalmente contrária ao Projeto Amigos da Escola por questões ético-políticas, de defesa da dignidade e do trabalho docente; a segunda acata o projeto diante da precariedade existente, embora cientes dos componentes político-ideológicos subjacentes ao projeto, e a terceira aceita e valoriza o projeto dentro de uma visão pragmática da necessidade de operacionalizar a unidade escolar.

A ideia do Projeto Amigos da Escola é muito boa (...) Não dá pra gente ficar pensando de forma paternalista esperando que o Estado resolva tudo (...) Os voluntários poderão ajudar em muito a escola. *Diretor de Escola – Rio de Janeiro.* (RIBEIRO, 2002).

O Programa Amigos da Escola foi uma sementinha para que as pessoas pensem sobre a importância do trabalho voluntário. Mas em termos práticos não trouxe benefícios. A nossa escola não foi beneficiada (...). Na verdade a gente precisava de ajuda. A escola está precisando de assistencialismo. É uma coisa terrível, mas é a realidade. *Diretor de Escola – Mogi das Cruzes.* (CALDERÓN, 2005).

os voluntários se ofereceram para recuperar os alunos da quinta e oitava série, mas eu não acho justo isso, eu mesma não incentivi... Não sei se eu estou errada, mas eu acho que é desvalorizar muito o trabalho do professor. *Diretora de Escola - Ponta Grossa.* (MARTINS, 2002).

Considerando que se trata de um projeto de grande porte com a capacidade de levar uma mensagem a praticamente todos os lares brasileiros, convém questionar: por que o Projeto Amigos da Escola conseguiu angariar tanta rejeição entre os principais defensores da escola pública? Será que o projeto foi deliberadamente elaborado para gerar essa insatisfação generalizada ou houve falhas no seu desenho e estruturação?

Críticas ao Projeto Amigos da Escola sempre existiriam pelo fato de ser promovida pela maior rede de televisão do país, mas elas poderiam ter sido minimizadas. Os dados analisados demonstram claramente sérios problemas na forma como foi estruturado o referido projeto, ou seja, houve problemas de ordem gerencial, que não excluem os de ordem ideológica, cuja gravidade se acentuam ao constataremos o tímido e inexpressivo resultado, em termo de escala, no cotidiano escolar.

Os números surpreendentes apresentados pelos responsáveis do projeto, em termos de quantidade de escolas cadastradas no Projeto (27 mil escolas), são facilmente questionáveis a partir das pesquisas qualitativas existentes, na sua maioria dissertações de mestrado. (CUNHA, 2004; FIGUEIREDO, 2003; MARTINS, 2002; RIBEIRO; 2002, SILVA, 2006; SUNG, 2003; CALDERÓN, 2005).

O fato de existir elevado número de escolas cadastradas não significa que todas tenham recebido voluntários ou que estejam ativamente atuando com voluntários. As pesquisas apontam como tendência generalizada uma gigantesca distorção entre os dados oficiais das escolas cadastradas e o número de escolas que realmente operacionalizaram o projeto. O mais comum é encontrar escolas que, embora cadastradas, nunca receberam voluntários procedentes do Projeto. Com raras exceções, em geral, a oferta de voluntários, a partir do Projeto Amigos da Escola, tem sido escassa e em alguns casos quase inexistente.

Outra tendência é o fato de o Projeto ter sido lançado sem parceria efetiva das secretarias municipais e estaduais no processo de implantação e supervisão das ações desenvolvidas. Nos casos em que houve contato com o poder público, a participação das secretarias de educação restringiu-se a mero compromisso formal, de caráter protocolar.

Em relação à Coleção Amigos da Escola, as pesquisas acadêmicas apontam como tendência o fato dos professores, alegando as

mais diversas justificativas, não terem lido os fascículos da Coleção. Ou seja, as informações que os professores e diretores de escola detinham sobre o Projeto eram resultado das campanhas veiculadas pela televisão.

Em relação aos núcleos regionais, as pesquisas de Ribeiro (2002) e Martins (2002), a respeito da atuação de dois núcleos regionais, localizados nas cidades do Rio de Janeiro (RJ) e Ponta Grossa (PR), demonstraram a desarticulação dos núcleos, os mesmos que não cumpriram seu papel de fortalecer e potencializar as iniciativas locais.

A tendência principal, em torno das motivações que levaram aos dirigentes das escolas a aceitarem a convocação da Rede Globo foi a busca da melhoria da infraestrutura (biblioteca, laboratórios, equipamentos, reparações e consertos) e a obtenção de maiores recursos humanos e financeiros para a escola.

O consenso em torno dessa motivação revela uma identificação entre as necessidades das escolas e as promessas subjacentes nas propagandas do Projeto; o mesmo que era identificado como uma iniciativa realizada em conjunto com o governo federal, por meio da Comunidade Solidária, organização presidida pela então primeira dama do país.

Contudo a tendência mais alarmante diz respeito à frustração entre os diretores e professores que cadastraram suas escolas no projeto em relação às expectativas levantadas pela campanha televisiva, as mesmas que não foram atendidas.

No imaginário dos diretores predominava a ideia do voluntário como pessoa de classe média alta, com formação profissional diferenciada que traria algum tipo de ajuda para a escola. Além de ter sido inexpressivo, e em alguns casos inexistente, a presença de voluntários, a frustração dos diretores deu-se também porque eles esperaram que, após o cadastro da escola, houvesse algum tipo de retorno por parte da coordenação do projeto em forma de visitas, supervisão, orientação e acompanhamento.

A propaganda televisiva era muito diretiva, convidando os cidadãos a procurarem uma escola próxima. Em nenhum momento alertou-se aos diretores e as escolas, via televisão, que deveriam aprender a lidar com os voluntários, de forma autodidata, por meio da leitura do material de apoio, ou seja, dos sete fascículos que compõem a Coleção Amigos da Escola, elaborados pelo Cenpec. A implantação

do projeto, tendo como norte a leitura da referida Coleção, somente é mencionada nos próprios fascículos.

O problema é que os diretores somente se pautaram pelas mensagens transmitidas pela televisão. Embora quase todas as escolas tenham recebido os fascículos do Cenpec, a maioria dos gestores, alegando excesso de trabalho, não os leram e aqueles que tentaram ler apresentaram uma série de dúvidas a respeito de como trabalhar com eles, e sobre o real funcionamento do Projeto Amigos da Escola.

Definitivamente, o estudo “autodidata”, proposto de forma não explícita pelo Projeto, ou pelo menos não através do principal meio de comunicação usado, como foi a TV, não faz parte da cultura institucional do nosso sistema educacional.

As escolas esperavam, dentro da cultura predominante no sistema educacional, a presença de alguém que lhes ensinasse a trabalhar com voluntários. Pensavam que os fascículos seriam apenas um material de apoio.

Se, por um lado, os diretores tinham dúvidas, não sabiam como agir e não tinham com quem dialogar, por outro, é preciso mencionar que, na atitude dos gestores – de ficar esperando passivamente o representante do Projeto Amigos da Escola –, reproduziu-se uma prática instituída no sistema público de acordo com a qual é necessária a presença de alguém que supervisione, que defina prazos e estabeleça metas. As entrevistas revelam que os diretores viram o Projeto Amigos da Escola nos mesmos moldes dos programas governamentais.

O fato de o Projeto não ter sido claro a respeito desse aspecto chave que determinaria seu sucesso, ou seja, a leitura e reflexão coletiva no ambiente escolar das orientações dos sete fascículos, e a ausência de uma cultura institucional de “autodidatismo” foram determinantes para produzir essa sensação de frustração diante das expectativas criadas pelas propagandas de televisão.

### **CONFLITOS E CONTRADIÇÕES NA ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO**

Um dado importante das pesquisas realizadas é o descompasso e o conflito que existem entre o conteúdo da mensagem divulgada pela televisão e a mensagem implícita na Coleção de livros, distribuída às unidades escolares que aderiram ao Projeto, a mesma que teoricamente serviria de base para o estudo autodidata.

Na primeira, o voluntariado era abordado em uma perspectiva pragmática e utilitarista, com o efeito de estigmatizar a escola como alvo de assistência social, colocando-a no mesmo patamar que as ONGs que auxiliam pessoas em situação de pobreza.

Na segunda, a Coleção Amigos da Escola transmitia uma imagem de voluntariado a partir de uma perspectiva diferente, baseada no princípio da gestão democrática da escola, contemplado na Lei de Diretrizes e Bases de 1996.

Trata-se de duas mensagens veiculadas em um mesmo Projeto, ambas com distintos níveis de abrangência. Por que existem dois discursos em um mesmo projeto? Por que na Coleção ressalta-se a importância do projeto político-pedagógico, sugerindo-se, por exemplo, instrumentais para viabilizá-lo, enquanto na televisão somente se enfatiza o papel utilitário do voluntariado? Por que na Coleção privilegia-se a participação nos espaços democráticos da escola e as propagandas somente mencionam a importância do voluntário para pintar a escola e ajudar no reforço escolar? Por que a propaganda abre brechas para pensar a substituição do professor pelo voluntário, quando a Coleção é taxativa ao afirmar que o professor é responsável pela condução do processo de ensino-aprendizagem da escola e o voluntário exerce apenas um papel complementar?

A mensagem da propaganda televisiva atingiu praticamente todos os lares brasileiros ao ser divulgada em nível nacional. Seu objetivo era despertar na população o interesse pela participação voluntária na escola.

O mesmo não pode ser afirmado em relação à Coleção, pois seu propósito era atingir diretores e outros membros do cotidiano escolar. Não podemos garantir que esse propósito tenha sido alcançado, na medida em que se torna difícil afirmar que os fascículos, apesar de terem chegado às escolas, tenham sido lidos.

Por sua natureza instrutiva, a Coleção Amigos da Escola possuía uma relevância notável na estrutura e viabilização do Projeto, uma vez que reunia os pressupostos teóricos que deveriam guiar a ação do voluntário na escola. Apesar da importância, não recebeu qualquer destaque nas propagandas televisivas. O resultado, como já mencionado, sugere que os diretores restringiram seu entendimento do Projeto àquilo que foi divulgado na televisão.

Com isso, muitos diretores e comunidades escolares não tiveram contato com conceitos, orientações, sugestões e propostas



metodológicas para a implantação, de forma coletiva, de projetos e ações com voluntários.

Como vimos no início deste artigo, as fortes críticas ao Projeto Amigos da Escola que surgiram no cenário nacional, por meio de artigos e manifestos, foram elaboradas como resposta imediata à mensagem transmitida pela televisão. Tais críticas não fazem qualquer menção direta ou indireta ao conteúdo da Coleção Amigos da Escola.

O poder da propaganda foi tão grande que tornou irrelevante e relegou a um segundo plano a mensagem contida na Coleção Amigos da Escola.

As poucas atenções ao conteúdo dessa coleção foram observadas no contexto acadêmico, no âmbito das dissertações de mestrado, entre os pesquisadores da temática. Basicamente identificamos duas abordagens claramente definidas, as mesmas que implicam posicionamentos contraditórios e conflitantes.

Na primeira, estudos como a dissertação de mestrado de Ribeiro (2002) enfatizam a Coleção Amigos da Escola como o ápice da campanha televisiva que legitima a substituição do professor e dos funcionários pelos voluntários. Ou seja, não identificam diferenças entre o discurso ideológico da televisão e o material produzido e nenhum aspecto positivo em nenhum dos fascículos.

Na segunda, estudos como a dissertação de mestrado de Martins (2002) ressaltam que, apesar da existência de alguns papéis polêmicos, atribuídos aos voluntários, muitas das ideias expostas na Coleção Amigos da Escola são importantes e positivas, pois contribuem para o fortalecimento da participação da comunidade na escola, sob a ótica da sua gestão democrática.

Diante dessas duas leituras, diametralmente opostas, fizemos uma análise de todos os fascículos da Coleção, com assessoria de uma equipe composta por oito experientes educadores e gestores da rede pública do Estado de São Paulo, e concluímos que é inegável a extrema qualidade da Coleção Amigos da Escola, a mesma que está totalmente estruturada a partir dos princípios da gestão democrática da escola, apesar de existirem alguns aspectos polêmicos que não invalidam o mérito da obra em seu conjunto. Nesse sentido, a nossa análise se alinha à segunda abordagem, isto é, à tese defendida por Martins (2002).

Por que duas mensagens diferentes e conflitantes no Projeto Amigos da Escola? Por que o descompasso entre a propaganda e

o conteúdo da Coleção? Para encontrar respostas a essa e outras questões levantadas neste artigo, realizamos entrevistas com duas pessoas diretamente responsáveis pela coordenação da produção dos diversos fascículos da coleção. Na época, não conseguimos entrevistar os coordenadores da fase inicial do Projeto em tela.

A partir das entrevistas realizadas, constatamos que as duas mensagens detectadas no Projeto Amigos da Escola refletem os conflitos que existiam entre dois grupos operacionais, o grupo da Rede Globo e o grupo do Cenpec.

Verificou-se que a equipe de profissionais da Rede Globo mostrava-se mais preocupada com os impactos em termos de marketing, com a agilidade de informações, com uma visão focada somente nas vantagens do voluntariado, enquanto tema do momento, e com a implantação de uma ação que projetasse a responsabilidade social empresarial dessa emissora de TV, por meio do incentivo de ações voluntárias entre seus funcionários.

Ao passo que a equipe dos educadores do Cenpec preocupava-se mais com os componentes educativos, com os cuidados em trabalhar um tema polêmico que não fosse mal interpretado, com uma mensagem que fortalecesse a participação da comunidade e a gestão democrática da escola, com a implantação de uma logística que permitisse que o Projeto alcançasse seu público alvo e tivesse sustentabilidade.

A gente não gostou nem um pouco dessa propaganda, a gente queria que a propaganda desse ênfase à participação na escola é nisso que a gente acreditava e acredita. A participação da comunidade na escola era mais importante do que o nome voluntário propriamente. Mas quero deixar claro que foi um processo difícil, a gente tentou mexer na lógica que predominou na televisão, tentou mexer na propaganda, tentou mexer na parte operacional do Projeto, mas não conseguiu.

Coordenação 1 - Coleção Amigos da Escola.

A campanha televisiva se desvinculou, se divorciou totalmente do material. A Globo só trabalhou o aspecto que fortalece a visão de um Estado que se desresponsabiliza cada vez mais pela educação (...) O resultado deu nisso daí: uma propaganda sem pé nem cabeça.

Coordenação 2 - Coleção Amigos da Escola.

Apesar de a Coleção ter um discurso focado na gestão democrática da escola, a ideia que predominava na equipe da Rede Globo, e que foi explorada à exaustão pelas propagandas, é a do voluntário como um sujeito apolítico que atua em benefício da escola. Imagem que não corresponde com a existente nos fascículos elaborados pelos educadores do Cenpec.

Enquanto uma das entrevistadas afirmou que não gostou nem um pouco das propagandas do Projeto por não revelarem os valores em que o grupo acreditava, a outra entrevistada expressou que participar da elaboração da Coleção, além de experiência para lidar com projetos semelhantes no futuro, deixou marcas negativas em muitas pessoas, porque a forma como foi produzida a propaganda deixou a impressão de que os profissionais responsáveis pela Coleção são favoráveis e defensores da desresponsabilização do Estado, fato que não corresponderia de forma alguma com a realidade, pela própria trajetória dos autores no âmbito educacional.

### OBSERVAÇÕES FINAIS

O processo de desenho e implantação de um projeto da iniciativa empresarial visando à intervenção no campo educacional, constitui-se num complexo cenário no qual interagem diversas forças compostas por atores que possuem diferentes posturas ideológicas e interesses, sejam de cunho individual ou institucional.

Desencadeia-se, desta forma, disputa, negociação e articulação política entre as forças existentes, na tentativa de definir um formato final ao projeto. Se, por um lado, prevaleceram os interesses da empresa responsável pela iniciativa, por outro, o projeto acabou formatando-se num processo de negociação entre os parceiros existentes.

A pesquisa evidenciou a existência de múltiplas culturas organizacionais que possuem dinâmicas próprias e específicas, impondo ritmos diferentes na forma de agir dos atores institucionais. Assim, a cultura empresarial, diante da demanda por resultados imediatos, em curto prazo, acaba colidindo, muitas vezes, com a cultura das organizações estatais, no caso, as secretarias de educação, que possuem um ritmo específico para a implantação de ações a médio e longo prazo, revelando também as especificidades da cultura escolar, na qual predominam estruturas gerenciais e um trabalho docente rotinizado, que limita a adesão imediata aos sempre novos e inovadores projetos que continuamente são lançados.

Em termos técnico-operacionais, a pesquisa permitiu constatar grandes fragilidades, que um especialista na implantação de projetos educacionais dificilmente deixaria passar, como, por exemplo, a ausência de um trabalho prévio de articulação para garantir a sustentabilidade do projeto por meio de parcerias efetivas com as secretarias estaduais e municipais de educação.

Como já foi mencionado, as escolas públicas estão diretamente subordinadas ao poder estatal e existe uma cultura instituída em termos de formas de atuação e funcionamento, que deve ser considerada, avaliada e levada a sério, para evitar o fracasso dos projetos educacionais. Concretamente, como parte desta cultura, somente são executados os projetos que tem equipes de supervisão e prazos concretos determinados pelo poder público; ainda é muito tímido o exercício da autonomia dos diretores das escolas para a implantação de outros projetos que não os determinados pelas secretarias de educação com cobrança de resultados; a formação continuada dos professores não se pauta no autodidatismo, predominando o ensino presencial ou à distância, mas sempre com monitoria e cobrança de resultados.

Finalmente, a pesquisa permitiu visualizar a importância e a necessidade de acentuar os diálogos multi e interdisciplinar, como peças chaves para a compreensão e elaboração de projetos sociais. Por serem ações voltadas ao interesse público, as chances de erro deveriam ser minimizadas. O diálogo, a convivência e o aprendizado entre os profissionais das diversas áreas do conhecimento podem contribuir para isso, possibilitando o desenho de projetos pertinentes, criativos, sustentáveis.

Nas entrevistas realizadas, a equipe responsável pela elaboração da Coleção, experiente também na implantação de projetos educacionais, afirmou ter alertado à equipe da Globo da necessidade de enfatizar o funcionamento e a logística do Projeto nas propagandas televisivas, de tal forma que a escola soubesse como funcionaria o projeto. Entretanto, essa sugestão não foi acolhida porque, de acordo com os informantes, a equipe da Rede Globo considerava que excesso de informação poderia confundir o telespectador. Da mesma forma, cientes de que o simples envio do material não garantiria a viabilização do Projeto, a equipe do Cenpec sugeriu que o Amigos da Escola fosse implantado via parcerias com o poder público, com os governos estaduais e municipais. Essa sugestão não foi aceita porque na equipe

da Rede Globo predominava a ideia de que, lidando diretamente com as escolas, tudo seria muito mais rápido e menos burocrático.

A pesquisa sinaliza que o Projeto Amigos da Escola poderia ter tomado outro rumo, caso se tivessem encontrado alternativas para que as propagandas concilhassem as duas visões existentes a respeito do voluntariado. Talvez dessa forma não houvesse tantas resistências nem críticas tão ferrenhas ao projeto.

Sem dúvida alguma, uma abordagem da participação cidadã no cotidiano escolar sob a ótica da gestão democrática poderia ter sido mais bem aceita, embora o fato de ser uma campanha promovida pela Rede Globo de Televisão sempre gerará certa resistência ideológica.

Finalmente, a pesquisa aponta que os profissionais do mundo empresarial devem ter a humildade para aceitar que as ações no âmbito da responsabilidade social das empresas exigem conhecimentos especializados que, na maioria das vezes, fogem da sua área de atuação.

Nesse sentido, é importante lembrar as novas habilidades e competências do mundo do trabalho, apontadas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (2001), nos quatros pilares da educação, especificamente aprender a *viver juntos*, isto é, saber ouvir, dialogar, ceder, negociar, trabalhar em equipes multi e interdisciplinares.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ARROYO, M. **Ofício de mestre**. São Paulo: Vozes, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CAETANO, G. Terceiro Setor: as tendências do ambiente globalizado. **Caderno de Administração**, São Paulo, n. 1, 1997.
- CALDERÓN, A. I. **Amigos da escola**: ações e reações no cenário educacional. In: 30º REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED), Caxambu, 2007.
- CALDERÓN, A. I.; SILVA, E. M. T.; BATISTA, M. A.; GRITTI, N. H. S. **Amigos da escola**. Desafios à gestão educacional. São Paulo: Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da UMC; Fapesp, 2005.

CALDERÓN, A.; MARIM, V. Participação popular. A escola como alvo do terceiro setor. In: SOUZA, D. B.; FARIA, L. C. (Orgs.) **Desafios da educação municipal**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: Ioschpe, E. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CUNHA, E. R. **Redes, tramas e laços: o voluntariado amigos da escola**. Natal, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

DEMO, P. **Pobreza da pobreza**. Petrópolis, São Paulo: Vozes, 2003.

FERNANDES, R. C. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FIGUEIREDO, M. A. **A presença do voluntário na escola: o que muda? Um estudo sobre duas escolas públicas no distrito federal e o Projeto Amigos da Escola**. Brasília, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade de Brasília.

GADOTTI, M. Sessão de perguntas e respostas. Conferência Educação e Desigualdade Social, 2002. Disponível em: <<http://www.sescsp.org.br/sesc/imagens/upload/conferencias/45.rtf>> Acesso: 01 fev. 2003.

GERIN, Aparecida Cléia. **Leitura teórica e prática do Projeto Amigos da Escola: perscrutando o agir solidário**. Brasília, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília

MARTINS, C. B. **Projeto Amigos da Escola: os sentidos das articulações possíveis entre escola e comunidade**. Ponta Grossa, 2002. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Ponta Grossa.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2005.

OLIVEIRA, J. B. Correção do fluxo escolar: um balanço do Programa Acelera Brasil (1997-2000). **Cadernos de Pesquisa**, n. 116, p. 177-215, julho, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 2001.

PERONI, V. M. Conexões entre o público e o privado no financiamento e gestão da escola pública. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 111 – 138, jan./jun., 2006.

RIBEIRO, G. **Amigos da Escola? riscos e limites da ação do voluntariado na**

Projeto Amigos da Escola: uma complexa parceria pública-privada

educação pública. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

SAVIANI, D. **Fracasso das escolas estaduais de SP é culpa dos Tucanos.** [Entrevista concedida a Paulo Henrique Amorim]. Site Conversa Afiada, na World Wide Web. Disponível em: <[http://conversa-afiada.ig.com.br/materias/419001-419500/419055/419055\\_1.html](http://conversa-afiada.ig.com.br/materias/419001-419500/419055/419055_1.html)>. Acesso em: 05 mar. 2007.

SILVA, L. B. **Voluntariado e ensino público:** um estudo do caso do Programa Amigos da Escola no município de Buíque-PE. Recife, 2006. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Pernambuco.

SILVA, Albany Mendonça. **Educação e voluntariado:** o Projeto Amigos da Escola na rede estadual de ensino em Aracaju. Sergipe, 2005. Dissertação (Mestrado em Educação), Fundação Universidade Federal de Sergipe.

SOUZA, S. A. **Projeto Amigos da Escola e gestão democrática da escola.** In: XXIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, V CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, I COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO, Porto Alegre, 2007.

SUNG, C. L. **Participação da comunidade na escola pública:** os modelos colegiado e voluntariado e seus campos de significação. Campinas, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas.

Enviado em: 27/06/2009

Aceito em: 28/09/2009