

“AÇÃO EDUCATIVA: VIRTUDES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS”

**Relatório geral final da avaliação externa da Ação
Educativa (1994 – 2009)**

Domingos Armani

Porto Alegre, maio 2009.

Relatório síntese elaborado por Domingo Armani, a partir das avaliações de áreas realizadas por Carlos Roberto Jamil Cury (educação), Domingos Armani (desenvolvimento institucional), Eliane Ribeiro (juventude), e José Guilherme Magnani (cultura).

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. ONGS NO BRASIL EM PERSPECTIVA	6
3. IDENTIDADE E TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL	9
4. EDUCAÇÃO	13
4.1 Um nome expressivo: Ação Educativa	13
4.2 Um exemplo típico: a Educação de Jovens e de Adultos (EJA)	13
4.3 A defesa da educação como direito exigível	16
4.4 O problema do ensino médio: sentido e obrigatoriedade	18
4.5 A Educação é direito à igualdade e à diferença	20
4.6 À guisa de conclusão	24
5. JUVENTUDE	26
5.1 A constituição da Área: o “estado de coisas”	26
5.2 A consolidação da Área Juventude: o jovem como ator social	29
5.3 Área Juventude: impacto e força	40
5.4 Um debate propositivo: tensões e possibilidades	42
6. CULTURA E MOBILIZAÇÃO SOCIAL	49
6.1 O Programa de Cultura e Mobilização Social	49
6.2 A Cultura da Periferia	51
6.3 Circuitos e Redes Sociais: mobilização e visibilidade da produção cultural da periferia	53
7. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	56
7.1 Missão e identidade institucional	56
7.2 Governança & gestão	59
7.2 Credibilidade institucional	65
7.3 Planejamento & avaliação	67
7.4 Mobilização de recursos	70
8. DESAFIOS E PERSPECTIVAS	76

1. APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta os resultados do processo de avaliação externa da Ação Educativa no período 1994 – 2009.

O processo de avaliação transcorreu entre setembro de 2008 e maio de 2009.

Os Termos de Referência da avaliação estabeleceram como seu **Objetivo Geral**:

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

Já, os **Objetivos Específicos** definidos foram:

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

E...

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

Este segundo objetivo diz respeito especificamente ao sentido da avaliação do desenvolvimento institucional da Ação Educativa.

A avaliação foi organizada em quatro temáticas autônomas, correspondendo às áreas programáticas de Ação Educativa e ao seu desenvolvimento institucional. Cada temática ficou a cargo de um/a avaliador/a.

O processo de avaliação desenvolveu-se com base em:

- Análise documental;
- Entrevistas semi-estruturadas individuais e coletivas;
- Observação de atividades;
- Aplicação de questionário estruturado via internet/email;
- Reunião dos/as avaliadores/as com a Coordenação Geral e a Diretoria da Ação Educativa;
- Realização de três seminários temáticos, a partir de relatórios preliminares, nas áreas de educação, juventude e cultura, respectivamente, em 11, 12 e 13 de março de 2009;
- Reunião dos/as avaliadores/as com a Coordenação Geral e parte do Colegiado de Coordenação para refletir sobre os resultados preliminares da avaliação, em 25 de março de 2009.

Foram entrevistadas 51 pessoas, destas, 20 são integrantes da Ação Educativa (associados/as, Diretores/as, coordenadores/as), 27 são de entidades públicas, organizações da sociedade civil ou pesquisadores/as, e 04 são vinculados a instituições internacionais parceiras de Ação Educativa.

A Ação Educativa é amplamente reconhecida como uma organização de referência e excelência na sociedade civil brasileira. Por isso, não foi uma tarefa fácil para os/as avaliadores/as identificar eventuais limites e desafios institucionais. Não obstante, uma instituição vigorosa e respeitada como a Ação Educativa também sofre com as vicissitudes da adaptação constante à evolução complexa do contexto mais geral.

Identificar os desafios e perspectivas da sustentabilidade da Ação Educativa no novo contexto de promoção de direitos e de aprofundamento da democracia foi a questão que guiou os avaliadores neste processo.

Como este relatório geral busca apresentar uma versão sintética e integrada dos quatro relatórios específicos produzidos no processo de avaliação e, dados os diferentes estilos adotados e a natureza das questões de cada área temática, os textos dos capítulos apresentam razoável grau de diferenciação entre si.

Apesar desta limitação, esperamos ter estado à altura do desafio.

Agradecemos a todos/as que fazem a Ação Educativa ser o que ela é pela confiança, acolhida e apoio à equipe de avaliação.

2. ONGs NO BRASIL EM PERSPECTIVA

A trajetória das Ongs brasileiras tem não mais de quatro décadas, tendo as primeiras delas nascido nos anos 60¹. Boa parte, porém, nasceu nos anos 80 e 90, verificando-se um *boom* desde então.

Nestas quatro décadas, este campo de organizações passou por contextos diferentes e por inflexões importantes em sua identidade e papel político.

A identidade das organizações da 1ª geração de Ongs brasileiras foi forjada entre os anos 70 e 80, sob a égide da resistência ao regime militar e da hegemonia da Educação Popular freireana e da Teologia da Libertação.

A identidade e o papel político destas organizações tendeu a se desenhar em torno de alguns princípios tais como: o vínculo orgânico com os movimentos populares e pastorais das igrejas cristãs, o papel subsidiário, a serviço do fortalecimento dos atores reais de mudança social (movimentos sociais populares), a centralidade explicativa do conflito de classes como método de leitura da realidade, a visão linear (acúmulo de forças) e pouco processual da mudança social, uma metodologia baseada na educação popular, o perfil mais político-militante do que técnico-profissional dos quadros, a postura anti-*establishment* com relação ao sistema político e ao Estado como um todo, e uma atitude *low-profile* e de semiclandestinidade na sociedade em geral.

Até os anos 90, quando foi criada a Ação Educativa (1994) e quando se criou a Associação Brasileira de Ongs - Abong (1991), boa parte, mas não todas as organizações do período, romperam com este paradigma, evoluindo para uma visão mais complexa, processual e autônoma de sua identidade e papel político.

Esta nova identidade tendeu a destacar o reconhecimento do papel político autônomo das Ongs na sociedade como atores legítimos em si, a partir de uma visão mais complexa, multidimensional, processual e não linear do processo de mudanças sociais (no plural). Isto foi acompanhado pelo reconhecimento de novos conflitos e questões na sociedade, como o das identidades, das discriminações e das desigualdades, dos direitos, do meio ambiente, do consumo, da juventude, etc. Fortaleceu-se e explicitou-se a vinculação teórica e política deste campo de organizações com a perspectiva dos direitos, com a ampliação do espaço público, a radicalização da democracia e a construção do interesse público como parâmetro de mediação dos interesses na sociedade.

Uma das implicações desta nova visão para o papel das Ongs foi o desenvolvimento de ações de incidência política sobre a opinião pública e sobre os gestores públicos, o que passou a exigir um perfil de visibilidade bastante forte. Outro foi a maior articulação entre as lutas locais e nacionais com a problemática internacional, dadas as novas e mais diretas conexões entre elas. Outra foi a linha de ação de fortalecimento de novas identidades não derivadas do econômico (identidades étnico-raciais, religiosas, culturais, de gênero, de geração, etc.).

¹ Veja-se os casos da FASE (Rio de Janeiro), de 1962, e da ASSESOAR (Francisco Beltrão/PR) de 1966, ambas criadas com o apoio de religiosos europeus, e da AGAPAN (Porto Alegre), de 1971.

Outra ainda foi o investimento regular de energia nos processos de participação institucional, na elaboração de políticas públicas e no controle social da gestão pública e na própria reforma do Estado e da política. E, por fim, o desenvolvimento e experimentação de novas abordagens e metodologias para enfrentamento de problemáticas sociais.

Estes novos campos de ação das Ongs, abertos pelo processo de democratização política e pela evolução da conjuntura geral brasileira e internacional, significaram novos papéis e responsabilidades, mas também colocaram novos desafios a este campo de organizações.

Um destes desafios foi a necessidade de qualificar o perfil de seus quadros, tanto política como tecnicamente, uma vez que o contexto passou a exigir maior equilíbrio entre a visão política e a dedicação militante com a qualidade técnico-profissional do trabalho. Não era mais possível se projetar no debate público com amadorismo.

Neste novo quadro, as Ongs tiveram de dar muito maior importância e buscar melhor estruturação de suas áreas e instrumentos de comunicação. Já não bastava realizar um bom trabalho; oferecer informação de qualidade e incidir na agenda e no debate público passou a fazer parte da estratégia de ação.

Outro desafio foi o da institucionalização dos procedimentos e instrumentos de governança e gestão, como resposta à maior complexidade do contexto e do trabalho, suas exigências relativas à legitimidade e credibilidade, mas também à necessidade de fortalecer a coesão interna.

Nos anos 90, as Ongs viveram, de certa forma, seu apogeu em termos de legitimidade e credibilidade junto à sociedade brasileira. Falar em Ongs era falar de grupos de pessoas abnegadas que lutavam por causas justas e que mereciam o apoio de todos. Já faz algum tempo que as coisas não são mais assim...

Desde então, elas cresceram em número, em diversidade, em visibilidade, em relevância como interlocutores legítimos no espaço público, mas também tiveram sua aura positiva diluída, encontrando-se hoje em meio ao fogo cruzado das grandes disputas políticas na sociedade.

Um desafio mais geral do campo ético-político das Ongs de defesa de direitos talvez seja o de refinarem seu ideário, sua identidade, seus modos de ser e de fazer, de forma a se identificarem cada vez mais com a defesa do interesse público², do público *vis a vis* as variadas formas do privado – a lógica mercantilista, a lógica estatal patrimonialista, a lógica corporativista, etc.

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

² Público aqui que significa: de todos nós, universal, compartilhado, visível, transparente, participativo, controlado socialmente, legítimo, baseado em direitos e sustentável (ambiental e institucionalmente).

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

3. IDENTIDADE E TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL

A Ação Educativa foi fundada em maio de 1994, sendo uma das quatro organizações criadas a partir do encerramento jurídico do Centro Ecumênico de Documentação e Informação – CEDI (1974-1994)³.

A Ação Educativa surge num contexto político ainda marcado pelas lutas populares dos anos 80 e, ao mesmo tempo, por um conjunto de reformas estabilizadoras implementadas, no Brasil, na segunda metade dos anos 90, com redução e contingenciamento de recursos financeiros destinados à efetivação de direitos sociais conquistados formalmente nessas duas décadas.

No início, era um grupo reduzido de pessoas engajadas nas lutas da educação popular que ocupavam duas salas acanhadas no Colégio Sion, em São Paulo. Hoje, 15 anos depois, trata-se de uma das mais importantes instituições do campo das Ongs brasileiras, ator público reconhecido da sociedade civil, trabalhando na interseção e sinergia das temáticas da educação, juventude e cultura, com mais de 50 profissionais e sede própria, por onde circulam 30.000 pessoas por ano.

A trajetória e o desenvolvimento institucional da Ação Educativa tem esta peculiaridade de que quando a instituição foi criada formalmente em 1994, ela já tinha experimentado um longo período de “incubação” como Programa de Educação Popular do CEDI.

Isto fez com que a Ação Educativa que surgia em 1994 já tivesse alguns elementos-chave de seu desenvolvimento institucional substancialmente estabelecidos, o que viria a ser uma força propulsora e de estabilidade nos 15 anos vindouros.

Um destes elementos é que já existia um coletivo de pessoas que se conheciam, mantinham laços de confiança, vinham trabalhando juntas e que desenvolveram uma identidade política e metodológica compartilhada. Outro elemento é que este grupo já tinha uma liderança consolidada. Observe-se que parte significativa dos/as associados/as, da Diretoria e das pessoas em funções de liderança hoje na instituição são oriundas dos tempos heróicos do CEDI.

Um terceiro elemento diz respeito a que este coletivo já havia forjado traços importantes de identidade compartilhada, de valores que conferiam sentido de projeto e de comunidade de práticas. E, por fim, o longo período de “incubação” no CEDI propiciou o estabelecimento de laços de cooperação e confiança com dois setores-chave para a sustentabilidade institucional – as universidades e as instituições de cooperação internacional. Assim, desde o início, a Ação Educativa tem contado com o apoio institucional de EED (Serviços das Igrejas da Alemanha para o Desenvolvimento - Alemanha), NCA (Ajuda da Igreja da Noruega - Noruega) e, até 2006, de ICCO (Organização Intereclesiástica para a Cooperação e o Desenvolvimento - Países Baixos).

³ Três delas se consolidaram – Ação Educativa, Instituto Socioambiental (ISA) e Koinonia.

Um traço característico da cultura institucional das três instituições oriundas do CEDI (e do próprio CEDI) é a visão da importância de trabalhar com a produção de informação tecnicamente qualificada como instrumento de ação política. Como afirmou a então presidente da Ação Educativa, Marília Sposito na revista comemorativa dos 10 anos da instituição: "*A grande marca da Ação Educativa é justamente a produção e disponibilização de conhecimentos que subsidiem a articulação e a ação dos atores da sociedade brasileira*⁴".

Períodos da trajetória institucional

Apresenta-se a seguir uma tentativa de periodização da história da Ação Educativa, com o objetivo de ressaltar alguns pontos de inflexão importantes em sua trajetória.

Pode-se identificar o **primeiro período** como transcorrendo, grosso modo, entre 1994 e o final da década, em 1998/99. Este foi o período de continuidade e consolidação do trabalho original que era feito no CEDI, de apresentar-se publicamente, granjear parceiros e financiadores, de consolidar a nova entidade. Com a aprovação da atual Constituição em 1988 e o debate em torno da Lei de Diretrizes e Bases para a educação (LDB), a Ação Educativa foi desafiada a um tipo de ação política de articulação e incidência desconhecidos por ela até então, e por meio da qual ela exercita e fortalece suas capacidades para ações de incidência.

Em 1994, havia 19 pessoas permanentes no quadro; em 1997, já eram 26; em 2000, foi ultrapassada a marca dos 50 funcionários. No âmbito da gestão institucional, saliente-se a consciência dos esforços para fortalecer a sustentabilidade institucional, já no Plano Trienal 1998-2000, a criação do cargo "Secretaria Executiva Adjunta" (1998), e o crescimento constante das receitas. Um dos marcos no final do período foi o lançamento da *homepage* institucional, em 1998.

O sinal de que a instituição começava a transitar para um novo período foi a incorporação explícita da perspectiva dos direitos no referencial conceitual e na linguagem da Ação Educativa e concomitante intensificação da estratégia de ação de incidência (*advocacy*). Este movimento interno coincide com a assunção pela Ação Educativa, em 1999, da coordenação nacional da Campanha Nacional pelo Direito à Educação, parte de um processo internacional de mobilização em favor da educação para todos.

O **segundo período**, do início da década (2000) até 2006 (final do 4º Plano Trienal, 2004-06), teve seu início simbólico com a inauguração da nova sede e, nela, do então denominado "Centro de Juventude e Educação Continuada", em 2000. Este foi um ponto de inflexão decisivo na história da entidade, localizando-a no centro de São Paulo, em prédio próprio de ótimas dimensões e contando ainda com um auditório e espaços adjacentes adequados para atividades culturais e para uma verdadeira abertura

⁴ Ação Educativa 10 Anos, 2004, p.07.

institucional para a sociedade, tanto nos arredores como para a periferia urbana.

Este passo significou, de certa forma, o rompimento do cordão umbilical com a experiência do CEDI, simbolizando a autonomia e a singularidade da trajetória da Ação Educativa desde então.

Esta maior exposição pública e o compartilhamento da sede com a Abong (Associação Brasileira de Ongs) e com o escritório do Fórum Social Mundial, de certa forma aprofundaram a dimensão propriamente política da identidade institucional da Ação Educativa, além da presença de seu Secretário Executivo como presidente da Abong por dois mandatos (1999 a 2003), e sua participação como representante da Abong no Comitê Organizador do FSM (a partir de 2001), contribuíram para situar a instituição claramente em um campo ético-político na sociedade civil.

A perspectiva dos direitos e, em especial, a incorporação da educação como direito humano, se aprofunda e consolida neste período. Contribui para isso a assunção por Sérgio Haddad da Relatoria Nacional do Direito Humano à Educação (2002 - 04)⁵.

É neste período que a Ação Educativa se consolida como uma referência nacional em EJA.

Um marco do período foi expansão e diversificação das atividades voltadas à juventude, graças tanto à maior estruturação do Programa Juventude, como ao pleno funcionamento do Centro de Juventude e Educação Continuada. Outro destaque do período, foco do Plano Trienal 2001-2003, foi a estruturação do Observatório de Políticas Educacionais e de Juventude, de forma parcial em 2001 e um pouco mais estruturada a partir de 2002/03. A experiência do Observatório desafia a capacidade da Ação Educativa de se relacionar com a mídia e a fortalecer a incidência como dimensão de sua estratégia de ação.

Um ponto de inflexão marcante na vida institucional foi a abertura de uma linha de ação voltada à mobilização de recursos locais, a partir de 2002, no âmbito de parceria com Oxfam-GB e Avina, o que viabilizou a estruturação do setor de comunicação e provocou reflexões inovadoras sobre as estratégias de sustentabilidade institucional e diversificação dos tipos de parceiros.

No plano da governança e da gestão institucional o período foi marcado pelas maiores mudanças desde a fundação da entidade. As principais novidades foram a ampliação do número de associados/as, de 30 fundadores/as para 42, em 2002; a renovação da Diretoria, com a primeira mudança no cargo de presidente desde a fundação, e a maior importância e periodicidade semanal do Colegiado de Coordenação, em 2004.

⁵ As relatorias nacionais em direitos humanos econômicos, sociais, culturais e ambientais são uma iniciativa da Plataforma Dhesca Brasil, iniciada em 2002, e com inspiração na experiência dos relatores internacionais de direitos humanos das Nações Unidas (www.dhescabrasil.org.br).

O processo de transição ao atual período da trajetória institucional começou a se configurar com a mudança de contexto nacional provocada pelo início do governo Lula (2003) e pela perda de receitas internacionais com a crise cambial de 2005. Os anos de 2003, 2004 e 2005, especialmente, marcaram um período de frustrações e perplexidades por parte dos atores da sociedade civil orientados por uma perspectiva de direitos, desafiando-os a revisarem seus paradigmas e a se "reinventarem" como condição de sustentabilidade política e financeira.

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

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

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

4. EDUCAÇÃO⁶

Esse capítulo apresenta os resultados da análise do trabalho da Ação Educativa na área de Educação.

4.1 Um nome expressivo: Ação Educativa

A avaliação da Ação Educativa, em sua interface com a educação, indica, em sua trajetória, uma conformidade entre o seu nome (ação educativa), o conceito que o expressa tendo em vista suas práticas de interferência na realidade.

As práticas da Ação Educativa indicam um dinamismo cuja **ação** se aperfeiçoa nas práticas pelas quais sua concepção se efetiva. E entre essas práticas está a **educação**. Contudo, trata-se de uma **ação educativa** que abrange a educação escolar, mas que não se restringe apenas a essa modalidade de educação. No setor educação, a Ação Educativa continua atuando, em conformidade com sua origem e finalidades, seja na educação como forma de presença multifacetada na vida cidadã e também na sua versão mais institucionalizada da educação escolar que se dá nos sistemas de ensino.

Nesse sentido, as ações abrangidas pela organização correspondem ao art. 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN):

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Os produtos trazidos por essa avaliação permitem assegurar que há uma dialética pela qual a organização ao atuar sobre a realidade educacional faz com que essa retroaja sobre si e permita fazer a avaliação de si. Daí que o alcance de um determinado objetivo de ação enseje partir para outro mais amplo ou ainda não explicitado. A ação é movimento em que novas realidades advêm pelo contexto histórico e pela presença de novas conjunturas e o olhar da organização, então, se volta para elas em vista de um novo acionamento de sua concepção, de suas práticas em vista de suas finalidades.

4.2 Um exemplo típico: a Educação de Jovens e de Adultos (EJA)

O educativo se impôs como um campo de atuação para a Ação Educativa no âmbito da educação popular e na formação política para que a presença de agentes educativos em bairros populares fosse a expressão da constituição de sujeitos políticos capazes de ampliar sua participação na busca de solução para seus problemas. Essa atuação se deu de modo não

⁶ Este capítulo apresenta uma síntese do relatório da área de educação intitulado “AÇÃO EDUCATIVA: uma avaliação do (seu) campo educacional”, elaborado por Carlos Roberto Jamil Cury (responsável) e por Maria Antonieta Segall Campos.

escolar ao privilegiar a atuação junto aos movimentos sociais em que ao lado da discussão em torno de conhecimentos e de práticas se desse a valorização do lúdico e do estético presente nesses espaços urbanos.⁷ A chegada a esse campo é marcada pela redemocratização do país. No âmbito da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a educação tornou-se um direito juridicamente protegido. Observe-se o que se declara numa entrevista, acerca de sua vocação primeira, enquanto organização impregnada, desde seu nascimento, da luta pelos direitos dos excluídos.⁸

Ela surge no período da ditadura como CEDI e se torna um pólo da resistência democrática em termos de educação, mais especificamente de educação popular voltada para os adultos e jovens com déficit de escolaridade. Trata-se de uma ONG séria, comprometida com a construção da cidadania e democracia. Enquanto a democracia não se instalava, era um espaço de resistência democrática e de reivindicação de direitos pela educação.

A consciência do direito à educação e da educação escolar fez com que se somasse ao esforço original da agência face ao *déficit* de escolaridade acima relatado àquele trazido pela EJA, tornada direito do cidadão e dever do Estado. Trata-se de um vetor importante e significativo dentro da gênese da Ação Educativa, de seus objetivos e metas.

Desse modo, a Ação Educativa entendeu que deveria focalizar sua atuação no campo da Educação de Jovens e de Adultos (EJA), um campo bastante amplo, diverso e cheio de carências. Sua atuação se deu, pelas mediações que a Ação Educativa dispunha, no âmbito da afirmação da EJA como tendo uma identidade, como direito inalienável do cidadão (excluído) e como uma modalidade que não poderia ficar desprovida de recursos públicos para a sua efetivação. A esse respeito, numa entrevista⁹, encontra-se o testemunho dessa capacidade de participação em rede, articulação e mediação dentro da cena social:

Há dez anos a Ação Educativa foi uma das participantes da RAAB – Rede de Apoio à Alfabetização no Brasil e sediou sua secretaria. Antes da RAAB, a Ação Educativa coordenou o seminário de EJA no âmbito do COLE/UNICAMP. Esses seminários se tornaram um braço dentro da universidade e propiciavam um diálogo entre prática pedagógica dos envolvidos com EJA, a pesquisa, educação e formação de educadores; além disso, atendiam a uma demanda por informação e troca de experiências na área.¹⁰

Por meio de empenho sistemático junto aos governos, junto à sociedade civil e junto a muitos outros parceiros, a Ação Educativa foi sendo chamada a dar sua contribuição para essa modalidade. Atuou na elaboração

⁷ A atual presença da Ação Educativa junto à Fundação Casa, ao Fórum Social Mundial e a parceria com a ABONG, indicam que não se esgotou a tarefa de atuação junto a dimensões educativas não escolas sobretudo em face de realidades que pedem por uma reposicionamento entre a formação política e os movimentos sociais.

⁸ Entrevista de professor de Universidade Federal, antigo parceiro da Ação Educativa nas ações de EJA.

⁹ Idem

¹⁰ A rede de parceiros e fóruns dos quais a Ação Educativa participa como um dos elos ou dos membros se constitui da ABONG, da ANPEd, ICAE, RAAB, CEAAL e Campanha Nacional pelo Direito à Educação. Participa também de fóruns como MOVAs, ENEJA, Fórum de EJA de São Paulo, Circuito Cultural Escolar, Fórum de Educação da Zona Leste de São Paulo, Plataforma DhESCA Brasil, PIDHDD e Movimento Nossa São Paulo é outra Cidade.

da LDB para que a EJA fosse declarada direito de todos os que não tiveram acesso ao ensino fundamental na idade própria ou que não puderam concluí-la. Uma vez conquistada essa inserção declarada em lei, a Ação Educativa pôs todo o seu conhecimento acumulado a partir de experiências vividas para a produção de material didático e pedagógico.

O reconhecimento veio do governo federal, nos anos 1995 – 2002, que solicitou essa produção à Ação Educativa cujo domínio ela possuía como nenhum outro grupo.

A qualidade e a adequação do material produzido tiveram unânime reconhecimento e até hoje tem servido inúmeros governos e instituições na oferta dessa modalidade de ensino. Ao mesmo tempo, esse governo sofreu a crítica fundamentada por parte da Ação Educativa na medida em que a EJA acabou por não ser incluída no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF). Acerca dessa posição propositiva, mas independente, um entrevistado declara:¹¹

A Ação Educativa sempre manteve certa independência dos organismos oficiais e, na criação do FUNDEF, faz a crítica pela não incorporação da EJA no fundo.

A Ação Educativa, junto com outros parceiros, toma atitude crítica quando dos vetos ao Plano Nacional de Educação (PNE), lei n. 10.172/01, no capítulo do financiamento.

Isso significa a assunção de um princípio que orienta a organização de nem ser político-partidária e nem ser um braço governamental. Com isso a Ação Educativa pode exercer sua autonomia com critério e com crítica sem abdicar de pôr sua competência a serviço de um bem público que está acima da rotatividade dos governos.

Hoje, quando a EJA, mercê do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica de Valorização do Magistério (FUNDEB), se inclui entre as modalidades irrigadas pela sub-vinculação dos recursos, o movimento focal da Ação Educativa se move também para outros focos em busca de ampliação e democratização.

A constatação desse movimento, registrado pelo mesmo entrevistado, parceiro e observador privilegiado.

Sem dúvida houve um redirecionamento. O J da EJA está sendo atendido. No entanto, não acho que a Ação Educativa tenha esgotado o seu papel na EJA. Ela tem um lugar na sociedade civil.

Nesse sentido, é importante registrar a preocupação expressa numa das entrevistas, por um de seus dirigentes.

A área da EJA é a que mais nos inquieta, pela própria origem da Ação Educativa. A perda de antigos membros ativos e participantes das ações da Ação Educativa representou um baque para a Ação Educativa. Por outro lado hoje há muitos outros atores no campo da EJA. Há, ainda, outra questão: a institucionalização da EJA tem um risco e precisa ser organizada. Para nós a questão da Educação Popular é uma forma de recuperar os primórdios da Ação Educativa.

¹¹ Idem.

Com efeito, os vetores de Juventude e Cultura, seja na busca de compreensão dos jovens em situações de vulnerabilidade social, seja na busca do entendimento e valorização de suas formas de expressão, fazem com o que tema da EJA ainda represente um desafio tanto conceitual quanto operacional para que se dê a continuidade de sua presença em novas situações e em redes de parcerias.

Uma situação nova é o encaminhamento pelo Conselho Nacional de Educação ao MEC para que este encaminhe ao Congresso Nacional uma mudança no art. 38 da LDB alterando a idade para cursos e exames de EJA para 18 anos. Essa alteração, pensada tanto para os cursos e exames do ensino fundamental (hoje, respectivamente, a partir de 14 e 15 anos), quanto para os cursos e exames do ensino médio (hoje, respectivamente, a partir de 17 e de 18 anos), deve ser cuidadosamente avaliada e deve contar com a experiência da Ação Educativa.

Outro campo de atuação da EJA que pode merecer atenta consideração por parte da Ação Educativa é o das pessoas em situação prisional. Nesse caso, o Parecer CNE/CEB n. 11/00 já dispunha que *dentro ainda do princípio da diferença, é preciso que a feitura dos exames considere a presença de portadores de necessidades especiais, de internos ou encarcerados e de moradores da zona rural e se dê consequência a isto.*

Certamente a experiência adquirida e os saberes acumulados serão de grande valia para se pensar a EJA no caso das pessoas em situação de privação de liberdade e também para as pessoas com deficiência e para os trabalhadores da zona rural. Tal experiência e saber concorrem para a articulação prevista entre a EJA e a educação profissional técnica de nível médio.¹²

4.3 A defesa da educação como direito exigível

Posta com força a educação como direito social, juridicamente protegido, reconhecida a natureza conatural ao desenvolvimento das faculdades intelectuais do ser humano, seu potencial socializador e qualificador, ela veio se constituindo como um dos direitos mais importantes da cidadania.

Por sua natureza conatural e de suas funções maiores (ensino/aprendizagem, cidadania e trabalho), poucos houve que não vissem nela um horizonte a ser universalizado no âmbito das sociedades, especialmente a partir da Modernidade. Neste sentido, vistas as lacunas em matéria de oferta e de acesso, os clamores pela qualidade, abre-se um novo campo de atuação para a Ação Educativa: trata-se da exigibilidade e da justiciabilidade como forma de busca e garantia de direitos.

Nesse sentido, o poder judiciário vem sendo chamado a encaminhar e resolver situações que antes não eram levadas ao seu conhecimento criando

¹² Cf. alteração na LDB pela lei n. 11.741/08 associada ao Decreto n. 5.154/04. Consulte-se também Decreto n. 5.478/05 e o Decreto n. 5.480/06 relativos ao PROEJA.

mecanismos para a garantia e efetivação da educação como direito¹³. Dentro desse contexto, um entrevistado assinala:¹⁴

A Ação Educativa se deu conta do número exíguo de iniciativas dessa natureza mesmo no interior do Ministério Público. Para tanto, a tarefa primordial da Ação Educativa está na linha de uma assessoria que, inclusive, produza conhecimentos sobre o modus faciendi da justiciabilidade e da exigibilidade.

Nesse sentido, ressalta o entrevistado, supera-se a vertente positivista do direito que incorpora a defesa jurídica, mas sem que se prevejam ações organizadas no sentido de formar a consciência dos cidadãos, pela disseminação de informações em vista do fortalecimento da consciência crítica, da conscientização de direitos e deveres e da mobilização de mecanismos jurídicos aptos para tal. A chave para essa estratégia se aninha, segundo o entrevistado, no Observatório da Educação que acompanha as políticas sociais, as esclarece para seus destinatários e os informa de seus direitos.

Contudo, a natureza universalista da assunção dos conhecimentos acumulados, organizados e sistemáticos em níveis cada vez mais elevados encontra obstáculos difíceis de serem transpostos no interior de contextos sociais marcados pela desigualdade na apropriação dos bens socialmente produzidos. Daí porque esse programa deseja ampliar o campo de formação de educadores sociais abertos para esse Ação na Justiça. Para tentar superar esses obstáculos, no âmbito do Observatório da Educação¹⁵, veja-se essa fala:¹⁶

Criou-se um boletim para a mídia - o Ação na Mídia, que faz um acompanhamento da mídia em termos da cobertura dos temas relativos à educação, com a perspectiva de mobilização dos diferentes atores da cena da educação e da opinião pública de um modo geral. E aí, seu foco é aquilo que, na visão da Ação Educativa, "é mais importante" do ponto de vista da afirmação da educação como direito universal. Ele tem recebido alguns elogios, por fazer uma crítica propositiva, de levar para a mídia o conceito de educação como direito humano. Por ser uma publicação dirigida aos jornalistas, tenta apontar diferentes visões sobre questões específicas, às vezes controversas, mas sempre plural. Além de identificar os temas relevantes, as pesquisas recentes e importantes, as fontes, os contatos, identifica que fontes podem qualificar as informações relativas a temas específicos. Para afirmar a noção de educação como direito humano, o OE procura destacar grupos e temas invisíveis e indica que profissionais do direito sejam tomados como fontes de informação, trazendo para o debate a questão da justiciabilidade. Nesse e em outros temas que envolvem a justiciabilidade, há um entrecruzamento cooperativo com as ações de justiciabilidade desenvolvidas pela Ação Educativa.

¹³ A Ação Educativa trabalha aqui com o Programa Ação na Justiça. Para alcançar este objetivo, atua em cinco diferentes eixos: I. Produção e difusão de informações sobre o direito humano à educação e sobre os mecanismos de justiciabilidade; II. Formação de atores estratégicos; III. Monitoramento das garantias materiais e processuais relacionadas a esse direito; IV. Recurso ao sistema de justiça (local, nacional ou internacional) em ações paradigmáticas e/ou coletivas; V. Fortalecimento da perspectiva de justiciabilidade em redes de defesa e promoção de direitos humanos.

¹⁴ Membro da Ação Educativa, responsável por um dos programas na área de Educação.

¹⁵ O Observatório da Educação acompanha e analisa a cobertura da mídia; promove atividades com comunicadores e estudantes de comunicação; produz e dissemina informação sobre a conjuntura educacional, com destaque para a atuação e posicionamentos de organizações da sociedade civil.

¹⁶ Membro da Ação Educativa, responsável por outro programa na área de Educação.

Contudo, por mais leis que tenhamos, falta uma que dê conseqüência à educação escolar proclamada em nossa Constituição como o primeiro dos direitos sociais (art. 6º). Não basta a judicialização e a exigibilidade por parte dos interessados quando há omissão na oferta de uma educação escolar e que seja de qualidade.

A base de uma Lei de Responsabilidade Educacional é a ética, aliás claramente posta no art. 37 da Constituição. Os governantes devem assumir conscientemente suas responsabilidades e haver conseqüências, no caso de omissão quanto ao dever do poder público quanto a esse direito. Um resultado seria o da imputação de improbidade administrativa e suas conseqüências.

Desse modo, a Ação Educativa se rebela tanto contra uma concepção reprodutivista da educação quanto contra uma redução da educação a um caráter meramente instrumental. Importante é assinalar a preocupação da Ação Educativa em entender esse fenômeno, por meio de pesquisas sobre a questão sendo levadas a cabo por seu Programa de Pesquisa e Monitoramento de Políticas Públicas¹⁷, em que o tema Educação e Exclusão é um dos eixos de investigação.

A educação escolar, similar a outras dimensões da vida sócio-cultural, então, coexiste nessa contradição de ser inclusiva e seletiva nos modos e meios dessa inclusão e estar, ao mesmo tempo, sob o signo universal do direito. Ela não teve e ainda não tem sua distribuição efetivamente posta à disposição do conjunto dos cidadãos sob a égide da igualdade de oportunidades e de condições. Nessa via de raciocínio, faz sentido perguntar sobre quem são os "herdeiros" e/ou os reais atingidos pela deserção desse destino universal, ou melhor, pela privação dessa destinação universal da educação escolar enquanto um direito específico reconhecido, em nossa Constituição no art. 6º, como o primeiro dos direitos sociais.

Aqui, como em outras ações, não se pode ignorar que a presença da Ação Educativa tensiona a ambiência escolar pois, ao esclarecer, divulgar e propor, criam-se situações novas para a comunidade escolar aí incluídos os pais dos estudantes. Por outro lado, a ambiência escolar participa de sistemas de ensino podendo tanto criar novas possibilidades como criar situações novas que exijam novas posturas dos poderes públicos.

4.4 O problema do ensino médio: sentido e obrigatoriedade

Sem abdicar do princípio geral da defesa do direito à educação (fazendo desse princípio, por sua capacidade de atingimento na sociedade, uma disseminação e uma palavra de ordem), o contato com a realidade de moradores da periferia trouxe para a Ação Educativa o drama do ensino médio. Afinal as áreas de atuação da Ação Educativa no âmbito de Juventude

¹⁷ O programa Pesquisa em políticas educacionais parte do pressuposto de que conhecimento rigoroso é ferramenta essencial para que a sociedade possa exercer o controle cidadão das políticas educacionais e agir em favor da educação de qualidade para todos.

e Cultura provocaram a atenção e a mobilização da entidade na área de Educação para o ensino médio e seu significado para os jovens.

Com efeito, o ensino médio (arts. 35 e 36 da LDB), entendido como “etapa final da educação básica”, tornou-se constitucionalmente gratuito e objeto de progressiva universalização por parte dos poderes públicos dele incumbidos (art. 208, II da Constituição com a redação dada pela emenda 14/96) em sua oferta. A redação original da Constituição nesse mesmo inciso do art. 208 (alterada pela Emenda 14/96) previa a progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio. A LDB, contudo, manteve exatamente essa última redação em seu art. 4º. II. Além disso, a legislação atual, sabedora da importância tanto da educação geral como da educação profissional, prevê dois modos de relação entre o ensino médio e a educação profissional técnica de nível médio: a integração e a articulação. Assim, o certificado conclusivo do ensino médio continua sendo condição para o ensino superior e tornou-se co-requisito para cursos de educação profissional técnica de nível médio. Mas o certificado conclusivo do ensino médio (ou ao menos a matrícula no ensino médio) é também co-requisito para os cursos da educação profissional técnica de nível médio como o certificado conclusivo é requisito para o diploma da educação profissional técnica de nível médio.

Ora, a área Juventude, outro foco da Ação Educativa, pôs em evidência de como o ensino médio começa a sofrer os efeitos da universalização do ensino fundamental. Essa universalização, fruto conjugado da urbanização, do mercado de trabalho e do empenho de governadores democráticos eleitos na década de Oitenta, tornaram a ampliação da escola pelo ensino fundamental de 8 anos (hoje de 9 anos) uma realidade. Mais tarde, na década de Noventa, o FUNDEF propiciou uma aceleração nesse processo. Com isso, mais concluintes do ensino fundamental buscam as portas do ensino médio.¹⁸ As estatísticas do INEP o demonstram, seja pelo número de estudantes matriculados face a outras décadas passadas, seja pela presença crescente no setor público na oferta dessa etapa de ensino.

A ampliação do acesso ao ensino médio, agora com apoio relativo trazido pelo FUNDEB, dada a proximidade à universalização do ensino fundamental e dadas as exigências do mercado de trabalho, resultou na entrada nessa etapa da educação básica de um perfil de estudante que não lhe era comum: são jovens e adultos de 15 a 17 anos ou mais, moradores de bairros populares, egressos do ensino fundamental, são jovens de ambos os sexos que voltam aos bancos escolares buscando nessa etapa da educação um modo de se inserir no mercado ou de responder às suas exigências formais ou indiretas para continuarem em seus postos ou prosseguirem em estudos posteriores. Esses jovens revelam um *ethos*, um comportamento emergente que sinaliza uma identidade posta em iniciativas lúdicas, estéticas

¹⁸ Um ponto a ser considerado em uma auscultação da realidade, via estatísticas e pesquisas da educação básica, em termos de gênero, é a existência de rendimento escolar diferenciado entre meninos e meninas. Os primeiros têm se saído pior do que as meninas.

e culturais. Esse *ethos* contém a busca de uma identidade a qual, por sua vez, não pode ser ignorada nos projetos pedagógicos.

Mas também há mães e pais, em idade madura, em busca de novos padrões de qualificação ou de reinserção profissional ou mesmo de realização de um projeto que ficara inacabado. Em uma palavra, há muitos jovens e adultos presentes no ensino médio (em seus turnos) que são oriundos de camadas da classe trabalhadora, com emprego formal ou informal, outros desempregados, com faixas etárias diferenciadas, com ampla diversidade cultural e com anseio de participação nos seus destinos e nos destinos do país. Muitas vezes imbricados na busca de novas formas de inserção na vida cultural por meio de linguagens estéticas, eles têm no trabalho uma dimensão capital para suas vidas e seus projetos. Eis porque a articulação entre as dimensões de estudo, mormente o do ensino médio, de cultura e de trabalho, nas suas respectivas condições, é um assunto que deve ser alçado à condição de política pública.

A Ação Educativa, à vista dessa realidade assim captada, não só aciona o princípio do direito à educação como também põe em discussão o sentido do ensino médio para esse perfil de estudante para cuja discussão o vetor cultura muito tem colaborado. O problema do ensino médio acaba sendo ponto de convergência entre as três áreas da instituição e assim podem elaborar pesquisas, reflexões e propostas para essa realidade em mutação.

Um ponto na pauta da discussão em torno do ensino médio é o da instituição do ensino médio como obrigatório. Tal é o projeto do governo federal de modo a passar da *progressiva obrigatoriedade*, posta em lei, para a própria obrigatoriedade. Contudo, isso não é simples e é preciso que atores que tenham proximidade com a realidade apontem caminhos conseqüentes para tal. Eis porque também o tema da articulação do ensino médio com a educação profissional para esses grupos se torna um campo de discussão e de desafio.

4.5 A Educação é direito à igualdade e à diferença

O contato com a realidade multifacetada dos bairros populares, o conhecimento dos mesmos, o contato com os poderes públicos e com as estatísticas, a inclusão da educação infantil como sendo etapa da educação básica e sua primeira etapa trouxeram mais um campo de atuação para o qual a Ação Educativa se mostra sensível.

Desse modo, a competência assumida e reconhecida, calcada em um método que inclui o estudo do problema, a incorporação e mesmo a feitura de pesquisas e a irradiação do conhecimento obtido e a proximidade com o outro, se fizeram presentes na denúncia da ausência de estabelecimentos capazes de corresponder à demanda dessa etapa inicial da educação básica. Um dos campos de atuação, sempre em parceria com outros interessados da Rede e dos Fóruns, foi na tramitação da emenda constitucional n. 53/06, a fim de que a etapa creche na educação infantil não ficasse fora do FUNDEB e da lei n. 11.494/07.

Ao tomar a realidade como ponto de referência para sua atuação, a Ação Educativa aponta para a máxima que *a realidade é concreta* porque *síntese de múltiplas determinações*. Desse modo, ela buscou pontuar os distintos pontos de partida na vida social e aí a realidade da desigualdade social manifesta nas formas mais cruas de redistribuição da renda no Brasil. Um indicador dessa busca da diferença no âmbito da igualdade é a chegada ao direito à diferença pela porta do contato com a juventude presente nas escolas dos bairros periféricos e seus *marcadores culturais* como, por exemplo, procedência étnico-cultural.

Tal realidade impõe-se como um fato condicionante do itinerário escolar de adolescentes e jovens (com distorção idade/ano, com repetência e com evasão) e dos resultados insatisfatórios manifestos nas avaliações de desempenho pelas quais se sabe que os grupos sociais mais afetados pelos piores escores são os que estão sub-representados na escala da distribuição de renda.

Ora, o foco da Ação Educativa, como um farol que gira em torno de si e para fora de si, iluminando espaços, capta a diversidade e a pluralidade dos novos entrantes nas escolas como um direito dos mesmos. A Ação Educativa volta-se, então, para a denominada educação inclusiva.

A educação inclusiva responde por uma modalidade de escolarização sem que em seu interior haja qualquer forma de discriminação de sexo, raça, etnia, religião e capacidade. Responde também por uma dinâmica na qual a escola se prepare para receber essa diversidade. Trata-se de uma adequação mútua, tanto da escola em sua ambiência quanto do indivíduo ou do segmento em questão. Nesse contexto, uma das formas escolhidas pela Ação Educativa de lidar com as desigualdades no âmbito da escola, é a de trazer para o debate das escolas e de suas comunidades de entorno a questão da diversidade, na qual se inclui a diversidade cultural com base nas relações étnicas presentes na história da sociedade brasileira. Tais relações, marcadas pela desigualdade e pela discriminação, seu conhecimento e análise são fundamentais para que a escola, no seu espaço, consiga derrubar culturas preconceituosas e construir uma cultura democrática.

Para melhor entender como esse trabalho ocorre na prática, nas escolas que dele participam, é interessante dar voz a uma entrevistada diretora de escola engajada no desenvolvimento experimental da metodologia:

O projeto que está sendo desenvolvido na escola, em parceria com a Ação Educativa, é o Educar Para a Igualdade Racial que tem o propósito de construir metodologia para a implantação da Lei 10.639. Hoje são quatro escolas participantes do projeto e para 2009 serão trinta escolas. O grupo de escolas participantes está, em parceria e sob a orientação da Ação Educativa, construindo um jeito de fazer, de aplicar a lei no âmbito das escolas.

Outra face da metodologia que a Ação Educativa promove é o NEPSO. Por meio dessa ação, o que se procura é o desenvolvimento do protagonismo dos alunos especialmente em relação à matemática e língua portuguesa. Mais

do que uma técnica pedagógica busca-se um método calcado na incorporação do outro como sujeito e para cujo objetivo também se faz necessário pensar uma adequada formação docente inclusive na Ação Educativa. Segundo uma entrevistada¹⁹, o NEPSO:

Aproveita todo o conhecimento em pesquisa de opinião que pode ser aplicado às escolas e que contribui com o aprendizado. Trata-se de uma metodologia pedagógica por meio da qual se facilita e incrementa a aprendizagem dos conteúdos escolares usando a pesquisa de opinião. A expectativa é que a pesquisa possa auxiliar no aprendizado da leitura e de matemática²⁰.

Esse aspecto pedagógico pode ser apropriado pela Ação Educativa em termos de uma metodologia para os projetos pedagógicos das escolas. Nesse sentido, pode-se passar do número exíguo de escolas envolvidas no NEPSO para universo maior, observada a metodologia proposta. Aliás, tanto o NEPSO, quanto o projeto Educar para Igualdade Racial são expressão dessa aposta da Ação Educativa no aspecto pedagógico. Há um conjunto de ações pedagógicas em que o foco é a alteração das relações nas escolas, dando voz aos alunos, qualificando o trabalho docente, despertando para uma gestão democrática e um pensar e agir coletivos no âmbito das escolas parceiras. Esses projetos e/ou ações se abrigam no Programa Ação na Escola, de participação e de intervenção, que tem como projetos o NEPSO, INDIQUE, Prêmio Nossa Escola Sustentável, além de haver encerrado o projeto de Cinema e Vídeo Brasileiro nas Escolas e o projeto Circuito Cultural nas Escolas. A tônica desse programa é atuar nas escolas, com sua comunidade escolar e comunidade de entorno, alterando as condições objetivas do fazer educacional. Essa atuação nas escolas é uma das dimensões das escolhas que a Ação Educativa faz para intervir, apresentar-se como interlocutora, como parceira, como produtora e disseminadora de conhecimentos.

A intervenção local, com todas as especificidades colocadas por esse tipo de trabalho, qualifica a Ação Educativa a atuar nas dimensões mais amplas de seu trabalho educativo, nas lutas pelos direitos à educação em âmbito nacional e internacional. No entanto, abrigar trabalhos em dimensões tão diferentes do campo educativo traz uma tensão permanente para a organização, mas que ao mesmo tempo a impulsiona para exercer as mediações necessárias, tanto interna como externamente.

Também a Ação Educativa não se descuidou de apoiar uma mediação crucial para a qualidade da educação e pôs em pauta a situação profissional dos professores apoiando decisivamente a lei n. 11.738/08 que institui o piso profissional nacional para os docentes da educação básica mediante a participação na Campanha pelo Direito à Educação. Nesse campo, a Ação Educativa, por sua competência testada em vários campos,

¹⁹ Membro da Ação Educativa, responsável por programa na área de Educação.

²⁰ O IPM, parceira da Ação Educativa, articula os conhecimentos do IBOPE para uma aplicação de caráter pedagógico no interior das escolas em vista de captar a opinião dos estudantes e ativar a voz do aluno nas disciplinas concernentes. Outro trabalho conjunto realizado pela Ação Educativa e IPM é o INAF, uma pesquisa anual sobre alfabetismo funcional. A Ação Educativa desenvolve a parte técnica e o IBOPE aplica a pesquisa nacional há seis anos.

especialmente no da EJA, pode oferecer sua cooperação para com a formação de professores. Nesse sentido, ela pode descontextualizar aspectos de sua competência na formação de docentes para a EJA, contextualizar o campo da educação escolar e recontextualizar aspectos que promovam a formação docente para essa última. Ela também tem recontextualizado sua competência na formação de docentes no processo de formação de educadores sociais para a área de juventude, na experiência com 1200 jovens internos da Fundação Casa, atendidos por cerca de 20 educadores/as formados/as e acompanhados/as por ela.

A Ação Educativa se faz presente de modo exemplar no que o art. 205 da Constituição põe como a necessária *colaboração da sociedade* a fim de promover e incentivar tanto o direito à educação como o dever do Estado como foi o caso, entre outros, de pôr em debate o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Mas esse investimento tem um custo. E nem sempre os valores investidos são de molde a garantir a chegada desses bens aos seus destinatários. O campo do financiamento dos direitos sociais, especialmente do direito à educação, tornou-se uma outra arena de debates e de propostas com apoio da Ação Educativa mediante estudos e seminários, afora a constante busca e disseminação da comunicação de informações seguras no eixo da conscientização. Afinal, entre as várias formas de controle social e financeiro dos recursos públicos está aquela que erigiu os Conselhos de Acompanhamento e de Fiscalização do FUNDEB (já antes do FUNDEF), da merenda escolar e dos diferentes modos de dizer o programa Dinheiro Direto na Escola. Sem o domínio mínimo de acesso a orçamentos públicos dos entes federativos e suas agências de apoio e a compreensão básica de relatórios, o exercício da controlabilidade desses fundos e ações fica comprometido. Como se trata de uma área sensível para pais, mães ou tutores por aqui se pode considerar, ainda dentro do art. 205 da Constituição, importante papel a ser atribuído à relação família/escola.

A Ação Educativa chega, então, a duas estratégias importantes: o que é a qualidade em educação e qual a sua base material e como coletar, disseminar informações analisadas dos pressupostos dessa qualidade.

No primeiro caso, o foco se centra no financiamento da educação escolar pública e seus mecanismos e, no segundo, na composição com outras agências parceiras tais como o Instituto Avisa Lá, CENPEC, entre outros, na defesa do direito à educação por meio de campanhas de esclarecimento e de conscientização, levadas adiante tanto por meio impresso como por meio digital. No segundo caso, para além das parcerias, a Ação Educativa vem fazendo contatos com múltiplos atores que têm pontos em comum na defesa da educação de qualidade cada vez mais universalizada.

4.6 À guisa de conclusão

Combater preconceitos e discriminações imiscuídos no plano das desigualdades significa uma dialética entre liberdade e igualdade. É neste sentido que Bobbio reflete nos seguintes termos:

Considero liberdade socialista por excelência aquela que, liberando, iguala e iguala quando elimina uma discriminação; uma liberdade que não somente é compatível com a igualdade, mas que é condição dela. (Bobbio, 1987, p.23).

Segundo ele, a valorização afirmativa da pluralidade ganha substância cada vez que ela serve para pôr abaixo uma discriminação baseada em qualquer modalidade de preconceito. Desse modo, todas as formas impeditivas da igualdade, tomadas pelo ângulo da uniformidade ou ignoram o valor das diferenças ou as condenam aos estreitos espaços do privado segregado e acabam por ter em seu horizonte o espectro de regimes autoritários, ditatoriais ou mesmo totalitários. Por outro lado, a excessiva consideração das diferenças pode redundar no oposto de sua valorização isto é como o não-enriquecimento do ser social do homem. Algo que se pode verificar em sociedades tomadas por fundamentalismos ou crispações identitárias de qualquer espécie.

Correlato a essa nova frente em que a exclusão aparece sob a forma de discriminação acha-se a efetivação dos direitos sociais e, dentro deles, do direito à educação. A efetivação desses direitos, conquista da cidadania após séculos de lutas e de avanços, é um investimento no bem – estar das populações. Ela tem sido um elo de ligação que articula as finalidades comuns com a diversidade de cada qual por meio de uma presença em fóruns nacionais e internacionais como no caso do Fórum Social Mundial, na Campanha Latino Americana e Campanha Mundial de Educação, no CEAAL – Conselho de Educação de Adultos da América Latina e Caribe, no CREFAL e ICAE.

Desse conjunto de tradição, vocação, empenho que vêm caracterizando as ações da Ação Educativa, pode-se dizer que ela as têm desempenhado, na ação transeunte como na ação imanente, com ética, transparência e adequação aos seus fins. Isso vem sendo reconhecido por agentes públicos dos governos, pela imprensa e até mesmo por críticos da presença e da atuação de ONGs como sucedâneos *ersatz* das obrigações do poder público para com os direitos sociais. Sempre afirmando o papel indeclinável do Estado nas políticas educacionais, a Ação Educativa faz parte daquela corrente que, face às realidades existentes, investe na educação para a cidadania.

Refletindo sobre o futuro da democracia, Bobbio adverte os regimes democráticos para as promessas não cumpridas, entre as quais, a sexta promessa é a do cidadão não educado. Como ele diz:

...para o bom democrata, o reino da virtude (que, para Montesquieu constituía o princípio da democracia contraposto ao medo, princípio do despotismo) é a própria democracia que, entendendo a virtude como o amor pela coisa pública, dela não pode privar-se e ao mesmo tempo a promove, a alimenta e reforça. Um dos trechos

mais exemplares a este respeito é o que se encontra no capítulo sobre a melhor forma de governo nas Considerações sobre o governo representativo de John Stuart Mill, na passagem em que ele divide os cidadãos em ativos e passivos e esclarece que, em geral, os governantes preferem os segundos (pois é mais fácil dominar súditos dóceis ou indiferentes), mas a democracia necessita dos primeiros (Bobbio, 1986, pg. 31).

Mas, além desse papel de sujeito que acompanha políticas públicas, que age nas políticas públicas, em favor do cidadão educado, a Ação Educativa vêm construindo uma metodologia de presença que a capacita para atuar com segurança, adequação de meios e fins nos seus objetivos. Essa metodologia, de um lado, tem um respeito pelo *outro* encontrado em suas ações, de outro lado, contextualiza um campo de atuação com rigor e profundidade captando tendências e situações embrionárias no campo da educação. E tal forma de presença social permite transpor o método para outros campos por meio de um movimento subsequente de descontextualização (daquela situação originária) e recontextualização (em a nova situação). Essa metodologia de intervenção carrega consigo a possibilidade de entender situações específicas (locais, por exemplo) a partir de sua relação com situações nacionais ou internacionais e vice-versa. Trata-se, pois, da busca resolutiva de uma tensão que de criativa em si mesma também se abre para o pluralismo. Isso permite também oferecer, compartilhadamente, tal metodologia para agentes públicos e outras agências da sociedade civil que comunguem dos mesmos fins.

5. JUVENTUDE²¹

Este capítulo registra os resultados da avaliação na área Juventude da Ação Educativa.

Dentre as questões gerais que serviram de guia à análise, destacam-se as seguintes: qual a trajetória da área Juventude na Ação Educativa? Que mudanças ocorreram em termos de objetivos, proposições e estratégias e como foram justificadas essas mudanças? Quais foram as ênfases e os focos nessa trajetória? Qual é o papel da Ação Educativa na ampliação e potencialização do chamado “campo” da Juventude nos últimos anos no Brasil? De que forma incidiram e incidem as ações desenvolvidas? O que se detecta como novo no cenário que configura o “campo” da juventude hoje no Brasil e quais as relações com as organizações não-governamentais? Que dificuldades, questões, tensões, potencialidades e desafios podem ser observados e destacados? Quais as perspectivas da área de juventude na Ação Educativa?

Para compreender os caminhos assumidos pela Ação Educativa na constituição da Área Temática *Juventude*, a análise foi estruturada considerando-se dois momentos articulados: os anos 90, representando a primeira fase do processo iniciado em 1994, e os anos 2000, quando são mais visíveis as proposições e ações trilhadas pela Área Temática *Juventude*, no âmbito da Ação Educativa.

5.1 A constituição da Área: o “estado de coisas”

A Área Temática Juventude que, até 2000, intitulava-se *Juventude: Educação, Trabalho e Cultura*, buscava, de forma pioneira, criar um campo de conhecimento, formação e articulação que oferecesse subsídios à proposição de ações e políticas dirigidas à juventude, como também um investimento na potencialização de grupos juvenis. O foco maior estava na consolidação da área dentro da própria organização, considerando, sobretudo, a marca trazida pela equipe fundadora da Ação Educativa no campo da educação, notadamente, da educação popular e de jovens e adultos.

O objetivo, naquela conjuntura, era *reunir e tornar disponível um conhecimento que subsidiasse a pesquisa, a formulação de políticas sociais e de ações educativas destinadas a jovens. Fornecer subsídios para apoiar a ação de grupos juvenis na expressão e negociação de seus interesses e ações de organizações governamentais e não-governamentais voltadas a jovens. Dar suporte à articulação de um campo de atores envolvidos nessa problemática*²².

²¹ Este capítulo apresenta a síntese do relatório intitulado “Avaliação Externa Ação Educativa - Área Temática Juventude, da autoria de Eliane Ribeiro Andrade com a colaboração de João Paulo Macedo e Castro e Maria Inês do Rego Monteiro Bonfim.

²² Ação Educativa. Relatório de Atividades, 1994-1995.

Para tanto, uma das propostas centrais da primeira fase foi a criação/consolidação de uma base de dados sobre a juventude, contendo não só registros bibliográficos, notícias divulgadas na imprensa nacional, experiências de grupos juvenis e de ações dirigidas aos jovens, cadastro de pesquisadores e agentes da área. Destacaram-se, também, a preparação do Projeto de Centro de Formação Juvenil, a produção editorial, as assessorias pontuais realizadas a grupos juvenis e a participação em eventos que pudessem contribuir para a visibilidade do tema.

A singularidade da proposta da Ação Educativa em relação ao tema traduzia-se, naquele momento, pela tentativa de aliar uma reflexão sobre a juventude a uma ação voltada para a questão do jovem como ator social. Vale destacar que, naquele momento, colocar em pauta a questão da juventude, tendo o jovem como interlocutor preferencial, fazendo a diferença entre jovem e adolescente, como campos diferentes, era, no Brasil, uma discussão nova e de poucos parceiros.

Nesse sentido, apostar na juventude como área temática para a qual a reflexão ainda precisaria ser ampliada significou colocar em discussão o papel da Ação Educativa, como ONG, nessa construção, bem como sobre suas efetivas condições para se configurar como referência na área. A discussão sobre a Educação de Jovens e Adultos e sobre as políticas públicas de educação, em virtude do acúmulo produzido pelo CEDI, tinha visibilidade indiscutível. A juventude, por sua vez, compreendida por alguns atores como um dos públicos das ações e não como um tema a ser qualificado, traduzia desafios maiores. Além disso, a emergência de questões trazidas pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, a partir de 1990, por exemplo, apontava, em termos de caminhos, outras possibilidades valorizadas interna e externamente.

A defesa interna da Área Temática, entretanto, era que a luta pelos direitos da juventude implicava uma reflexão mais profunda sobre quais seriam esses direitos, na contramão das discussões do período, cuja tônica era a ideia do protagonismo juvenil²³, presente no pensamento de ONGs, fundações empresariais, organismos internacionais e setores de governo. Trabalhar a partir de outra aposta em relação ao tema juventude significaria, também, incluir e qualificar o tema em espaços estratégicos, para o que a criação da *home page* da Ação Educativa, em 1998, seria de grande contribuição.

A oportunidade de financiamento da Norwegian Church Aid (Apoio da Igreja Norueguesa) para a criação de um Centro da Juventude, projeto que, internamente, era permeado de tensões, notadamente sobre o papel de uma ONG na sua execução, ajudou a viabilizar a proposta²⁴.

Nos anos de 1998 e 1999, o apoio aos grupos juvenis nas suas formas de organização e expressão e enfrentamento de suas questões ganha maior

²³ Helena Abramo localiza a matriz fundante dessa ideia num texto de *Alan Touraine*, nos anos 90.

²⁴ Projeto concretizado pela articulação com o governo Celso Daniel, eleito pelo PT, em 1996, para a Prefeitura Municipal de Santo André-SP.

visibilidade nos objetivos explicitados do que em anos anteriores. Tal fato pode estar associado à visibilidade que os grupos juvenis vêm conquistando ao longo da década de noventa.

Os jovens estão praticando a sua vida, normalmente e de repente aparecem no cenário. Mas por não estarem nos partidos políticos, nos enquadramentos da leitura acadêmica, que só reconheciam quem estava empunhando as bandeiras e as organizações hierárquicas da década de 70, que lutavam pelo fim da ditadura militar, vão ser considerados despolitizados e desorganizados. Mas eles estavam organizados na sua vida diária, normal, de outras formas. A Ação Educativa percebeu isso e fez o seu diferencial. Não andou atrás do poder público, não se tornou uma ONG neo-governamental²⁵.

Do ponto de vista da Área Temática *Juventude*, nota-se, a partir daí, um deslocamento em relação às ênfases iniciais. Enquanto no momento inicial pretendeu-se construir um campo de conhecimento, formação e articulação, que fornecesse subsídios para a formulação de ações e políticas dirigidas à juventude, assim como para a potencialização de grupos jovens, especialmente nas dimensões da educação, da cultura e do trabalho, tendo como interlocutor principal o jovem, a idéia de constituição de uma área de referência sobre o tema juventude estaria, agora, vinculada à construção de uma plataforma de direitos sociais.

A juventude passa a ser mais enfatizada como “camada” a ser privilegiada, do que como tema em permanente construção. Ou seja, a consolidação da área temática na Ação Educativa faz com que se avance para a construção da plataforma (direitos sociais), contribuindo para isso não só o acúmulo e a contribuição da Ação Educativa, mas também a conjuntura presente: “os jovens em evidência”, o debate que aproxima violência e juventude, as pesquisas na área etc., que vão dando sustância e incidindo sobre o tema. Desse modo, ao mesmo tempo em que a Ação contribui para a consolidação do tema, ela incide na esfera pública, retornando para repensar proposições e ações sobre esse campo de ação.

Internamente, os últimos anos da década de 90 expressam alterações na equipe original da Área Temática *Juventude: Educação, Trabalho e Cultura*. Vale destacar que nesse período a Ação Educativa conta com profissionais altamente qualificados e que, na década de 2000, se tornarão referências no campo da juventude no Brasil e na América Latina, tanto no âmbito das análises, como da luta política pelos direitos da juventude. Destarte, destacam-se: Marília Pontes Sposito, professora de sociologia da USP (presidente da Ação Educativa no período de 1994-2004); Helena Abramo, pesquisadora e assessora temática; e Maria Virginia Freitas, coordenadora da área de juventude na Ação Educativa e membro do Conselho Nacional de Juventude. Alguns trabalhos/estudos podem ser tomados como referência para subsidiar a consolidação da área no Brasil. O primeiro, produzido por Marília Pontes Sposito, trata-se de um balanço da

²⁵ Depoimento de jovem-adulto representante de grupo juvenil de hip-hop.

produção de teses em Educação sobre o tema juventude entre os anos de 1980 e 1998 no Brasil, intitulado *Estado do Conhecimento sobre Juventude na área da Educação*, publicado em 2000 pelo Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos – INEP/MEC. O segundo é fruto da dissertação de mestrado de Helena Abramo, *Cenas juvenis: punks e darks no espetáculo urbano*, editado em 1994. E o terceiro, também texto final da dissertação de mestrado, defendida em 1995 na USP, o estudo de Maria Virginia Freitas, *Jovens no ensino Supletivo: diversidade de experiências*.

A trajetória dos participantes/membros da Ação Educativa, a formação e o nível de circulação entre diferentes esferas institucionais, movimentos, universidade, governos etc., sem dúvida, facilitaram a visibilidade, o reconhecimento e o respeito conquistado pela organização no campo em questão, consolidado na década seguinte. No decorrer da avaliação, foi recorrente ouvir como resposta de vários atores-chave que a Ação teria iniciado sua atuação no campo da juventude a partir dos anos 2000. Tais relatos reafirmam a ideia de que a área temática da juventude na Ação Educativa se constrói ao longo da década de noventa, se consolidando, efetivamente, a partir do final da década, o que pode também se relacionar com a potencialidade da área de educação, já estabelecida no interior da própria organização, podendo, portanto, ter ofuscado as demais dimensões.

Por fim, podemos ressaltar que nesse período o desafio para tal consolidação era, entre outros, a busca de elementos que pudessem clarear o “estado de coisas” em que o problema se encontrava, ou seja, um problema em construção, sem visibilidade nítida na esfera pública e limitado a grupos bastante específicos. Outro aspecto a destacar diz respeito à necessidade de separar os temas juventude e educação/escola, entrevendo a construção de um campo próprio e singular da juventude. Assim, procurava-se retirar o peso da imagem do jovem como estudante na formulação da área, apostando na entrada de novos sujeitos em cena, como, por exemplo, uma série de grupos de periferia que atuavam organizadamente, mas sem visibilidade na esfera pública.

As proposições, inserções e ações da Ação Educativa criaram impacto no debate público e foram decisivas para o surgimento de um novo cenário na década de 2000.

5.2 A consolidação da Área Juventude: o jovem como ator social

No início dos anos 2000, permaneciam como propostas da Área *Juventude: Educação, Cultura, Trabalho*, o projeto *Apoio a Grupos Juvenis*, o projeto *Centro de Referência sobre a Juventude* e o projeto *Centro Juvenil*. A Ação Educativa procurou manter-se como referência para os grupos envolvidos no Fórum Nacional de Juventude e para outros segmentos sociais envolvidos no tema. Em Santo André, em que pesem todas as dificuldades, o Centro Juvenil já havia cadastrado cerca de 2.000 usuários. Na sede, foi instalado o *Centro de Juventude e Educação Continuada*, marcando a ampliação do raio de ação da Área Juventude da Ação Educativa no período.

É a partir do Plano Trienal 2001-2003 que a Área Temática passaria a ser denominada apenas como *Juventude*, com objetivo geral de “contribuir para a constituição dos direitos de cidadania da juventude brasileira”. Entre os objetivos específicos, foram destacados: “fortalecer grupos e atores juvenis”, “estruturar e consolidar políticas públicas de juventude fundadas na participação de seus mais diversos segmentos” e ampliar e aprofundar a compreensão acerca das questões da juventude no Brasil, sendo os grifos dos autores do Plano. Podemos traduzir esse objetivos em três campos complementares: o do empoderamento dos atores, a intervenção política e a produção do conhecimento.

A vinculação da Área Temática aos direitos de cidadania da juventude era uma tentativa de enfrentar as desigualdades econômico-sociais, sentidas muito particularmente pelos jovens. No Plano, avaliou-se que a produção de conhecimento sobre os jovens ainda era incipiente e fragmentada, o mesmo se dando com as políticas que reconhecem a juventude como segmento com necessidades específicas. Reconhecendo que os jovens vinham se organizando de diferentes formas, o Plano sublinhava, ainda, que faltava acolhimento por parte das instituições.

Nesse período acontece a compra da sede própria no Centro de São Paulo (Vila Buarque), com auditório e espaços de reuniões, onde é criado o Centro de Juventude e Educação Continuada. Para vários membros da Ação Educativa esse fato foi determinante para a aproximação dos grupos juvenis de diferentes matizes. Os jovens foram se apropriando do espaço e, hoje, a própria fachada expressa esse pacto: apresenta-se sempre repleta de grafites, cartazes e mensagens. O funcionamento do Centro de Juventude, como a estruturação do próprio Programa Juventude proporcionou essa ocupação mais diversificada dos jovens e possibilitou o incremento de uma série de atividades voltadas à juventude. Interessante observar a dinâmica centro-periferia proporcionada por um tipo de equipamento aberto aos grupos juvenis. Como ressalta um dos jovens entrevistados: *aqui (na Ação Educativa) é um espaço de trégua, nos encontramos no prédio e de uma forma mais solidária tivemos acesso a outros grupos juvenis, nos aproximamos. Assim foi possível até se organizar*²⁶.

Ao mesmo tempo em que os jovens incorporam a Ação Educativa nas suas atividades, a própria organização ganha a possibilidade de se aproximar ainda mais desse jovem real, o que vai impactar na forma de se olhar e compreender esses jovens, conforme destaca membro da equipe juventude: *eles estão aqui com a gente contando suas histórias, sua vida, suas batalhas, junto à família, ao trabalho, à escola e até a sua vida afetiva. Humaniza esse jovem, deixa de ser um objeto, aproxima e faz a gente pensar o tempo todo sobre o nosso papel.*

²⁶ Depoimento de jovem do grupo juvenil JADE, 2009.

Menos do que levantar e problematizar as linhas políticas adotadas nos seis anos anteriores de atuação, identificando eventuais lacunas no trabalho realizado, o Plano Trienal 2001-2003 sinalizou uma nova ênfase em suas estratégias, indicada, também, por diversas agências financiadoras no período: a capacitação.

O *Apoio a Grupos de Atores Juvenis*, uma das linhas centrais de ação da Área Juventude, passaria a destacar a oferta de oficinas de capacitação sobre elaboração, implementação e avaliação de projetos, além de um cardápio de temas considerados pertinentes aos projetos desenvolvidos, tais como redação jornalística, edição de vídeo, etc. O fato de a carência de recursos para “a formação de educadores” ter sido enfatizada como um desafio, no Relatório de 2002, sinaliza que a formação estava ganhando status de linha de ação na Área *Juventude*.

Uma segunda linha de ação, isto é, o *Apoio a Políticas Públicas de Juventude* registrava a disposição da Ação Educativa em “desenvolver e experimentar modelos de políticas públicas para jovens” além de avaliar e disseminar experiências como a realizada em Santo André-SP, mediante assessorias a governos municipais. Entre as atividades desenvolvidas, o *Projeto Culturas Juvenis, educadores e escola* traduzia a centralidade da instituição escolar, agora também presente na Área Temática da *Juventude*, reforçada, a seguir, com a criação de uma nova linha de ação em 2003, isto é, *Jovens e Escola*, desdobramento da linha *Apoio a Políticas Públicas de Juventude*.

A terceira linha, *Reunião, Produção e Disseminação de Conhecimentos*, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre as questões da juventude no Brasil e contribuir para a inclusão e qualificação do tema nas pautas de reivindicações e negociações públicas de direitos sociais parecia, agora, ganhar uma dimensão mais autônoma, com metas de produção definidas sem que, necessariamente, estivessem claros os vínculos entre essa produção e as demais ações desenvolvidas pela Área.

O Plano Trienal 2004-2006 é elaborado em 2003, numa conjuntura alterada pela eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002. Tal fato trouxe para as organizações não-governamentais e movimentos novos desafios no que se refere à relação com o Estado. Nesse período, a Ação Educativa defende a postura crítica e a independência por parte das organizações, de modo a evitar um possível “neoclientelismo” que poderia “engessar as ONGs como prestadoras de serviço do setor público, fazendo-as esquecer sua tarefa principal que é a de constituir cidadania a partir da sua ação na sociedade civil”. Isso, entretanto, não a impediria de assumir a defesa de uma postura crítica e colaborativa com os governos o que, diante da preocupação com a preservação da autonomia seria, certamente, um grande desafio. No balanço realizado, compreendia-se que o tema *juventude* havia se imposto na pauta das políticas públicas. Os vários programas nos ministérios eram a expressão disso. Na agenda, além da educação, estavam colocadas as questões do desemprego juvenil e da cultura.

O cenário era desafiante, tendo em vista a participação de novos atores na cena política, entre eles as instituições e fundações empresariais empreendendo projetos sociais, debatendo políticas públicas e disputando espaços. Havia, também, o surgimento de novas ONGs que procuravam aproveitar os efeitos da "onda jovem". Não há, portanto, possibilidade de se pensar o campo juventude como homogêneo, isento de conflitos e disputas ou de se desconsiderarem questões centrais como legitimidade, relação com o Estado e sentido político das ações desenvolvidas.

Preservando metas anteriores, o Plano 2004-06 especificou públicos privilegiados, sem priorizá-los: Grupos Juvenis, Assessores e Educadores de outras ONGs que atuam junto a jovens; professores da rede pública estadual de Ensino Médio; gestores de políticas públicas; parlamentares da Comissão Especial de Juventude da Câmara dos Deputados; pesquisadores da temática e, de forma ampla, os 34 milhões de brasileiros entre 15 e 24 anos, especialmente os 16 milhões que são negros. O fortalecimento da capacidade de ação coletiva seria a estratégia privilegiada, sendo a implementação, em 2004, de projetos elaborados em parceria com grupos juvenis a expressão dessa prioridade, assim como a tentativa de se criar um Fundo de Apoio que permitisse a implementação de projetos de grupos juvenis, preferencialmente articulados.

No início dos anos 2000, percebe-se uma relativa glamorização de alguns pesquisadores e instituições, até mesmo a Ação Educativa, pelos grupos juvenis, especialmente os vinculados às chamadas culturas juvenis. Tal direção seguia uma tendência nacional do debate em torno do tema, que pretendia encontrar, desvelar e apoiar outras formas do jovem se colocar e aparecer no mundo que fossem além do sujeito estudante. Tal movimento ganha equilíbrio os meados dos anos 2000, já não mais se colocando como a única opção para se tratar o tema da juventude. Nesse tempo, a educação retorna, mais ancorada no debate sobre direitos educacionais e qualidade da educação do que na questão estudantil. Percebe-se inclusive, uma aproximação maior com o mundo do trabalho, com base, certamente, nos estudos que vinham sendo realizados por membro da equipe, especificamente, por Maria Carla Corrochano.

Destaca-se também, como de extrema relevância para se compreender o cenário nacional, a participação ativa e de ponta da Ação Educativa no Projeto Juventude do Instituto de Cidadania, essencial para deslançar o processo de formulação da Política Nacional de Juventude no país. O Projeto Juventude foi organizado pelo Instituto da Cidadania em parceria com um conjunto amplo de parceiros e pretendeu contribuir para que os próprios atores juvenis tivessem peso em todas as mobilizações a serem articuladas no âmbito da sociedade civil e na elaboração das políticas públicas que contemplassem temas como: trabalho e renda, educação, saúde, cultura, lazer, esportes, sexualidade, direitos, participação, segurança e demais exigências de uma vida digna. Para tanto, foram organizadas oficinas e debates em todo o país com uma diversidade de atores intergeracionais, mas com ênfase nos grupos juvenis. A meta foi projetar a questão dos jovens e

suas urgências como um tema de primeira grandeza no campo da política, da ação governamental e das mobilizações surgidas na própria sociedade civil. Os resultados foram encaminhados à Presidência da República e serviram como acervo e fonte de propostas para o Governo Federal, inclusive para a criação da primeira representação de juventude institucionalizada no Brasil, a Secretaria Nacional de Juventude, criada em 2006.

Vale notar que, nesse período, a Ação Educativa, no âmbito da juventude, reduz significativamente seu papel de ampliar e fortalecer a capacidade de intervenção dos jovens no espaço público, no que se refere aos níveis municipais. Isso acaba gerando descontentamento por parte de representantes dessas instâncias, considerando, especialmente, a importância da Ação Educativa como aliada no reforço de disputas existentes em esfera local, especialmente, pelo seu reconhecimento e legitimidade na área. A presença da Ação acaba sendo um balizador importante.

Os objetivos da Área Temática *Juventude* explicitados nos relatórios produzidos pela Ação Educativa no período compreendido entre 2000 e 2007 têm um foco na ampliação do escopo das articulações, estendendo as alianças políticas e alargando as possibilidades de atuação junto a grupos juvenis, instituições (públicas e privadas) e organismos internacionais.

Os efeitos, em termos de visibilidade e reconhecimento em nível nacional, são indiscutíveis. Essa ampliação nas formas de intervenção, nas estratégias e nos públicos, entretanto, mostrou-se seletiva e, às vezes, restrita, podendo-se observar, por exemplo, que o executivo e o legislativo estaduais não foram interlocutores privilegiados no primeiro momento, embora caiba a eles, e não aos municípios, a responsabilidade pelo Ensino Médio e a Educação Profissional, entre outras políticas da área social que afetam diretamente os jovens. Tal fato pode estar relacionado ao perfil dos governos estaduais, bem menos permeáveis ao diálogo com ONGs e movimentos em geral.

Há, também, outras questões relacionadas à ampliação que merecem destaque. Dentre elas, o perfil de novas parcerias constituídas nesta fase para o desenvolvimento de projetos da Área com instituições do setor empresarial e financeiro, como os institutos Votorantim e Credicard e, também, com o Centro Nacional de Formação Comunitária, do Governo Federal. Esses parceiros vêm atuar no Projeto, numa linha de "empreendedorismo social", ideia com forte adesão no mundo dos negócios e, cujo sentido, ainda que ressignificado internamente na perspectiva do desenvolvimento da capacidade de ação coletiva, vem sendo tensionada, tal como aconteceu com a discussão sobre o "protagonismo juvenil" na década anterior.

Reconhecendo que os desafios de sustentabilidade e de financiamento das ações são questões concretas do dia-a-dia para qualquer ONG, direcionando frequentemente opções, vale destacar que parcela significativa dos entrevistados levanta preocupações com a relação que se estabeleceu com a área empresarial. Muitos acusam o mercado de cortejar as temáticas

da juventude de forma permanente, cabendo refletir sobre limites e possibilidades desse tipo de parceria, já que os modelos propostos estão, na maioria das vezes, afastados das proposições que potencializam o jovem como sujeito de direitos.

A questão do financiamento tem outras dimensões importantes do ponto de vista da organização interna da Área, definindo o tamanho da equipe, seu perfil e o tempo de permanência na Ação Educativa. Em momentos de desemprego acentuado, a vinculação dos profissionais a projetos específicos, de curta duração, fez com que a capacidade de elaborar projetos sustentáveis se impusesse como uma das principais condições de permanência dos profissionais na instituição. Com isso, aumentou-se o risco de se privilegiarem ênfases, focos e também perfis de parceria, de acordo com as possibilidades de financiamento.

Se o financiamento pôde definir caminhos, trouxe, também, elementos para se pensar politicamente no que se faz, no por que se faz e em favor de quem se faz em relação aos jovens brasileiros reais.

Nessa conjuntura, o governo federal cria, em 2005, a Secretaria Nacional de Juventude. Como reflexo da incidência do seu papel de destaque na área da juventude, a partir desta data, a Ação Educativa foi convidada a ocupar uma das quarenta cadeiras do Conselho Nacional da Juventude – Conjuve, no âmbito da Secretaria Geral da Presidência da República, sendo a primeira justificativa dessa participação a possibilidade de qualificar o debate em torno das políticas públicas de juventude. O Conselho Nacional de Juventude (Conjuve) se propõe a ser um espaço de diálogo entre a sociedade civil, o governo e a juventude brasileira. É um órgão consultivo e tem por objetivo assessorar o governo federal na formulação de diretrizes da ação governamental; promover estudos e pesquisas acerca da realidade socioeconômica juvenil. Assegurando que a Política Nacional de Juventude do Governo Federal seja conduzida por meio do reconhecimento dos direitos e das capacidades dos jovens e da ampliação da participação cidadã, o Conjuve faz o intercâmbio entre as organizações juvenis nacionais e internacionais. Na primeira gestão a Ação Educativa participou como conselheiro e na segunda gestão, em 2007, Maria Virginia de Freitas, coordenadora da área de juventude na Ação Educativa torna-se vice-presidente do Conselho Nacional de Juventude, deixando o cargo em março de 2009. Na primeira gestão do Conjuve a Ação Educativa dedicou-se a construir fundamentos que deveriam orientar as Políticas Públicas de Juventude – PPJ, disputando sentidos em torno da temática, apostando intensamente na concepção dos jovens como sujeitos de direitos. O resultado desse pleito foi a elaboração da Política Nacional de Juventude: diretrizes e perspectivas, que orientou a Conferência Nacional de Juventude e o Pacto pela Juventude proposto pelo Conjuve.

A discussão dessas diretrizes teve impacto direto nas organizações da sociedade civil, colaborando para dar visibilidade ao tema, qualificando as demandas geradas, construindo novas politicidades em torno da questão na perspectiva de ampliar a democracia participativa, objetivo central da

organização. Atualmente, a participação da Ação Educativa no Conselho Nacional de Juventude está focada na Comissão de Acompanhamento e Avaliação de Programas e Políticas, com a função de analisar os distintos programas governamentais. Está em articulação com a Organização Internacional do Trabalho - OIT, para a construção de uma agenda de trabalho decente para a juventude no Brasil.

Deve-se destacar também, a mobilização da Ação Educativa para que se ampliasse e efetivasse a participação dos jovens na construção do Plano Nacional da Juventude. Os relatórios do período, também fazem referência à participação propositiva da Ação Educativa na elaboração do Programa Nacional de Inclusão dos Jovens - ProJovem, vinculado à Presidência da República/Secretaria Nacional de Juventude, visto, inicialmente, com certa cautela, diante dos desafios que se vislumbravam na sua implementação e, também, assessoria realizada ao Programa. Não há, nos Relatórios, um balanço crítico sobre o significado dessas ações nem sobre os limites/possibilidades da participação da Ação Educativa nessas esferas de discussão. O debate em torno dessa questão tem se mostrado bastante tenso entre setores específicos, especialmente aqueles ligados aos quadros da universidade. De um lado, estão os que consideram que a participação nesses espaços só serve para legitimar o que o governo faz e de outro os que vêem na participação a possibilidade de qualificar o debate e interferir nas proposições e ações.

A participação da Ação Educativa no Conselho foi e é fundamental para se desse mais expressão pública para os direitos dos jovens. Ajudou a diferenciar direitos de crianças, adolescentes e jovens. O campo da juventude é tão complexo e diferente que comporta distintos graus de atuação. A Ação Educativa acerta quando opta em trabalhar em várias frentes, formais e não formais. É assim que se constrói um campo social e político²⁷.

Entretanto, a participação ativa em conselhos, fóruns e comissões alavancada pelos setores públicos tem sido foco de discussão interna na organização. Um pesquisadores e professores universitários entrevistados faz a seguinte pergunta: *Até onde ir com o governo sem perder a capacidade crítica? Quando juntamos aproximação ideológica e possibilidade de financiamento, precisamos ligar o nosso alerta máximo. Podemos perder o fim da meada, ou seja, o que estou fazendo aqui? Isso vale para todos nós, ONGs, universidades, movimentos sociais. Essa é uma nova pergunta desse novo tempo²⁸.*

Sem dúvida, pode-se afirmar que esse período foi marcado por uma aproximação da Ação Educativa dos mecanismos de gestão e controle do governo federal, estando presente de forma categórica nas articulações e decisões de âmbito nacional.

²⁷ Depoimento e gestor público, ex-membro de ONG, pesquisador da área.

²⁸ Depoimento de pesquisador e professor universitário entrevistado.

O Plano Trienal 2007-2009 mantém a mesma missão do Plano anterior e retoma, com mais ênfase, a discussão das desigualdades, destacando a distância entre as conquistas formais e reais. *Na prática, nenhum direito econômico, social ou cultural está universalizado.* Diante disso, a Ação Educativa indicou como objetivo geral: *“contribuir para a superação das desigualdades que marcam a sociedade brasileira, especialmente as relativas à distribuição de renda, às relações raciais e de gênero, por meio da promoção dos direitos educativos e da juventude”.*

Neste Plano, a Ação Educativa, possivelmente respondendo às críticas surgidas dos que defendem a não participação da Ação no Conselho, aponta a legitimidade do Conjuve como *espaço de articulação das políticas públicas de juventude*, reconhecendo, entretanto, que *para a grande maioria dos jovens, o termo ‘políticas públicas de juventude’ permaneça uma abstração, sendo que o que os mobiliza são questões específicas, tais como desigualdades sociais, o acesso à educação e ao mundo do trabalho. Poucos são aqueles que transpõem a ação de levantamento de demandas, para a formulação de propostas e disputa política pela concretização dessas propostas.* O que pode ser um argumento favorável à participação, já que se continuará ajudando a qualificar o debate.

Resgatando as raízes da Ação Educativa nos movimentos de Educação Popular, o Plano indicou a pretensão de avançar de forma mais consistente no campo cultural, fortalecendo coletivos envolvidos com manifestações artísticas que têm cumprido papel importante na expressão de vivências e visões de mundo das populações pobres das periferias urbanas. O objetivo é fortalecer a produção artística de grupos originários e atuantes nas periferias urbanas, visando à afirmação de suas identidades, à democratização do acesso a novos circuitos de produção cultural, ao fomento de uma cultura de solidariedade e cidadania. A área chamada de Espaço de Cultura e Mobilização Social está intimamente ligada à área de juventude, sendo difícil, inclusive, se delinear essas suas fronteiras. É fato que as áreas são complementares – educação, cultura e juventude –, e as redes se entrecruzam e se atravessam, mas mesmo assim, é essencial guardar um grau de autonomia entre elas.

As estratégias propostas foram combinadas: ação local e experimentação pedagógica; formação e capacitação de jovens, educadores e outros agentes sociais; fomento às manifestações artísticas e culturais de grupos; promoção de campanhas de sensibilização e mobilização; pesquisa e difusão de informações e conhecimentos; promoção de debates e intercâmbio, produção de materiais educativos, assessoria a órgãos públicos, lobby e advocacy junto aos poderes executivo, legislativo e judiciário. A opção marca um novo direcionamento de ações, destinada a públicos diversos, com linhas de ação semelhantes às anteriores.

Os públicos priorizados no período pela Área da *Juventude* passariam a ser: professores do Ensino Médio e de EJA; jovens envolvidos em algum tipo de ação coletiva ou comunitária, especialmente da Região Metropolitana de

SP; assessores e educadores de ONGs brasileiras, especialmente da Região Metropolitana de São Paulo; pesquisadores da temática; gestores de políticas; parlamentares que compõem as Comissões de Juventude, no legislativo municipal e federal; movimentos sociais, particularmente atuantes na Região Metropolitana de SP e o público que pretende se beneficiar indiretamente com todas as iniciativas da Área. Ou seja, consegue-se delimitar cada vez com maior precisão esses públicos, o que pode estar ligado aos requisitos do Marco Lógico.

Um aspecto a ser destacado na trajetória da área, a partir dos documentos analisados, é o fato de não se esclarecerem as formas de integração com as demais unidades programáticas, questão importante a ser mais bem debatida no interior da organização.

Contudo, pode-se observar, por um lado, uma nova aproximação com a educação e com a escola, especialmente com o Ensino Médio, por outro, relações bastante trançadas com a área de cultura, por conta da própria natureza do trabalho com grupos juvenis. Talvez agora exista a possibilidade de se construir um caminho mais articulado, considerando, sobretudo, que no mundo real os jovens estão a todo o momento transitando pelas distintas áreas.

Para completar, destacam-se duas iniciativas bastante interessantes: as publicações, fruto de uma significativa produção do conhecimento de membros da equipe de juventude da Ação Educativa, e o site que apóia a realização dos objetivos e metas.

Sobre as publicações, faz-se necessário atentar para o fato da organização não ter investido na produção de informações sistematizadas sobre os impactos de seus materiais no público direcionado, como por exemplo, o *Jovens na Alfabetização: para além das palavras, decifrar mundos*, financiado pelo MEC e que deveria ser distribuído pelo próprio ministério para administrações públicas, programas de alfabetização de jovens e adultos e educadores. Acompanhar a trajetória e utilização desses materiais formativos pode fazer parte do controle e monitoramento de ações públicas. Sugere-se para o novo momento da Ação Educativa uma atenção que vá além da produção de materiais, mas, sobretudo, o acompanhamento, funções e utilizações. Cabe perguntar: quem tem se utilizado desse material? Como tem sido usado? Em que escala está sendo utilizado? De que forma? Essa observação é válida especialmente para os materiais financiados pelos órgãos públicos com o objetivo pedagógico/formativo.

Outra ferramenta importante é a página na Internet. O site da Ação Educativa é uma ferramenta preciosa para educadores e pesquisadores. Repleto de informações relevantes, pesquisas e produções de qualidade indiscutível, o site, entretanto, parece não ter sido concebido como ferramenta de diálogo com os jovens. Os motivos dessa opção mereceriam ser repensados.

A estrutura do site parece privilegiar interlocutores que já conhecem o trabalho da AE, destacando atualizações sobre as frentes de ação da

Instituição. Na tela inicial, por exemplo, potencialmente capaz de animar ou não o visitante jovem a seguir pesquisando links e botões disponíveis, não foram encontradas as palavras "jovem" ou "juventude". A única referência observada no texto da tela inicial (acesso realizado em 14 de março de 2009), é à educação de jovens e adultos. No topo da tela inicial, o destaque é para a campanha de captação de novos sócios. Nos links disponíveis lateralmente, o "Juventude em Cena", disputa visibilidade com outros tantos materiais no mesmo botão como o "Em Ação", "Ebulição", "Faísca", "Informação em Rede", "Ação na Mídia".

O compromisso da Ação Educativa com os jovens, por sua vez, só aparece na tela "Quem Somos", sem que se destaque o jovem como sujeito, interlocutor privilegiado. A enquete da tela inicial, potente ferramenta para se conhecer e divulgar a percepção dos jovens, vem, tudo indica, priorizando o professor. A explicitação do que é a Área aparece na tela de Programas de forma pouco compreensível e atrativa para os jovens: "A área de Juventude funciona como uma área-programa, com apoio e capacitação a grupos de jovens, formação de educadores, produção de conhecimentos, ação em redes e espaços de representação política, assessoria a programas para jovens em parceria com órgãos públicos e organizações sociais". Não há, assim, uma chamada clara para jovens, em geral, organizados ou não, se aproximarem da Ação Educativa para discutirem suas questões.

Em que pese o fato de o site ser de fácil navegação, arquivos disponibilizados em ebook, por exemplo, exigem conexão de velocidade, o que raramente está disponível não só para professores, como para os próprios jovens. Ainda que o site priorize um conjunto amplo de interlocutores, o compromisso com o jovem sugere que sua visibilidade seja favorecida, seja por meio do destaque aos projetos desenvolvidos por eles na tela inicial, seja pela divulgação de movimentos e grupos. Espaços para mural, chat e fórum, definidos por eles mesmos, seriam desejáveis.

Sem dúvida, chegar a uma linguagem que perpassasse os diferentes sujeitos que podem acessar o site é um desafio. Uma estratégia que vem sendo usada em alguns setores é a formação de conselhos com a participação de jovens para discutir pauta e ênfases na edição da página. Outro aspecto a ser considerado é que essa ferramenta traz um grande apelo à juventude, o que, certamente, poderia ser mais usada no que se refere ao campo da comunicação como instrumento de formação política.

Vários entrevistados confirmam a capacidade de atuação da Ação Educativa, especialmente na periferia de São Paulo; no entanto, alertam para a pouca sistematização, o que geraria um limite na construção da própria memória do movimento e da atuação da Ação Educativa.

Um questionamento interessante foi levantado por entrevistado membro de ONG: *eu acho que as ONGs que trabalham com a temática de juventude ainda estão distantes. Com quem partilhamos? Será que não devemos pensar sobre isso? Que outras ONGs estão nesse campo? Será que para o futuro as ações não poderiam ser mais compartilhadas e*

colaborativas? Existe uma aproximação entre Ibase, Polis e Ação, e acho isso muito produtivo. Apostar nisso pode ser uma boa saída para todos nós de ONGs.

Por fim, pode-se afirmar que na década de 2000, a Ação Educativa se estabelece como interlocutora privilegiada do campo da juventude no Brasil, ajudando a construir pelo e no conflito a concepção de jovem como sujeito de direitos. Apostou-se na construção de uma plataforma de direitos e de políticas de juventude a partir da concepção de jovem como sujeito de direitos, com identidades próprias e capacidade de participar direta e autonomamente na formulação de políticas. Segundo uma das entrevistadas:

A hora é de entender as demandas dos jovens, precisamos ajudá-los a qualificar suas demandas e desvelar novas demandas. Acertamos na aposta de visibilidade, na aposta de criar canais e espaços de encontros e participação, agora é um novo momento²⁹.

A atuação política em instâncias diferenciadas do governo federal merece ser aprofundada para se estabelecer novas formas de incidir nas políticas, especialmente no próximo triênio que será marcado por uma eleição para presidente. Ou seja, em que campo deve-se jogar mais energia para potencializar os objetivos da Ação Educativa.

Diante da necessidade de dar continuidade à mobilização política pela juventude, o que demanda um esforço bastante sólido, é possível perceber que essa trajetória é vivenciada com limites de recursos financeiros e humanos no interior da organização, especialmente, quando comparada a outras áreas. A consistência das ações, sua amplitude e diversidade, podem estar relacionadas com a formação e compromisso da equipe que está à frente da área. Além de uma coordenadora, a equipe é formada por três jovens mulheres e um homem jovem (que se divide entre a área de juventude e cultura), o conjunto na faixa de trinta anos. Todos chegam à Ação Educativa bastante jovens, alguns cursando a graduação ou mestrado e ali, por conta das redes estabelecidas, ingressam em mestrados e doutorados, tendo o incentivo da própria instituição. É interessante perceber esse arranjo que por vezes mescla militância com formação acadêmica, colocando a Ação Educativa em lugar diferenciado da maioria das ONGs brasileiras. A despeito disso, cabe chamar a atenção para o fato desses quadros altamente qualificados serem disputados por outras instâncias, como a universidade, por exemplo, o que por um lado é bastante positivo e saudável, mas por outro, caso não haja uma política de investimento em constante renovação de quadros, pode levar ao desaparecimento da área, com o afastamento desse pessoal. A existência de um sólido grupo de profissionais pode favorecer a formação de novos quadros. Pensar na sustentabilidade da área temática é um desafio a ser convocado.

²⁹ Depoimento de pesquisadora e assessora, ex-funcionária da Ação Educativa, 2009.

5.3 Área Juventude: impacto e força

O lugar de destaque da Ação Educativa

A primeira etapa de funcionamento da organização, ocorrida na década de noventa, parece se caracterizar como um tempo de reflexão e construção. Constatou-se não só a construção da área temática Juventude no interior da Ação Educativa, junto aos seus fundadores e formuladores que disputavam importante espaço institucional, como também a disputa por outra concepção de juventude, que fosse além das questões relacionadas à violência, educação e que não se confundisse com a adolescência, mas, sobretudo, vinculadas ao jovem como um sujeito de direitos. O desejo político em disputar esse novo olhar sobre os jovens no debate público é justificado pela crença de que a concepção de juventude estabelecida tem consequências efetivas na vida dos jovens, como por exemplo, nos desenhos de políticas públicas. É interessante lembrar que boa parte dos entrevistados tem a percepção de que a Ação Educativa só inicia sua ação no campo da juventude ao final dos anos 1990, surpreendendo-se ao saber de sua origem já vinculada à temática em sua linha programática.

Esse lugar de destaque, consolidado e reconhecido desde o início do novo milênio pelos seus compromissos e apostas, ao longo de 15 anos, sinaliza uma inquestionável contribuição à inserção do tema *juventude* na agenda pública brasileira, reafirmada pelos entrevistados desta avaliação.

Na verdade, a Ação Educativa ocupa lugar de destaque como uma das instituições que ajudou a construir (no e pelo conflito) o conceito de *juventude*, na perspectiva do jovem como ator social e sujeito de direitos: *a Ação Educativa na época era uma das primeiras a tratar o jovem como sujeito. Isso era um diferencial importante. Hoje, a grande maioria das instituições que trabalham com jovem tem essa preocupação*³⁰.

A Ação Educativa é reconhecida como uma instituição que *pauta, que faz a disputa dos conteúdos, que faz a pesquisa que busca interferir e aposta nos atores juvenis. São instituições que apostam na construção de paradigmas, que são raras, na linha da luta política. Essa construção, entretanto, vem sendo desafiante e permeada de conflitos: Essa é uma coisa difícil de passar para a população em geral, às vezes para setoriais de Governo, (...), embora tenha um movimento enorme de tentativas de jovens, de organizações que tem uma outra perspectiva*³¹.

Há diferenciais destacados, pelos entrevistados, qualificando a presença da Ação Educativa no campo juventude:

*A discussão sobre juventude é algo recente no país e o acúmulo de reflexão sobre jovens, produzido pela Ação Educativa (para além da relação com a educação), subsidiou e subsidia uma série de debates sobre o tema, se tornando uma das principais referências do campo*³².

³⁰ Depoimento de jovem de grupos organizados próximo a Ação Educativa.

³¹ Depoimento de pesquisadora e ex-gestora pública.

³² Depoimento de educador popular, grupo jovem próximo da Ação Educativa.

Que impactos teve essa construção na realidade concreta dos jovens brasileiros? A situação dos jovens se mantém inalterada? Quais são as lacunas, as tensões existentes? Que papel têm as ONGs, hoje, nessa construção?

O amplo diagnóstico feito pela maior parte dos entrevistados sobre a situação dos jovens, hoje, no Brasil, reconhece que existem avanços significativos, como a criação de uma institucionalidade no nível nacional, a ampliação para administrações públicas, a construção do Conjuve e a forma como essas iniciativas e a dos movimentos juvenis se apropriam das referências produzidas por Ação Educativa. Não obstante, um grupo significativo afirma que os avanços ainda são restritos.

No Governo Lula assistimos ao refinamento do debate e um avanço significativo no plano conceitual, entretanto, no âmbito das ações efetivas que poderiam configurar a afirmação dos direitos, pouco se avançou³³.

Em termos das ações governamentais, em todos os níveis, dirigidas aos jovens, dificuldades expressivas foram, igualmente, apontadas. Para alguns, percebem-se expectativas não correspondidas em relação ao Governo Lula, a ausência de efetiva participação na construção/avaliação dessas ações, destacando-se a crítica à manutenção de propostas focalizadas e frágeis na constituição de políticas públicas, ou seja, uma crítica a um certo distanciamento na ênfase às políticas universais.

No campo dos programas específicos e das ações governamentais não vejo grandes avanços: não temos acesso público a avaliações das propostas (o Ex-Agente Jovem, Primeiro Emprego, Consórcio Nacional e agora ProJovem). Ao que tudo indica não deram os resultados esperados e muitos padecem do fato de serem políticas focalizadas, descontínuas e pontuais³⁴.

As ONGs, assim como as universidades, não têm sido convocadas por governos para pensar as políticas, mas para legitimá-las. Em geral somos chamados para legitimar o campo político e socorrê-lo de seus atropelos e para dar estatuto de cientificidade ao que já se considerou imperativo e inevitável³⁵.

No geral, essas falas apontam dificuldades no exercício do monitoramento e controle social. De outra perspectiva, alguns atores entrevistados ressaltam que a Ação poderia ter um papel importante na conquista e qualificações desses espaços.

A Ação tem musculatura para incidir qualitativamente no âmbito do monitoramento e controle social. Ela poderia se envolver mais na construção de espaços públicos que monitorem e qualifiquem esse monitoramento. A gente ainda não sabe muito bem como isso se faz, estamos todos aprendendo³⁶.

Em relação ao fortalecimento dos jovens como atores coletivos, as percepções dos entrevistados sinalizam um cenário atual de diversificações

³³ Depoimento de pesquisador e professor universitário.

³⁴ Depoimento de professora universitária e pesquisadora no tema.

³⁵ Depoimento de professor universitário e pesquisador no tema.

³⁶ Depoimento de gestor público federal.

relevantes, com o aparecimento de juventudes rurais, negras, ligadas a sindicatos, embora (...) em um quadro desfavorável de reiteração das formas tradicionais da cultura política brasileira, (...), exigindo uma intensa revisão dos eixos da democracia participativa, limitada às grandes reuniões (conferências) e participação nos conselhos (...), que parecem não se bastar para a construção de agendas coletivas:

Hoje, os jovens eles estão cada um no seu movimento (feminista, hip-hop) cada um em uma área específica. Os jovens ficaram focados nos seus projetos, nas suas especificidades. Hoje os jovens querem pensar como vão ganhar dinheiro³⁷.

Os atores coletivos juvenis merecem destaque especialmente pela dificuldade que parecem ter encontrado para construir agendas minimamente coletivas e para além de suas próprias identidades culturais, institucionais e regionais. Ao longo dos últimos anos, as iniciativas de constituição de fóruns e redes de jovens aconteceram, mas esbarraram em inúmeros obstáculos que fizeram com que essas se tornassem pouco relevantes no debate nacional sobre as políticas públicas de juventude³⁸.

5.4 Um debate propositivo: tensões e possibilidades

Com base na análise das entrevistas e relatórios, é possível destacar algumas questões, sem, contudo, perder de vista que parte significativa desse debate pode servir para além da Ação Educativa, reforçando o próprio campo de juventude e das organizações não-governamentais.

▪ **O papel das ONGs**

Nestes 15 anos de existência da Ação Educativa, as organizações não-governamentais atravessaram contextos locais e nacionais distintos, provocando mudanças na sua identidade e no papel político que a cada momento desempenham.

Neste aspecto, foram muitas e diferenciadas as contribuições dos entrevistados. No centro da questão está a discussão do que é, hoje, a sociedade civil brasileira, quem são seus sujeitos políticos, quais tensões, interesses em disputa e que alianças ganham possibilidade. Em resumo, questiona-se o papel das ONGs no debate sobre juventude, nesse novo momento político, e se pergunta que possíveis identidades a organização poderia acionar.

Se considerarmos o eixo público-político que tentou conformar outros quadros de referência para o debate sobre os jovens, algumas ONGs tiveram papel importante. Outras entraram na "onda jovem" uma vez que perceberam a visibilidade e o aporte de recursos a elas destinados mediante a realização de programas para jovens ou pesquisa. Algumas ONGs conseguiram arejar o debate, mas seu poder de influência ou impacto sobre governos é pequeno, muitas dependem dos recursos públicos para sobreviverem. Creio que no Brasil os organismos internacionais ainda têm um peso político maior. Uma questão de fundo, ainda não debatida suficientemente, é a mudança do perfil

³⁷ Depoimento de jovem participante de grupos juvenis organizados próximo à Ação Educativa.

³⁸ Depoimento de professora e pesquisadora do campo da juventude.

*das ONGs no espaço público. Nos tempos da Ditadura e no início da democracia, as ONGs eram organismos de apoio, assessoria e fortalecimento de movimentos sociais, sobretudo aqueles de base popular. Há mais ou menos 15 anos optaram por um caminho próprio transformando-se em atores políticos. Os problemas que decorrem dessa transformação, a meu ver, são muitos e mereceriam um intenso debate*³⁹.

Perpassa esse debate questões como: "legitimidade das organizações na representação de grupos", "militância" X "profissionalização", autonomia X sustentabilidade das ações, jovens organizados X jovens desorganizados. Talvez o momento exija um avanço na polarização e articulação das diferentes possibilidades.

Na trajetória da Ação Educativa é visível a preocupação em qualificar o perfil de seus quadros, tanto política como tecnicamente. Sem dúvida, tal aposta foi correta, na medida em que o contexto cada vez mais diversificado e complexo passou a exigir profissionais-militantes mais qualificados. Participar de conselhos, comissões, fóruns, entre outros, organizações governamentais, não-governamentais, nacionais e internacionais exige uma formação que vá além do senso comum, incluindo uma preparação para o debate com os meios de comunicação.

Alguns entrevistados levantaram o fato de que, hoje, diversas fundações empresariais concorrem com as ONGs na busca de recursos públicos e da cooperação internacional, o que ocorre também com universidades, movimentos sociais, etc.

(...) é preciso dizer que as Ongs, de um modo geral, têm limitado o escopo de suas ações quando admitem executar programas cujos princípios, diretrizes e metas são em grande parte prerrogativa de governos ou ainda quando atuam como braços sociais do mercado. Temos aí toda a difícil, porém necessária, discussão sobre as mutações da sociedade civil em função da fuga das Ongs para o campo das organizações para-estatais e sociais-mercantis. Outras organizações, contudo, possuem margem maior de autonomia econômica, política e cultural e podem com isso praticar com maior liberdade a busca de seus próprios objetivos institucionais no trabalho com os jovens. As organizações sociais deveriam, além de seus balanços contábeis, realizar periodicamente balanços éticos se perguntando: quanto de autonomia ainda temos para preservar?⁴⁰

O debate polemiza, sendo necessário reconhecer, de um lado, a contribuição efetiva de várias ONGs para a "institucionalidade pública" do tema juventude e, de outro, a necessidade de se ampliar a discussão sobre o papel das organizações em um novo momento. As tensões desse processo não são poucas, a começar pelo questionamento sobre a relação com aos governos, na medida em que a Ação Educativa se alia a outras ONGs, que incluem em seu papel, o investimento na elaboração de políticas públicas e no controle social da gestão pública.

³⁹ Depoimento de professora universitária e pesquisadora do tema.

⁴⁰ Depoimento de professor universitário e pesquisador do tema.

O debate traz ainda a questão do papel do Estado e da sociedade civil na execução de políticas e ações públicas, além dos efeitos práticos dessa estratégia, seja do ponto de vista do que alguns setores vão chamar de “terceirização” da função pública, da dificuldade de controle social, ou do possível lugar subordinado, assumido em relação à realização de propostas nas quais os objetivos e princípios já estão definidos.

Cabe ressaltar que esse tipo de visão é compartilhada por muitos militantes de ONGs, hoje, no Brasil.

Sem dúvida, as ONGs têm tido um papel destacado no processo de terceirização da função pública do Estado através da execução das ações governamentais quer seja pela conquista dos orçamentos dos editais públicos ou mesmo pela forma de convite para a participação. De qualquer forma, é preciso dizer que as Ongs, de um modo geral, têm limitado o escopo de suas ações quando admitem executar programas cujos princípios, diretrizes e metas são em grande parte prerrogativa de governos ou ainda quando atuam como braços sociais do mercado⁴¹.

A participação da Ação Educativa no Conselho Nacional da Juventude – Conjuve, no âmbito da Secretaria Geral da Presidência da República, também foi alvo de posições diferenciadas entre os atores-chave entrevistados.

De qualquer forma, pode-se dizer com alguma certeza que o Conselho é muito pouco influente na tomada de decisões sobre as diretrizes nacionais relacionadas com as políticas públicas de juventude no Brasil. Haja vista as diversas vezes que os próprios conselheiros souberam do lançamento de programas através da imprensa ou mesmo quando setores do governo ignoraram ou se recusaram a informar ao conselho sobre suas ações⁴².

O Conselho Nacional de Juventude tem sua história marcada pela tentativa de influenciar interna e externamente o governo. O fato de os jovens e suas representações terem espaço nessa instância foi, sem dúvida, uma conquista de peso. Exemplo disto é a elaboração coletiva do livro Diretrizes para uma Política Nacional de Juventude, com participação da Ação Educativa. Poder político, entretanto, no sentido de direcionar as ações governamentais, é uma conquista em outro patamar, em virtude dos interesses em jogo no campo da juventude. Apesar de buscar interferir na agenda e nas ações governamentais, os canais do Conselho parecem frágeis para um grupo significativo de entrevistados.

A participação da Área *Juventude* da Ação Educativa no Conselho, por sua vez, é alvo de opiniões distintas, pelos entrevistados. Essa discussão, que não passa ao largo da própria Ação Educativa, tem dimensões implicadas: a ocupação ou não de espaços políticos como o Conselho; a prioridade conferida pela Área *Juventude* da Ação Educativa, em detrimento de outros eixos de ação política, a legitimidade na representação dos jovens pelas ONGs, etc.

⁴¹ Depoimento de professor universitário e pesquisador do tema.

⁴² Depoimento de professor universitário e pesquisador do tema.

Cabe destacar a posição de um gestor, pesquisador e ex participante de ONG:

Passou o tempo de termos uma atitude laudatória, conquistamos coisas importantes e a AE tem papel fundamental. Daqui pra frente temos que ser a consciência crítica de tudo isso. As agendas são suficientes? Os programas estão tendo respostas efetivas? Precisamos ser a consciência crítica de várias retóricas existentes. A AE deve continuar disputando o discurso dos direitos com mais vigor, dar mais expressão pública para posições de direitos.

Outra tensão refere-se às preocupações decorrentes da busca de parcerias públicas e privadas por parte das ONGs, especificamente aqui a Ação Educativa, o que acaba sendo pensado para garantir maior sustentabilidade às suas ações, Com maior ênfase, destacam-se as preocupações em não tornar invisíveis os diferentes interesses dos atores envolvidos nessas parcerias:

Esta aproximação (...) não é inocente e tem conseqüências no processo de constituição da autonomia institucional. Estamos aqui diante da perene questão da construção do campo de autonomia econômica, cultural e política frente ao(s) poder/poderes. Isso é algo que não pode fugir do horizonte das instituições quer sejam Ongs ou instituições acadêmicas⁴³.

No plano interno, a questão da sustentabilidade tem especial relevância. A falta de recursos mais permanentes foca ações, promove arranjos profissionais instáveis, sinalizando a necessidade de se discutirem alternativas:

Vai ter Projeto? E aí, a gente começa a fazer parte dessa lógica e elaborar projetos. Muitas vezes, as pessoas é que vão puxando os projetos e, com isso, a sua própria possibilidade dentro da instituição. Acho que isso é uma questão. Hoje, não fica na AE quem não tem muita capacidade... Uma faca de dois gumes, uma coisa complicada que pode acarretar um jogo de forças que faz as pessoas correrem atrás do seu, daquilo que tem mais possibilidade de dar certo e eu acho essa uma lógica complicada, que a gente não consegue discutir de forma transparente, ainda, o problema que isso pode gerar (...) Quando não tiver projeto, você dança, entendeu?⁴⁴

Essa visão não é compartilhada por todos; alguns representantes da equipe, especialmente membros da direção, afirmam que hoje na Ação Educativa o programa de juventude é o maior programa existe na organização.

Sabe por que é o maior programa? Porque juventude é um ator social, a área é cultura e educação. Não é só a juventude que trata da questão da juventude. Cultura e educação vão reforçar a área e vice-versa⁴⁵.

Contudo, pelo conjunto de programas desenvolvidos ao longo dos anos (Cenafoco, jovens nas escolhas, VCT, Jade, etc.), como pela vasta inserção de representantes da Ação Educativa em lutas pelos direitos da juventude, o

⁴³ Depoimento de professor universitário e pesquisador no tema.

⁴⁴ Depoimento de membro da equipe juventude da Ação Educativa.

⁴⁵ Depoimento de diretor da Ação Educativa.

que tem ocasionado incidências e impactos significativos nas políticas sociais, fica visível a necessidade de ampliação da equipe, como também da geração de programas em longo prazo, em busca de uma maior sustentabilidade.

▪ **O que marca a Ação Educativa na Área Juventude?**

Como sublinhado anteriormente, houve, especialmente a partir de 2000, uma mudança nos focos e ênfases da Área *Juventude* na Ação Educativa. Os públicos são, agora, ainda mais amplos, priorizando-se a Região Metropolitana de São Paulo: professores do Ensino Médio e de EJA; jovens envolvidos em algum tipo de ação coletiva ou comunitária; assessores e educadores de ONGs brasileiras, pesquisadores da temática; gestores de políticas; parlamentares que compõem as Comissões de Juventude no legislativo municipal e federal; movimentos sociais etc.

Também anteriormente foi indicada a centralidade conferida à formação como estratégia de apoio a grupos e atores juvenis. Notou-se, entretanto, que as atividades de “formação” da Área são menos destacadas pelos entrevistados não jovens, seja por falta de conhecimento, seja por uma não identificação com essa dimensão. Contudo, a equipe da AE destaca o investimento realizado no campo da formação com jovens, o que ficou explicitado em distintas manifestações ao longo do encontro realizado para a avaliação.

As entrevistas realizadas sugerem, ainda, que os atores chave do campo seguem conferindo expressiva importância à Ação Educativa, no que diz respeito à produção de conhecimento para a inclusão qualificada do tema da juventude na cena pública, sendo que, em alguns casos, essa dimensão do trabalho é mais valorizada do que as demais.

Nos depoimentos foi recorrente o destaque para o trabalho com jovens, desenvolvido pelo Centro de Mobilização e Cultura, que agrega coletivos culturais, onde a Ação Educativa coloca um número significativo de grupos juvenis em diálogo; da mesma forma destacou-se o trabalho realizado em vídeo pelo programa de formação de jovens.

Os jovens percebem, de forma mais ou menos clara, as mudanças ocorridas ao longo da trajetória da Área, distinguindo, sem muita precisão, momentos distintos.

A percepção crítica de mudanças, embora de forma nem sempre evidente, a reivindicação de mais espaços de participação, bem como a disputa em torno da destinação dos recursos do projeto Fundo de Apoio a Organizações Juvenis, são sinalizações importantes para se compreender que também esses jovens, mais do que antes, estão disputando espaços, sentidos e recursos no campo da *Juventude*, para o que a Ação Educativa certamente contribuiu decisivamente.

Alguns entrevistados consideram importante incidir no debate sobre políticas públicas, mas com muita cautela. Afirmam *um excessivo peso nesse debate. A AE teve uma ação importante, mas não pode absorver todas as suas energias nesse campo. O âmbito federal envolveu vários atores e essa*

absorção pode ser complicada no médio prazo, com um distanciamento dos problemas cotidianos e da esfera pública local.

Deste modo, novas e antigas tensões coexistem como, por exemplo: priorização dos públicos, das ênfases, do trabalho focalizado em alguma região ou em escala, a relação governo local e governo federal, do trabalho com jovens não organizados ou organizados de alguma forma, o equilíbrio entre o que é estratégico e o que é pragmático, tendo em vista as necessidades dos jovens; políticas focalizadas ou universais?

Alguns entrevistados levantam a necessidade de se pensar que o trabalho com jovens é relacional e transitório, o que, portanto, deveria ser essencial apostar em políticas estruturantes.

Alguns entrevistados questionam, hoje, a aposta na concepção de jovens como sujeitos de direitos, entendem que o termo pode ser apenas um jargão que oferece legitimidade, mas não impacta as políticas e ações.

A maioria das ações está no campo das políticas focalizadas e sem avaliação. Existe um descompasso entre o debate sobre juventude e a política que faz, tanto no nível federal, como no municipal. Penso que faltou uma reflexão sobre o papel da esfera federal, estadual e municipal. O que vemos é um retorno conservador nas políticas municipais, isso porque o campo da sociedade civil apostou pouco nessa esfera e é exatamente ali que as coisas acontecem. Pela composição administrativa do país, o âmbito federal tem um limite e acredito que já se chegou nesse limite⁴⁶.

Segundo gestor, pesquisador e ex membro de ONG:

É importante se fazer um trabalho de educação popular com esses jovens, mas não mais uma educação popular que tinha como função formar massas e investir no trabalho de base. Hoje, a educação popular é trabalhar práticas formativas que acompanhem o processo formativo dos jovens, ou seja, debater políticas públicas, pesquisar, planejar, criar novos e ousados mecanismos. Estamos na hora de mudar, dar um salto nas concepções do que é fazer política.

No âmbito interno da organização, parece ser fundamental que se possa produzir internamente maior articulação e sinergia entre os temas de escolha da própria equipe (educação, trabalho, gênero, políticas públicas, controle social, cultura, etc.), que estão bastante relacionados com o perfil dos profissionais. A articulação também deve acontecer com as demais áreas programáticas e, em especial, com a comunicação, que tem um atrativo chave para as juventudes. Em alguns momentos também fica claro uma necessidade maior de aprimorar o foco no que se quer com o trabalho na área da juventude, que temas priorizar e quais jovens se quer atingir. Talvez esse exercício permitisse uma aproximação mais natural com as demais áreas.

⁴⁶ Depoimento de professora, pesquisadora do campo juventude.

6. CULTURA E MOBILIZAÇÃO SOCIAL⁴⁷

Este capítulo apresenta os resultados da análise do trabalho da Ação Educativa na Área Temática *Cultura*.

6.1 O Programa de Cultura e Mobilização Social

A área de cultura na Ação Educativa, como uma área de atuação independente dentro da instituição, é bastante recente, iniciou-se em 2007. Contudo, deve-se destacar que o trabalho com dinâmicas e práticas culturais já se realiza há um determinado tempo como a semana de Hip Hop, por exemplo, que acontece anualmente e já está em sua nona edição.

Dois elementos contribuíram fortemente para o surgimento de uma área de atuação focada na cultura dentro da AE : o trabalho já desenvolvido dentro da área da juventude que procurou congregar os grupos culturais juvenis, dentre eles o próprio Hip Hop, e o Espaço Cultural da Ação Educativa, que funciona em sua própria sede, que propiciou uma maior aproximação com diferentes grupos com suas dinâmicas culturais. Apresentar-se-á agora cada umas das cinco áreas com as quais o programa trabalha atualmente de forma mais direcionada:

- ❖ Hip Hop
- ❖ Grafite
- ❖ Literatura Periférica
- ❖ Samba
- ❖ Audiovisual

Hip Hop

O Hip Hop é uma expressão cultural com a qual a Ação Educativa tem uma relação privilegiada. O Hip Hop paulistano é um movimento juvenil precursor de denúncia da situação social de negros e pobres e de afirmação de elementos positivos do modo de vida da periferia de São Paulo. Desde o trabalho com a juventude, diferentes grupos e atores sociais ligados ao Hip Hop têm desenvolvido trabalhos com a Ação Educativa. O Hip Hop ganhou grande espaço dentro da AE principalmente por meio dos Encontros de Hip Hop, que acontecem desde 2001. Além disso, a Ação Educativa tem fomentado outros eventos e encontros ligados ao Hip Hop ou a um dos seus elementos de grande visibilidade na cidade de São Paulo (Ex : Feira Preta, Encontro de DJs, etc.).

⁴⁷ Este capítulo é uma versão sintética do relatório intitulado “Avaliação Externa Ação Educativa - Área Temática Cultura”, do avaliador José Guilherme C. Magnani com a colaboração de Alexandre Barbosa Pereira.

Grafite

Articulado inicialmente como um dos elementos do Hip Hop, o grafite conquistou um espaço próprio dentro da Ação Educativa, tornando-se um área específica. Esta manifestação artística também tem uma semana dedicado a ele na entidade, por ocasião das comemorações do Dia do Grafite. Além disso, a instituição tem desempenhado um papel importante de captar projetos junto a outras instituições (empresas e poder público, por exemplo) nos quais os/as grafiteiros/as articulados com a Ação Educativa podem trabalhar por meio de sua expressão artística.

Neste sentido, a Ação Educativa tem tido o papel de intermediário entre grafiteiros/as e instituições mais centrais, por meio de parcerias com os/as grafiteiros/as, que têm participação ativa na elaboração e aplicação dos projetos. Um exemplo de intermediação deste tipo é o projeto firmado com a CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo), no qual os/as grafiteiros/as realizaram oficinas e intervenções artísticas em conjunto habitacional popular do município de Santo André, na Região Metropolitana de São Paulo.

Literatura Periférica

A chamada "literatura periférica" é hoje um movimento de destaque no panorama cultural da cidade de São Paulo. Neste movimento, escritores/as de bairros da periferia de São Paulo começam a mobilizar-se em espaços de apresentação e discussão de seus trabalhos. Os espaços principais onde estes trabalhos literários são divulgados são os Saraus que ocorrem em bairros da periferia de São Paulo. A maioria dos saraus é realizada em bares de bairros pobres, marcados pela violência. Importante notar a reversão positiva que movimentos como estes começam a desempenhar nas regiões periféricas, pois os bares, outrora vistos como espaços de propagação e violência na periferia – haja vista toda a movimentação que se realizou para o fechamento de bares no período noturno – transformam-se a partir dos encontros literários em espaço de produção artística, circulação de conhecimento e troca de idéias e experiências.

Atualmente, o sarau mais famoso é também um dos precursores deste movimento, trata-se da Cooperifa, que tem como liderança o poeta Sérgio Vaz e acontece todas as quartas-feiras à noite no bar do Zé Batidão no distrito do Jardim São Luís, na zona sul da cidade. Embora a Cooperifa seja o evento de maior destaque, os saraus hoje estão espalhados por diversos bairros da periferia de São Paulo, em todas as regiões, configurando um circuito da literatura periférica na cidade.

A Ação Educativa tem atuado junto ao movimento da literatura periférica principalmente por meio de apoio e parcerias na realização de eventos, como a Mostra Cultural da Cooperifa, e, também, por meio de um programa de apoio a publicações de livros para escritores/as da periferia, o qual já conta com treze livros publicados. Os Saraus e a literatura periférica figuram hoje entre os movimentos sócio culturais mais importantes e

inovadores da cidade de São Paulo. A parceria da Ação Educativa com estes movimentos demonstra o seu protagonismo em tentar entender e articular-se com propostas criativas de produção cultural e articulação política e social.

Samba

A atuação da Ação Educativa junto ao samba tem se dado principalmente por meio de ações conjuntas, parcerias na realização de eventos e divulgação do samba chamado "de comunidade", por tratar-se de rodas de samba onde sambistas e admiradores/as desse gênero musical se encontram para tocar e ouvir sambas tradicionais e divulgar novos músicos e compositores/as. Assim como com a literatura periférica, o movimento do samba de comunidade em São Paulo também tem o seu ícone, o Samba da Vela, criado em 2000, que se encontra todas as segundas-feiras à noite na Casa de Cultura de Santo Amaro. Do mesmo modo, apesar do destaque para o Samba da Vela, as rodas de samba de comunidade e eventos ligados ao samba já acontecem em grande intensidade em todas as regiões da cidade, configurando também um circuito específico, o chamado "samba de comunidade", desvinculado do circuito propriamente comercial do entretenimento.

Audiovisual

O trabalho da Ação Educativa com o audiovisual consiste no apoio técnico e material às produções audiovisuais. Esta é a área que trabalha com o público mais jovem das cinco áreas de atuação da entidade. Além disso, a Ação Educativa disponibiliza os computadores de seu Centro de Mídia, com capacidade de fazer *uploads*, o que potencializa a divulgação e disponibilização de projetos e trabalhos pela Internet. O Centro de Mídia permite um acesso mais qualificado à Internet.

6.2 A Cultura da Periferia

Nestas suas cinco áreas de atuação, Hip Hop, Grafite, Literatura Periférica, Samba e Audiovisual, a Ação Educativa, apesar da diversidade de manifestações abordadas, apresenta um recorte muito específico: a produção artístico-cultural da periferia de São Paulo. Segundo um dos coordenadores/as da Ação Educativa, o Programa de Cultura está voltado para o movimento cultural de periferia e não para movimentos artísticos de modo mais geral. Dessa maneira, cabe uma primeira definição, ainda que imprecisa, para a atuação da Ação Educativa nesta área: trata-se de um enfoque no que se está denominando de modo inicial como "Cultura de Periferia". Segundo esta perspectiva, a idéia de Cultura de Periferia remete não somente à arte, mas também às relações simbólicas estabelecidas por moradores/as da periferia.

Esta Cultura de Periferia produziria, assim, um sentido político de mobilização social, que fortaleceria o tecido social na periferia pela cultura. Trata-se, portanto, de uma Cultura de Periferia que está engajada

politicamente ou com potencialidades de engajamento na construção de uma sociedade democrática mais justa, conforme objetivo específico para o trabalho de cultura apontado no *Termo de Referência para esta Avaliação*.

O movimento cultural da periferia com o qual a Ação Educativa se associa tem também como marca outros tipos de engajamentos políticos que não apenas o de moradores/as pobres da periferia em si, mas também os protagonizados pelo movimento negro e o de mulheres. Muitas atividades têm sido realizadas pela Ação Educativa e pelos próprios grupos culturais com a finalidade de discutir a condição e o papel destes grupos na sociedade, além de reivindicar o respeito à diversidade e o fim da discriminação e do preconceito. Esta movimentação pode ser vista nos debates promovidos pela Ação Educativa, mas também nas atividades dos grupos culturais da periferia, no discurso dos *rappers* ou no gesto simbólico de, no mês de março, o mês de homenagem às mulheres, o Sarau da Cooperifa organizar o "ajoelhaço", no qual os homens presentes ajoelham-se "e pedem perdão as mulheres por todas as injustiças cometidas a elas ao longo da história"⁴⁸.

Embora as áreas de atuação da Ação Educativa estejam em torno de atividades artísticas, suas dinâmicas têm propiciado mobilizações sociais mais amplas que pautam modos de ser e estar na periferia. Estas mobilizações têm contribuído para produzir novas representações sociais sobre a periferia de São Paulo a partir de seus próprios moradores/as. Assim, a noção de periferia passa a ser vista não somente como um espaço na cidade, marcado pela carência econômica e pela ausência do poder público e de equipamentos de prestígio e atendimento social, mas também como uma categoria social positiva. Dessa maneira, ser morador da periferia é considerado como alguém que conhece determinadas regras de convívio social marcadas por regras de troca e respeito mútuo. O que até pouco tempo atrás era visto como inferioridade ou estigma, passa a ser encarado como sinal de força e resistência, conformando identidades.

Em termos mais antropológicos, porém, aconteceu com o conceito de periferia o mesmo que com o conceito de cultura, conforme descreveu Sahlins no artigo "O pessimismo sentimental e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em vias de extinção". Segundo esse autor, no momento em que a noção de cultura é problematizada pelos antropólogos, ela é assumida pelos atores sociais; pois bem, o mesmo ocorreu com a noção de periferia. Quando deixa de ser uma categoria operativa em termos de dicotomia espacial (pois há condomínios de luxo em bairros afastados, assim como presença de pobres e moradias precárias em regiões centrais), ela é assumida, por exemplo, no discurso dos rappers, com uma conotação positiva, enfatizando não já a carência, mas o pertencimento. Há aí uma certa visão propositiva, segundo a qual "ser da periferia" significa participar de um certo ethos que inclui tanto uma capacidade para enfrentar as duras condições de vida, quanto pertencer a redes de sociabilidade, a compartilhar certos gostos e valores (MAGNANI, 2006: 38-39).

⁴⁸ Ação Educativa. Agenda Cultural da Periferia, nº 21.

Neste processo, a noção de periferia passa também a modificar a noção de bairro, mais particularizado, ampliando-a. Pois, ao se falar de periferia pode se estar falando do bairro onde se mora, do seu *pedaço*, mas também de todos os bairros da periferia de São Paulo com os quais elementos comuns são compartilhados, pois ser da periferia passa também a determinar práticas e visões de mundo. Cria-se, assim, uma concepção de periferia que ora aponta para os aspectos mais particulares das relações do bairro onde se mora, ora para os aspectos mais gerais pelos quais passam todos os moradores pobres de bairros periféricos de São Paulo.

Contudo, se os/as moradores/as de localidades populares de São Paulo descobriram a periferia como conceito de organização para as suas vidas e como marca de identidade, reinventando-a como elemento simbólico, a noção de cultura também tem sido apropriada por indivíduos e grupos da periferia como modo de expressão e articulação desta nova concepção. Esta apropriação da cultura ocorre concomitantemente a um aumento do fomento por parte do poder público e de empresas privadas e estatais a iniciativas de cunho artístico cultural. Este maior apoio financeiro às práticas culturais têm contribuído muito para o maior interesse dos grupos culturais por atividades que contribuam para a formação profissional para o campo da cultura: da conjunção desses fatores é que derivam a visibilidade e alcance da expressão “cultura de periferia”.

6.3 Circuitos e Redes Sociais: mobilização e visibilidade da produção cultural da periferia

Dentro desta perspectiva, uma proposta de atuação profícua com os grupos culturais da periferia é pensar o quanto estes podem se articular em redes e circuitos⁴⁹, permitindo circulações e trocas mais amplas e intensas entre atores sociais de diferentes localidades que integram uma mesma manifestação cultural, mas também de manifestações culturais diferentes, propiciando a possibilidade de novos arranjos criativos em torno da idéia de periferia.

A Ação Educativa, neste sentido, tem tido uma atuação exemplar junto a alguns destes grupos e movimentos culturais propiciando logística, suporte, articulação e visibilidade, agindo como uma parceira que potencializa as ações dos grupos, sem induzir uma percepção exógena que não condiz com a realidade das práticas culturais da periferia. A Ação Educativa não interfere nas atividades e decisões dos grupos culturais, mas estabelece uma parceria positiva que proporciona acesso a determinados itens de logística e visibilidade, como espaço e estrutura para organização de eventos na própria sede da instituição, montagem de cronogramas, impressão de materiais de divulgação, empréstimo de equipamentos e intermediação com o poder público.

⁴⁹ A noção de circuito refere-se a um conjunto de equipamentos e eventos dispersos no espaço urbano e só reconhecidos em sua totalidade pelos atores sociais que dele fazem parte (Magnani, 2000).

Além disso, a Ação Educativa, por meio da produção de eventos e construção de parcerias, tem contribuído também para dinamizar e potencializar as relações entre os diferentes grupos culturais de periferia, articulando redes de relações e de mobilização social. Entende-se a mobilização em rede como importante fator para a consolidação de relações de convivência que contribuem para o exercício do respeito da diversidade e fortalecem os laços de solidariedade.

Dois elementos têm sido fundamentais para a construção de uma rede da cultura da periferia: o Espaço Cultural da Ação Educativa e a Agenda Cultural da Periferia. O primeiro, o Espaço Cultural, tem sido utilizado como importante instrumento de articulação da periferia com o centro e de articulação de atores sociais dos diferentes bairros da periferia em um mesmo espaço. A presença de um espaço no centro, que pode ser utilizado pelos grupos para eventos, atividades e apresentações, facilita a questão do deslocamento dos bairros mais afastados da cidade, permitindo que moradores/as de bairros do extremo sul da cidade encontrem-se com moradores/as de bairros do extremo leste, propiciando a troca e a construção de outras possibilidades de mobilização social e arranjo cultural.

No Espaço Cultural da Ação Educativa são realizados eventos importantes com visibilidade até nacional, como os Encontros de Hip Hop e os Encontros de Grafite, além de eventos ligados à literatura periférica e ao dia do Samba. Além disso, nesse espaço ocorrem exposições de filmes e apresentações musicais além da realização de *workshops*, debates, palestras, entre outras atividades.

Já o segundo, a Agenda Cultural da Periferia, apresenta-se atualmente como o mais importante meio de articulação e divulgação da produção cultural da periferia na cidade de São Paulo.

Guia mensal com distribuição gratuita por toda a cidade e tiragem de 10.000 exemplares, a Agenda Cultural da Periferia é um instrumento de grande destaque tanto para aqueles que querem conhecer a produção cultural da periferia e fazer parte do circuito cultural da periferia, quanto para os grupos culturais que querem divulgar suas atividades e eventos. O sucesso da Agenda Cultural da Periferia foi tão grande que a mesma ganhou uma edição digital que, hoje, é o *locus* mais visitado do *site* da Ação Educativa.

A agenda funciona como elemento de informação e divulgação que propicia a visibilidade para os grupos culturais da periferia junto a um público mais amplo e também como potencializador da construção de redes sociais entre os diferentes movimentos culturais da periferia. Segundo um dos protagonistas das ações culturais na periferia ligado ao Samba, "a agenda hoje é o melhor veículo de cultura alternativa". A Agenda apresenta eventos que acontecem na periferia de suas cinco áreas de atuação (Hip Hop, Grafite, Literatura Periférica, Samba e Audiovisual), mas também apresenta outras manifestações culturais da periferia, como teatro, exposições, encontros de

música caipira etc., e tem um espaço reservado às apresentações culturais periféricas no centro.

A Agenda Cultural fornece, portanto, o quadro do circuito estendido da Cultura de Periferia em São Paulo que, por sua vez, é composto por outros circuitos menores como o do Samba, do Hip Hop, da Literatura Periférica etc. Em março de 2009, a Agenda Cultural da Periferia já estava em sua 21ª Edição.

Uma observação que se poderia fazer sobre esta Cultura de Periferia com a qual a AE trabalha é a de que, além destes dois elementos cultura e periferia, poderia haver um terceiro: a juventude. De fato, conforme já afirmado anteriormente, o Programa de Cultura dentro da Ação Educativa surge do Programa Juventude, principalmente da articulação que este estabeleceu com as culturas juvenis, mais especificamente o Hip Hop.

A partir da configuração de um Programa de Cultura, a relação com os grupos culturais juvenis permanece, porém há uma ampliação dos interlocutores da Ação Educativa, no que diz respeito à faixa etária, principalmente por meio do trabalho com o Samba de Comunidade e a Literatura Periférica. Ambos movimentos culturais, apesar de atraírem bastante o público juvenil, têm tido uma participação efetiva de indivíduos de diferentes faixas etárias, seja como público, seja como protagonistas das atividades. Desta maneira pode-se dizer que o Programa Cultura surge do Programa Juventude, mas se amplia a partir do Samba e da Literatura Periférica, começando a configurar não mais apenas um circuito de jovens urbanos, mas um circuito mais amplo desta cultura da periferia.

7. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL⁵⁰

Tendo em vista a preocupação expressa tanto nos Termos de Referência como na reunião da Coordenação Geral da Ação Educativa com a equipe de avaliadores/as, optou-se por analisar o desenvolvimento institucional da Ação Educativa a partir da perspectiva da sustentabilidade institucional.

Isto significa que não se desenvolveu uma análise extensiva de todos os fatores relevantes para o desenvolvimento institucional da instituição nestes quase 15 anos. Antes, buscou-se privilegiar a análise da pertinência e efetividade das principais estratégias de sustentabilidade institucional, identificando-se os respectivos impactos, limites e desafios vindouros.

Esta abordagem avaliativa calcada na perspectiva da sustentabilidade institucional permitiu equilibrar a análise de práticas com a preocupação prospectiva. Com isso, foi possível mapear os principais desafios da instituição do ponto de vista de sua sustentabilidade futura e sugerir referências para a reflexão e linhas de ação.

A análise das condições de sustentabilidade da Ação Educativa se baseou em cinco unidades de análise, a saber:

IDENTIDADE & TRAJETÓRIA⁵¹
GOVERNANÇA & GESTÃO
CREDIBILIDADE & COMUNICAÇÃO⁵²
PLANEJAMENTO & AVALIAÇÃO
MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Em cada uma delas buscou-se analisar estratégias, dinâmicas e tendências, bem como identificar nós-críticos e desafios a enfrentar.

A seção “*O horizonte da sustentabilidade*” sintetiza a análise e sugere cursos de ação possíveis.

7.1 Missão e identidade institucional

A missão institucional de uma organização social expressa a compreensão compartilhada de seu papel, de sua razão de existir, oferecendo, para dentro e para fora, uma síntese da identidade e do que coesiona o coletivo, conferindo sentido estratégico ao conjunto de suas ações.

A Ação Educativa formulou sua missão institucional quando foi fundada, em 1994, mas esta formulação original da missão não foi registrada nos relatórios anuais de atividades, nem nos planos trienais. A primeira menção à missão

⁵⁰ Este capítulo apresenta a síntese do relatório intitulado “Ação Educativa: no limiar de um novo ciclo”, de autoria de Domingos Armani.

⁵¹ A análise da “identidade e trajetória” da Ação Educativa foi separada em duas partes, uma delas – sobre missão e identidade - aqui apresentada, e outra – trajetória - foi inserida no cap. 3 deste relatório.

⁵² Apenas a parte relativa à análise da credibilidade institucional é transposta para este relatório geral. Para maiores detalhes, ver o relatório específico do desenvolvimento institucional.

institucional é encontrada no Relatório de 1998, como fruto do processo de seu primeiro planejamento estratégico. Esta missão foi definida nos seguintes termos:

Ser reconhecida como um centro de referência voltado à construção de uma plataforma de direitos sociais, que contribua para a construção da cidadania, para a superação das desigualdades e da situação de exclusão de grandes contingentes. Esta plataforma será referida especialmente aos direitos educativos e se voltará particularmente às camadas juvenis da população⁵³.

Esta missão tinha uma redação mais de visão de futuro institucional do que de papel social ou missão institucional. Também continha uma linguagem imprecisa e desnecessariamente complicada ("plataforma de direitos"?) e uma redação pouco concisa. Por outro lado, ela já afirmava o compromisso com a perspectiva dos direitos e a luta contra as desigualdades.

Em 2004, na elaboração do Plano Trienal 2004-06, surge uma nova formulação de missão:

A missão da Ação Educativa é contribuir para a constituição e efetivação de direitos educativos e da juventude, tendo em vista a promoção da justiça social, da democracia participativa e do desenvolvimento sustentável no Brasil⁵⁴.

Esta redação ganhou em clareza e objetividade, enfatizando o papel social da instituição e seu horizonte político-estratégico.

Esta nova redação sofreu uma ligeira mudança no Plano Trienal 2007-09:

A missão da Ação Educativa é promover direitos educativos e da juventude, tendo em vista a justiça social, a democracia participativa e o desenvolvimento sustentável no Brasil⁵⁵.

A única, mas significativa mudança desta vez é a afirmação direta do compromisso da Ação Educativa em *promover* os direitos educativos e da juventude, ao invés de apenas *contribuir* com sua afirmação.

A questão que se coloca hoje é a ausência de referência à ação cultural como parte do ideário e da estratégia de ação institucional, o que pode levar a uma nova revisão da missão no próximo período.

E, para não deixar de comentar, o slogan que costumava acompanhar a sigla e o logo da entidade – *assessoria, pesquisa e informação* – está a exigir uma atualização... ou abandono.

Cultura institucional

A Ação Educativa vivencia um conjunto de princípios e valores bastante sólidos, na sua maior parte oriundos ainda de sua "fase CEDI".

É impressionante o grau de congruência na percepção destes valores, tanto nos diferentes âmbitos de integrantes da entidade, como de interlocutores/as externo/as; bem como sua coerência com a prática efetiva.

⁵³ Ação Educativa. Plano Trienal 1998-2000, junho 2007, p. 05.

⁵⁴ Ação Educativa. Plano Trienal 2004-2006, maio 2004, p.10.

⁵⁵ Ação Educativa. Plano Trienal 2007-2010, julho 2006, p.10.

Os principais elementos da cultura institucional identificados são:

- O compromisso de manter uma equipe profissional de alta qualificação acadêmica, técnica e política;
- O compromisso com a qualidade no trabalho em geral e, em particular, na produção de informação;
- A capacidade, sempre renovada, de inovação;
- O equilíbrio entre as dimensões de assessoria direta, pesquisa e incidência;
- A afirmação e a luta constante pela autonomia institucional;
- A capacidade para relacionar-se com uma gama diversificada de interlocutores a partir de uma perspectiva da pluralidade, inerente a sua visão de democracia;
- A visão e a prática de um sistema de gestão aberto e participativo;
- O zelo por assegurar um sistema de gestão administrativa, contábil e financeira rigoroso e transparente;
- O cuidado com as relações internas e com a construção de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam acolhidas e participantes; e
- O respeito aos direitos trabalhistas e a um padrão redistributivo de salários.

O compromisso com a qualidade do trabalho é uma das marcas distintivas da Ação Educativa em relação mesmo a muitos de seus pares no campo das Ongs de defesa de direitos.

O seu conceito de trabalho, o seu método de trabalho, é o fato de ter um pé no movimento, um pé na política e um pé na produção de conhecimento. Eles são complementares. Nada se faz aqui sem uma forte qualidade na informação⁵⁶.

Além deste conjunto de valores institucionais, a Ação Educativa consolidou também uma identidade própria na área da estratégia, isto é, ela forjou um **método de ação** característico, verdadeiro patrimônio institucional, expresso pelos seguintes elementos:

- A capacidade de acolhimento e de diálogo com as comunidades;
- A visibilização de temas e demandas “invisíveis” na sociedade;
- O fortalecimento do protagonismo do outro, dos excluídos, em cada circunstância dada (“oportunizar que os outros de potencializem”);
- A utilização de metodologias participativas;
- O vínculo orgânico com as escolas públicas e com os/as professores/as;
- A atitude pedagógica de “construir pontes”, de ser catalisador de diálogos entre atores de campos diferentes;
- O compromisso de contribuir também com os “modos de fazer” na garantia de direitos;
- A postura aberta a aprendizados na relação educador – educando.

⁵⁶ Depoimento de integrante da Secretaria Geral.

Não por acaso, um dos depoimentos informais de participante externo do seminário interno sobre cultura, parte deste processo avaliativo, salientava que:

*A Ação Educativa nos ouve, nos acolhe, nos respeita e faz com a gente*⁵⁷.

Este conjunto de valores e este método de ação foram fundamentais para fazer da Ação Educativa a instituição sólida e respeitada que ela é hoje, 15 anos após a saída do CEDI e do Colégio Sion.

A Ação Educativa demonstra uma enorme coerência e consistência com sua origem. Todos os elementos fundamentais do pacto de valores e princípios estabelecidos no Sion seguem válidos e vívidos na vida institucional. Eles são fiadores da legitimidade e da estabilidade institucionais.

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

7.2 Governança & gestão

O sistema de governança institucional da Ação Educativa reflete, com algumas particularidades, a matriz convencional das Ongs brasileiras de 1ª geração, isto é, aquelas surgidas entre os anos 70 e 80.

Esta matriz, basicamente, implica a relativa separação e baixa sinergia entre as instâncias da estrutura legal/formal da instituição e sua dinâmica política e de trabalho. Concretamente, isto significa que há um centro de gravidade de poder muito concentrado na equipe interna e, em especial, na liderança executiva, em detrimento do poder de influência dos associados, da assembléia, dos conselhos e da diretoria.

O problema é que, muitos anos passados, o que se percebe é uma enorme dificuldade e mesmo relutância da maior parte destas instituições em romper com este paradigma organizacional e instituir um novo e mais adequado aos tempos atuais. Esta não é uma mera questão legal/formal; trata-se de um problema de legitimidade e, portanto, de sustentabilidade deste campo ético-político.

A trajetória da Ação Educativa é em muito similar a das suas organizações co-irmãs desta geração de Ongs.

Em primeiro lugar miremos os/as **associados/as** e seu envolvimento na vida institucional.

A dificuldade vivida pela Ação Educativa, comum a muitos processos similares em curso em Ongs brasileiras, é a dificuldade de mobilizar os/as associados/as para participar regular e ativamente tanto das assembléias ordinárias como da vida institucional.

⁵⁷ Anotação de um dos depoimentos no seminário de educação em 11 de março de 2009, colhido por integrante da equipe desta avaliação.

Este problema se deve em parte a questões específicas da vida institucional da Ação Educativa, mas também a questões mais gerais relativas às mudanças de padrões de associativismo e militância social na sociedade civil brasileira. A emergência de modalidades de organização e ação em rede demonstra as vantagens da leveza, da flexibilidade, da agilidade e da horizontalidade como princípios organizacionais mais contemporâneos do que o tradicional modelo vertical das associações da sociedade civil, inclusive Ongs, oriundo da organização da empresa privada.

No caso da Ação Educativa, esta dificuldade pode ser explicada, em parte, pela diferenciação de interesses entre boa parte destes associados/as originais e o trabalho atual da Ação Educativa. À época, o perfil dos/as associados/as respondia, em larga medida, à necessidade de contar com figuras públicas para conferir credibilidade à instituição nascente. Com o passar dos anos, cumprida a função original, estas pessoas naturalmente se desligaram da trajetória da Ação Educativa, não mais comparecendo às assembleias.

Com a superação do desafio da credibilidade, a outra fundamentação possível para a manutenção do vínculo entre associados/as e Ação Educativa seria seu efetivo envolvimento na vida institucional para além do funcionamento das instâncias formais (assembleia, conselho fiscal, diretoria), e o exercício de real influência nos rumos da instituição a partir delas.

O desafio atual, e não é só da Ação Educativa, é fazer com que ser associado/a faça sentido. E isto ainda está por ser construído neste campo de Ongs...

As **assembleias** institucionais são anuais, reunindo cerca de 40 a 50 pessoas, com um quórum formal médio relativamente limitado de 16 a 20 associados/as, boa parte dos quais são associados/as funcionários/as.

A **Diretoria**, composta por cinco diretores/as, tem mandato de três anos, reúne-se ordinariamente quatro vezes ao ano, normalmente mais do que isso. Entre as reuniões, especialmente nos últimos anos, há intenso fluxo de informações via correio eletrônico e por telefone entre diretores/as e a Coordenação Geral. Alguns diretores/as participam como colaboradores/as em projetos em andamento, o que ajuda a lhes conferir uma leitura mais abrangente e diversificada da dinâmica institucional.

Até praticamente 2003, quando alguns desdobramentos práticos da reflexão avaliativa sobre o modelo de gestão realizada em 2002 começaram a se efetivar, o papel da Diretoria na vida institucional era bastante limitado, gerando frustração em alguns de seus/suas integrantes:

Eu posso exagerar dizendo assim, mas talvez se não existisse a Diretoria, a Ação Educativa andaria bem.

(A Diretoria) é como se fosse um conselho, ao qual se recorre para algumas questões. Não é uma dimensão orgânica à vida da Ação Educativa.

O debate de 2002 gerou novidades positivas como, dentre outras: a decisão de ampliar progressivamente o número de associados/as, diversificar seu perfil e gerar formas de seu maior envolvimento institucional; a maior

aproximação de integrantes da (nova) diretoria da vida institucional, com sua participação, como profissionais, em projetos específicos; a mais intensa comunicação informal entre Diretoria e a então Secretaria Executiva e o fortalecimento do Colegiado de Coordenação.

Observe-se ainda que o perfil dos/as integrantes da Diretoria é praticamente invariável nestes 15 anos:

*A nossa diretoria é uma diretoria de doutores, doutores em educação*⁵⁸.

Um elemento importante a ser tomado em consideração é que o modelo de governança e gestão institucional da Ação Educativa, e desta 1ª geração de Ongs brasileiras em geral, praticamente prescinde da existência de um corpo de associado/as e de uma diretoria ativamente envolvidos na vida institucional. Como afirmou um/a associado/a da Ação Educativa em entrevista:

Se cristalizou um modelo de trabalho, funciona bem assim, com assembléia e diretoria sem muito envolvimento e poder....

Apesar das limitações citadas, é importante observar que todos/as são unânimes em afirmar que na Ação Educativa se vive em um ambiente de muito diálogo, consulta, participação e democracia. Todos/as são tratados/as da mesma forma e se sentem plenamente acolhidos como "cidadãos" neste espaço público institucional.

*Eu sempre achei que a maneira de decidir as coisas aqui dentro é bastante democrática. Eu sinto que existe um clima muito aberto, muito participativo, em que a gente vê algumas divergências sendo explicitadas*⁵⁹.

Nos últimos anos, tem havido iniciativas de maior aproximação entre Diretoria e Coordenação Geral e também da Diretoria com a vida cotidiana da instituição. Uma delas, muito positiva, é a disponibilização das atas das reuniões semanais do Colegiado de Coordenação à Diretoria.

Olhando-se em perspectiva, pode-se afirmar que a mediação da relação da Diretoria com a instituição, que nos primeiros anos se dava basicamente pelo contato com o Secretário Executivo (atual Coordenador Geral) foi progressivamente se diversificando, passando também pela Coordenação de Programas (ex-Secretaria Executiva Adjunta), pelos coordenadores/as de programas, pelas atas de reuniões, pelo site institucional, pela participação de diretores/as em projetos, etc.

De fato, a situação melhorou significativamente no tocante ao sentimento de pertença institucional da Diretoria:

*Realmente, na Ação Educativa eu sinto que a diretoria, de fato, tem influência no processo de decisão. Eu me sinto informado, e me sinto participando em momentos importantes de decisão. Eu me sinto útil*⁶⁰.

Um dos pilares do modelo convencional de governança e gestão nas Ongs, de inspiração presidencialista, é a existência de um cargo de Diretor ou

⁵⁸ Depoimento de integrante da equipe técnica.

⁵⁹ Depoimento de integrante da atual Diretoria.

⁶⁰ Depoimento de integrante da atual Diretoria.

Secretário Executivo, no qual se expressa a identidade que coesiona o coletivo, a liderança política da instituição, e sua voz pública, conferindo legitimidade a todo o processo de gestão. Neste tipo de modelo, normalmente é esta pessoa que conduz a instituição, mobiliza os principais parceiros e apoiadores, orienta a assembléia e a diretoria, e faz a mediação da relação desta com a agenda institucional. Ela é a depositária da unidade institucional possível.

Também neste aspecto, a experiência da Ação Educativa faz parte deste tipo de modelo organizacional. A Ação Educativa contou desde o início com o cargo de Secretário Executivo, desde 2004 denominado de Coordenador Geral, o qual tem sido exercido desde a fundação pela mesma pessoa. O cargo é de nomeação a cargo da Diretoria *ad referendum* da assembléia, com mandato formal não superior ao da Diretoria (três anos).

O fato de a Ação Educativa contar com a continuidade da sua liderança fundadora ao longo do tempo, e desta dispor de reconhecidas qualidades e capacidades políticas, acadêmicas e relacionais, contribuíram decisivamente para a clareza de projeto, a coesão institucional, a sustentabilidade e a estabilidade nestes 15 anos. A virtuosa trajetória institucional da Ação Educativa provavelmente não teria sido possível sem isso.

No plano da **gestão executiva**, a Ação Educativa conta com a Coordenação Geral, composta pelos cargos de Coordenador Geral e de Coordenadora de Programas, com o Colegiado de Coordenação, composto por nove integrantes (coordenadores/as de programas e de setores + Coordenação Geral) e mantendo reuniões semanais e, ainda, o Colegiado Ampliado, reunião de todas as pessoas integradas à Ação Educativa com regularidade variável.

É possível perceber um processo progressivo de aprofundamento da democracia, de ampliação da co-responsabilidade e do compartilhamento do poder na trajetória da Ação Educativa, especialmente após a avaliação e as mudanças de 2004.

No mesmo período, os/as **coordenadores/as de programas** ganharam maiores responsabilidades e autonomia, inclusive pela participação no Colegiado de Coordenação.

Em 1995, início do 1º Plano Trienal, foi constituído o **Colegiado de Coordenação**, com caráter consultivo, constituído por quatro membros e convidados do *staff*, com a atribuição de auxiliar a então Secretaria Executiva no acompanhamento das atividades. Naquele ano, o Colegiado reuniu-se 16 vezes⁶¹. A partir de 2002, o Colegiado passou a ter uma periodicidade quinzenal. E, de 2004 para cá, passou a ser semanal, com reuniões de duas horas de duração, todas as segundas-feiras, com pauta definida, atas registradas e uma composição definida (coordenadores/as de programas e de setores + Secretaria Geral).

É opinião geral na instituição que, desde então, o papel político do Colegiado de Coordenação só tem crescido. Ele serve para compartilhar informações importantes, para construir posicionamentos e para amadurecer

⁶¹ Ação Educativa. Relatório de Atividades maio 1994 a dezembro 1995, p.04.

políticas institucionais. Ele tem sido o principal espaço de democratização do modelo de gestão.

Um dos desafios identificados na dinâmica do Colegiado de Coordenação é a limitada porosidade de seus debates em relação aos integrantes dos programas e projetos, os quais raramente recebem informações de forma adequada sobre os debates e suas resultantes. As atas costumavam ser disponibilizadas na intranet, mas não é comum alguém consultá-las. Urge pensar em alternativas de compartilhamento destas informações e debates.

Outro limite da experiência é que a maior importância do Colegiado de Coordenação não foi acompanhada de uma maior e mais clara regulação formal de seu funcionamento como instância auxiliar de gestão institucional. É importante formalizar sua legitimidade como *lócus* obrigatório para a constituição de posições e de elaboração de políticas institucionais. Somente a Diretoria, e a Assembléia, poderiam reverter posições aí construídas. Nesta linha, faz-se necessário avançar na regulamentação do método de trabalho (mecanismos, instrumentos, construção de consensos, etc.) do Colegiado.

Outra instância que vem ganhando crescente relevância é o **Colegiado Ampliado**, o qual congrega todos/as os/as integrantes da Ação Educativa praticamente a cada mês. Ele debate temas estratégicos no momento, especialmente aqueles que tenham um caráter formativo, buscando formar consensos sobre futuras decisões institucionais.

Um elemento revelador do processo de amadurecimento institucional da Ação Educativa rumo a um novo modelo de governança e gestão, com maior descentralização, corresponsabilidade e democracia interna, é o acúmulo de discussões recentes objetivando dar maior formalização e regulamentação às atribuições e interrelação entre instâncias internas e às políticas institucionais.

Estes debates estão agora culminando com a elaboração de um Regimento Interno e de um "manual de governança institucional", pelos quais a Ação Educativa explicitará formalmente os elementos do pacto interno que fundamenta sua vida institucional. Tanto o regimento como o manual representam um salto no processo de maior institucionalização destes valores, princípios e modos de fazer, condição de sustentabilidade institucional.

Uma última e importante questão no modelo de governança e gestão da Ação Educativa a ser considerada diz respeito ao processo de geração e renovação de **lideranças institucionais**.

Observa-se na Ação Educativa a geração de novos quadros internos e a valorização das lideranças de área, a partir do fortalecimento efetivo das instâncias colegiadas, e do convite a boa parte deles para se tornarem associados da instituição.

A própria questão da sucessão no cargo da Coordenação Geral está na agenda institucional, tanto da Diretoria como da própria Coordenação, que foi quem tomou a iniciativa de propor o debate.

De fato, praticamente todos os depoimentos colhidos indicam uma consciência institucional acerca da aproximação do momento no qual a Ação

Educativa terá outro modelo de gestão e nova(s) liderança(s) à frente da instituição.

É isto por várias razões. Uma delas é que a própria pessoa no cargo de Coordenador Executivo optou por começar o processo de reflexão sobre eventual sucessão futura. A outra é que, com 15 anos de existência, a instituição se dá conta de que a geração histórica, dos tempos do CEDI e do Colégio Sion, já não dispõe de pessoas e de energia suficiente para dar a necessária sustentação política à instituição. Outra ainda é que o perfil e o ethos de muitos/as associados/as fundadores cada vez se distancia mais do perfil adquirido pelo trabalho da Ação Educativa.

Por fim, a razão mais de fundo talvez tenha a ver com a mudança das condições de legitimidade e sustentabilidade das Ongs brasileiras. O triplo desafio atual deste campo político – da credibilidade baseada em um modelo de governança e gestão participativo, transparente e democrático; da legitimidade social ancorada na capacidade de incidir com qualidade em processos sociais relevantes; e da sustentabilidade disputada a partir da mobilização de recursos locais – indica a necessidade de mudanças substantivas nas formas de ser e de atuar destas instituições.

É forçoso constatar que, não obstante a ampliação e diversificação parcial dos/as associados/as, o maior envolvimento e influência da Diretoria na vida institucional e o fortalecimento do Colegiado de Coordenação, a maior democratização do modelo de governança ainda tem um bom caminho a trilhar.

Com o passar do tempo, se construiu um modelo que se poderia classificar de híbrido ou de transição – um modelo com certo grau de centralização (especialmente quanto à representação pública, à negociação com parceiros estratégicos e à gestão financeira), associado à uma grande participação (no tocante à elaboração de novas iniciativas e ao debate sobre os posicionamentos institucionais).

Este “hibridismo” de transição do modelo de gestão institucional vem sendo construído a partir da relativa redução da centralização e da concomitante ampliação da descentralização e delegação de responsabilidades. Isto tem se dado especialmente na representação institucional, na negociação com parceiros e na gestão financeira, crescentemente exercidas pelos/as coordenadores/as.

As entrevistas e a análise realizadas tendem a indicar que há desejo e expectativas internas por novos progressos neste sentido.

Este processo de transição, já em curso, não é fácil. Ele exige elaborar novas e adequadas respostas a “velhas” perguntas, para o quê, não há modelos, nem respostas padrão. A Ação Educativa terá de inovar e ousar também neste campo.

A busca por respostas deve ser norteadada por um pacto em torno dos valores e princípios orientadores de um novo modelo mais de governança e gestão. Dentre os quais, poderiam figurar:

- Participação ampla
- Descentralização
- Delegação

- Corresponsabilidade
- Pluralidade de lideranças
- Rotatividade de lideranças
- Colegialidade (na Diretoria, na instância executiva e na coordenação dos Programas e projetos)
- Transparência
- Formalização de procedimentos

No processo de busca por alternativas, é importante que a Diretoria assuma um papel de liderança. Só ela tem a legitimidade e a isenção para conduzir este processo a bom termo. Talvez o melhor seja que a Diretoria discuta e aprove uma metodologia e um cronograma de como esta questão deva ser encaminhada. O período do próximo plano trienal (2010-12) poderia ser o período de elaboração e experimentação do novo modelo.

Vale a pena lembrar aqui a advertência, ainda válida, constante do relatório de avaliação institucional externa de 1997:

O que precisamos colocar em discussão é se este marco institucional, tradicional para o universo das Ongs e que vem funcionando bem no caso concreto desta entidade, satisfaz às responsabilidades e aos objetivos de Ação Educativa. Em outras palavras: se Ação Educativa deve se contentar com o marco institucional tradicional, ou se ela pode ousar mais⁶².

7.2 Credibilidade institucional

A Ação Educativa, nestes 15 anos, tornou-se uma referência nacional em questões de educação e de juventude. Não é pouco, quando se pensa que são poucos os outros casos similares, e nas dificuldades para erigir e dar sustentabilidade a atores políticos na sociedade civil brasileira.

E isto não aconteceu por acaso; pelo contrário, esta foi uma meta estratégica traçada desde o princípio para ser alcançada.

Em larga medida, a credibilidade da Ação Educativa se baseia numa trajetória de coerência, na capacidade de produzir informação e conhecimento de qualidade, e na habilidade de catalisar iniciativas e diálogos entre atores diversos.

A análise dos documentos institucionais dá sólidas evidências do alcance do trabalho, de sua capacidade de articulação, de sua visibilidade e da pujança da produção e disseminação de conhecimentos.

Apenas para ilustrar:

- Um total de 2.457 educadores/as participaram de atividades de formação em 2007⁶³;
- Foram promovidos 26 eventos (subsidiados e gratuitos) em 2007, com um total de público participante de 12.907 pessoas⁶⁴;

⁶² Ação Educativa. Relatório de Avaliação 1994-96. Avaliadores: Samuel Aarão Reis, Eduardo Homem e Regina Soares Jurkewicz, 1997, p.14.

⁶³ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 66/67.

⁶⁴ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 67.

- Comercializados 412.970 livros da coleção *Viver, Aprender (parceira com Ed.Global)* em 2007 para programas públicos de EJA em todo o país⁶⁵;
- Um total de 187 inserções na mídia em 2007 (contra 199 em 2006), com uma predominância da Internet sobre o rádio e jornais e revistas e com presença em grandes veículos de comunicação⁶⁶;
- Produção e expedição de um total de 50 edições de 07 boletins temáticos elaborados pelos programas institucionais em 2007, com um significativo crescimento do número de assinantes de todos eles, com 04 dos 07 atingindo entre 2.500 e 3.000 assinantes⁶⁷;
- Produção de 12 edições do boletim eletrônico institucional *Em Ação!* Para mais de 3.000 assinantes⁶⁸;
- As visitas ao site institucional atingiram a marca de 50 mil acessos por sete vezes em 2007; no total do ano, foram 581.507 visitas⁶⁹;
- Cerca de 30.000 pessoas transitaram pelo Espaço de Cultura e Mobilização Social na sede da Ação Educativa no ano de 2008⁷⁰.

Outra variável pertinente para se aferir a qualidade de ser “referência nacional” e da ampla credibilidade da Ação Educativa é a de sua participação em conselhos e comitês de políticas públicas.

A lista que segue é extremamente significativa e expressa, possivelmente, um dos mais altos graus de legitimidade e credibilidade de uma Ong brasileira neste aspecto:

- CNDES - Conselho Nacional de Desenvolvimento Social
- CONJUVE – Conselho Nacional da Juventude
- CNAEJA – Comissão Nacional de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos
- Conselho Técnico Científico da Educação Básica, CAPES/MEC
- Pacto Nacional “Um Mundo para a Criança e o Adolescente do Semi-Árido”
- Conselho do Programa Imprensa Social da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo

Não menos significativa é a lista de redes, fóruns e articulações nas quais a Ação Educativa tem participação regular⁷¹:

- ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
- Campanha Mundial pela Educação
- CNDE - Campanha Nacional pelo Direito à Educação
- ICAE – *International Council for Adult Education*

⁶⁵ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 18.

⁶⁶ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 53.

⁶⁷ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 53.

⁶⁸ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 53.

⁶⁹ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 52.

⁷⁰ Informação oral do Coordenador do Espaço Cultura e Mobilização Social (anteriormente Centro de Juventude e Educação Continuada), no seminário da avaliação sobre educação, em 11/03/2009.

⁷¹ As fontes foram: Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p.72; informação prestada por e-mail (16/03/09) pelo Coordenador do CAF.

- CEAAL – Conselho de Educação de Adultos da América Latina
- RAAAB – Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora no Brasil
- Fórum Estadual de Educação de Jovens e Adultos (EJA) de São Paulo
- ENEJA – Encontro de Educação de Jovens e Adultos
- Plataforma Dhesca Brasil
- ABONG – Associação Brasileira de Ongs
- PAD – Processo de Articulação e Diálogo
- ABCD – Associação Brasileira Contra a Desigualdade
- FNPP - Fórum Nacional de Participação Popular
- Grupo Pedras Negras
- Movimento Nossa São Paulo, Outra São Paulo
- Movimento Creche para Todos/SP.

Por fim, outra dimensão da credibilidade da Ação Educativa nos é dada pela sua capacidade de criação inovadora de instrumentos e iniciativas de ação educativa. Eles são inúmeros: a reconhecida referência nacional da Ação Educativa em educação de jovens e adultos; a qualidade da coleção de livros didáticos *Viver, Aprender*, que já vendeu mais do que 5 milhões de exemplares; a qualidade do site institucional, com densidade de conteúdos atualizados e posicionamentos políticos da Ação Educativa; a inovadora perspectiva do projeto Ação na Justiça, voltado ao fortalecimento da exigibilidade e justiciabilidade do direito humano à educação; a quantidade e relevância de artigos, capítulos e livros produzidos ao longo de sua trajetória; a criação do INAF – Índice de Analfabetismo Funcional, numa parceria da Ação Educativa e do Instituto Paulo Montenegro do Ibope, desde 2001; a criação do NEPSO – Nossa Escola Pesquisa sua Opinião, ferramenta pedagógica voltada a estimular a participação de alunos/as e professores/as pela utilização da pesquisa de opinião na escola e na comunidade; a criação do INDIQUE – Indicadores de Qualidade na Educação, que é uma metodologia participativa de avaliação da escola, para ser realizada pela comunidade escolar; a abertura do Espaço Cultura e Mobilização Social (hoje Programa de Cultura e Mobilização Social), e a iniciativa da Agenda Cultural da Periferia (em 2007), e assim por diante.

Por fim, outra evidência da credibilidade da Ação Educativa reside na sua constituição como fonte válida e confiável para os grandes veículos de comunicação. Depois de muitos anos de relações construídas, dos avanços do trabalho de comunicação institucional, e das posições conquistadas pelo trabalho do Observatório, a Ação Educativa se tornou referência-chave de um número significativo de órgãos da grande imprensa brasileira para temas de educação e juventude.

7.3 Planejamento & avaliação

A Ação Educativa mantém um ciclo anual de planejamento e avaliação do seu trabalho, articulado a um ciclo trienal, dado pelo formato de financiamento das agências de cooperação internacional que a apoiam.

Desde 1997, quando foi realizado o primeiro planejamento estratégico, materializado no Plano Trienal 1998-2000, a Ação Educativa mantém processos de

planejamento institucional trienais que orientam o triênio seguinte. A cada ano, a entidade realiza avaliação do trabalho no final do ano e o planejamento anual em seminário no início de cada ano. Regularmente é produzido um “plano de trabalho anual”, orientado pelo Plano Trienal e em acordo com a conjuntura e as possibilidades financeiras do momento.

Um problema “antigo” na Ação Educativa, quiçá herdado do DNA do CEDI, é a insuficiente interação dos programas/áreas. A avaliação externa de 2003 ainda o menciona:

Apesar de existirem conceitos e diretrizes compartilhados, há dificuldades em articular programas. Com o crescimento e maior autonomia dos programas, abriram-se algumas lacunas⁷².

No início dos anos 2000, o crescimento regular do volume de trabalho e das receitas, associado com a maior ausência do Secretário Executivo (na presidência da Abong e com envolvimento no Fórum Social Mundial), favoreceu um processo de descentralização relativa e de maior autonomia das equipes e projetos, o qual criou maiores dificuldades para a articulação e sinergia entre as variadas ações desenvolvidas.

Mais recentemente, com o fim da organização por “programas”, a maior preocupação com a convergência conceitual e prática das ações, e o fortalecimento do Colegiado de Coordenação como espaço de tematização do trabalho, o grau de integração do trabalho melhorou muito. Observa-se o crescimento das iniciativas de ação articulada, conjunta, como é o caso (recente) do trabalho junto à Fundação Casa (SP).

Os relatórios de atividades anuais são documentos bastante bem redigidos e substanciais. Lendo-os, percebe-se que poderia haver maior esforço para estabelecer uma relação mais direta entre a descrição e avaliação das atividades e dos resultados em cada meta, com os indicadores propostos no Plano Trienal. Não é que os indicadores não sejam tomados em conta no relatório, mas isto é feito de forma indireta e nem sempre clara, não favorecendo a leitura e a compreensão.

A leitura dos relatórios também deixa uma impressão de fragmentação das ações, seja por áreas ou, dentro destas, por meta. Seria útil ter-se, a cada final de balanço de área, um balanço geral daquela área de trabalho, propiciando uma visão mais integrada do conjunto.

A participação nos eventos de planejamento e avaliação anuais é bastante ampla, incorporando toda a equipe e, eventualmente, também membros da Diretoria. No cotidiano, as questões do trabalho são discutidas dentro dos coletivos de cada área e, para as questões mais gerais ou mais importantes, são realizados debates no Colegiado de Coordenação e/ou no Colegiado Ampliado.

Observa-se uma ausência relativa, ainda que talvez por não haver registro sistematizado, dos públicos envolvidos no trabalho da Ação Educativa. A relação

⁷² Ação Educativa. Relatório de Avaliação Institucional. Avaliadores: Leandro L. Valarelli e Liliane G. da Costa Reis, julho 2003, p. 22.

de proximidade e organicidade da instituição com as escolas, movimentos sociais, professores/as, grupos juvenis, etc. certamente favorece a escuta qualificada do que eles têm a dizer sobre o trabalho institucional e seus limites, mas embora isto possa e mesmo deva estar ocorrendo, não aparece nos relatórios. Seria recomendável mesmo que a Ação Educativa formalizasse um pouco mais os mecanismos pelos quais seus públicos possam participar do processo de planejamento e avaliação anual e trienal.

Uma insuficiência constatada tem a ver com o processo de monitoramento do trabalho ao longo do ano. Em 1998, foi elaborada e testada uma ferramenta eletrônica (*software*) de acompanhamento das ações⁷³. A ideia é que ela fosse operada diretamente pelos gestores de projetos. Infelizmente, sua utilização foi precária e limitada, sendo posteriormente abandonada.

*Todo o final de ano a gente faz a nossa reunião de planejamento e avaliação. Acontece que ao longo do ano a gente tem poucos momentos ou não tem momentos para ver se estamos cumprindo nosso planejamento; a gente só vai pensar isso no final do ano*⁷⁴.

A Coordenação de Programas tem um papel importante no acompanhamento dos programas e projetos ao longo do ano, o que feito de forma conjunta com a Coordenação Geral. Isto é feito por meio de reuniões bilaterais, mas é necessário e oportuno fortalecer o monitoramento das ações, metas e resultados pelas próprias áreas de trabalho, com base em um sistema informatizado de gerenciamento do trabalho.

Em verdade, se trata de, também nesta área, descentralizar responsabilidades, fazendo com que coordenadores/as de programas e projetos incorporem em maior grau a cultura da gestão baseada em planejamento, monitoramento e avaliação regulares do trabalho, sem que isso gere sistemas burocratizados e não sensíveis às mudanças de conjuntura.

Seria útil introduzir um novo elemento no ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação anual da Ação Educativa – uma plenária de um dia inteiro no meio do ano para monitoramento e avaliação do trabalho realizado. Isto contribuiria também para reduzir o risco de uma leitura fragmentada das ações, propiciando um debate e uma análise mais articuladas e integradas do trabalho, aprofundando uma reflexão mais qualitativa do andamento do trabalho e de suas limitações e novos desafios.

Uma implicação importante desta situação é que o processo de monitoramento e avaliação dos programas e projetos fica muito concentrado, seja dentro da dinâmica dos próprios, seja na relação bilateral com a Coordenação de Programas, havendo relativamente pouco espaço para reflexões coletivas sobre o tema no transcorrer do ano. Com isso, como a Ação Educativa tem um número enorme de projetos em andamento, se coloca o risco de fragmentar o processo de reflexão institucional, limitando uma reflexão mais estratégica sobre programas e projetos.

⁷³ Ação Educativa. Relatório de Atividades 1998, p. 19.

⁷⁴ Depoimento de integrante de Ação Educativa.

7.4 Mobilização de recursos

A Ação Educativa tem larga experiência na mobilização de recursos e isto tem favorecido imensamente sua sustentabilidade institucional nestes 15 anos.

Por um longo período, dentro do CEDI e vários anos depois de se tornar instituição autônoma, a Ação Educativa gozou quase exclusivamente do apoio político e financeiro de seus parceiros na cooperação internacional.

A **parceira estratégica** e o **apoio de longo prazo** de EED (então EZE), Norwegian Church Aid/NCA, Christian Aid, ICCO e Fundação Ford foram absolutamente fundamentais para permitir a constituição e a consolidação da nova instituição que brotava do CEDI em meio a um contexto nacional desafiador.

No início da trajetória, a Ação Educativa também contava com o apoio de Save The Children Fund e da Fundação Interamericana (IAF).

O apoio deste conjunto de instituições internacionais se manteve inalterado até 1997, quando Christian Aid deixou de apoiar Ação Educativa, mas o leque de apoiadores se ampliou, com UNICEF e Broederlijk Delen (Bélgica) em termos internacionais e do CNPq, FAPESP, FINEP, MEC e outros em nível nacional.

Em 1999, a Ação Educativa seguiu diversificando seus parceiros e apoiadores, tanto nacionais como internacionais. Neste ano iniciou o apoio da União Européia (para o Centro de Juventude e Educação Continuada) e de Oxfam e Novib (via Campanha Nacional pelo Direito à Educação).

Um fator decisivo do processo de consolidação da Ação Educativa foram a confiança e a segurança conferidas pelo apoio de caráter institucional (*core funding*) da parceira com EED, NCA, ICCO e Christian Aid nos primeiros anos. Isto possibilitou uma liberdade de alocação destes recursos, dentro do previsto no Plano Trienal que, combinada com os recursos com destinação definida dos demais apoiadores, viabilizou a estruturação da instituição que nascia.

É importante observar também a **longevidade e estabilidade de várias relações de parceira internacional**, como evidência da qualidade destas e da sustentabilidade da Ação Educativa. Chama a atenção que o apoio de EED, de NCA e da Fundação Ford se mantém até hoje, e o da ICCO só terminou recentemente, em 2006, em função da mudança de prioridades da ICCO para o Brasil. Isto demonstra que um número significativo de instituições internacionais de diferentes famílias setoriais e de diferentes países e continentes acreditaram e apostaram na Ação Educativa como um ator com papel estratégico e diferenciado na sociedade civil brasileira.

Um dos fatores chave da capacidade da Ação Educativa de manter **autonomia política-institucional** nestes 15 anos foi, sem dúvida, o apoio continuado e de caráter institucional de EED e, até pouco tempo atrás, de NCA e ICCO também. Este tipo de apoio, além de viabilizar recursos preciosos para a estruturação da entidade, limitou os riscos que a Ação Educativa teve de assumir na busca por apoios e parceiras no território nacional. Quando chegou o momento, por exemplo, de mobilizar recursos do campo da responsabilidade social empresarial, a Ação Educativa já era reconhecida como uma instituição de referência em educação e juventude, o que facilitou diálogos e negociações.

Muitas instituições financiadoras hoje, inclusive aquelas de outros campos político-institucionais, “precisam” da parceira com a Ação Educativa. E isto não seria assim se não houvesse uma aposta estratégica inicial e duradoura por parte de alguns parceiros internacionais.

Outra evidência da capacidade da Ação Educativa em mobilizar recursos é expresso pelo **volume de receitas anuais** auferidas. De 1994 a 2003, a Ação Educativa experimentou um crescimento vertiginoso ininterrupto de suas receitas anuais, por vezes de mais de 50% (como em 1996, em 2002 e em 2003)⁷⁵. Mesmo em 2004, apesar das dificuldades, houve pequeno crescimento (3,63%). Já em 2005, a Ação Educativa vivenciou, pela primeira vez, queda em suas receitas anuais (de 10,34%)⁷⁶. Em 2006 e 2007 as receitas voltaram a crescer (respectivamente 4,38%⁷⁷ e 12,44%), graças, sobretudo, aos direitos autorais e da prestação de serviços⁷⁸. Enquanto em 1994/05 a receita anual estava no patamar de R\$ 450.000,00, em 2008, segundo ano do triênio que finda em 2009, a Ação Educativa ultrapassou (pela 2ª vez) o patamar dos R\$ 5.000.000,00 de receitas⁷⁹, fato este reservado a muito poucas Ongs brasileiras.

Outra forma de analisar a capacidade da Ação Educativa mobilizar recursos e de fortalecer sua sustentabilidade, política e financeira, é a **diversificação de fontes de parceria e apoio**. Também neste indicador a instituição se sai muito bem e muito acima da média de suas coirmãs.

Embora ao nascer a Ação Educativa mantivesse uma dependência muito grande de um único tipo de fonte de apoio – as agências de cooperação internacional – mesmo nos primórdios ela já contava com recursos nacionais: no 1º ano (1994/95) os recursos internacionais totalizavam 82% e os nacionais 18%; e estes se distribuíam entre recursos públicos federais, recursos públicos municipais, recursos de organizações da sociedade civil e recursos de venda de produtos e serviços. Isto já indicava a preocupação de buscar recursos nacionais e reduzir a dependência da cooperação internacional, apesar de sua importância estratégica para a autonomia política da Ação Educativa.

Hoje, a situação é de saudável diversidade de fontes de apoio e parceria, com proporções de receita consideráveis em todos os tipos de apoiadores.

Vejam-se os dados de 2008 (percentuais aproximados)⁸⁰:

TIPO DE FONTE	NÚMERO DE FONTES	DIVERSIDADE INTERNA	PROPORÇÃO DA RECEITA
Recursos internacionais	17	- Agências de cooperação - Agências multilaterais - Fundações Europa	41%

⁷⁵ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p.55.

⁷⁶ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2005, p.34.

⁷⁷ Ação Educativa. Relatório de Atividades, 2006, p. 41.

⁷⁸ Ação Educativa. Relatório de Atividades 2007, p. 56.

⁷⁹ Informação fornecida pelo Coordenador Administrativo e Financeiro da Ação Educativa. O total indicado inclui antecipação de direitos autorais e receitas financeiras.

⁸⁰ Quadro elaborado pelo autor com base nas receitas de 2008 fornecidas pelo Coordenador Administrativo e Financeiro de Ação Educativa.

		- Fundações USA - Outras fundações - Instituições internacionais de educação	
Recursos públicos nacionais	03	- governo federal - órgãos estaduais - órgãos municipais (SP)	7,4%
Recursos empresariais	07		19%
Recursos de OSC	03	- órgão de pesquisa - organismo sindical - entidade civil	0,9%
Recursos próprios	05	- vendas - serviços - direitos autorais - doações e filiações - locações e condomínio	26%
Receitas financeiras	-	-	4,6%

Estes dados revelam que Ação Educativa tem uma significativa capacidade de mobilizar recursos de forma regular de uma gama bastante variada de tipos de fontes de apoio, com diversificação interna em cada setor também. Em 2008, pela primeira vez, os recursos nacionais superaram os internacionais, o que, a despeito da estabilização e possível redução do apoio internacional, é um sinal positivo quanto aos resultados dos esforços por equilibrar o apoio internacional com a crescente nacionalização das receitas, conferindo maior autonomia e sustentabilidade institucionais.

Observa-se em toda a trajetória da Ação Educativa um nível expressivo de receitas da **cooperação internacional**, o que sinaliza o quanto este tipo de relação de apoio e parceria tem sido importante para a instituição, e deverá continuar a sê-lo, mesmo com o crescimento relativo dos nacionais. Isso porque este tipo de relação e de recurso, em geral, vem em grandes volumes, não está permeado por fatores políticos locais e é mais aberto a iniciativas de mobilização política e ações inovadoras, sendo, portanto, um substrato decisivo da autonomia política institucional.

Há uma outra dimensão nestas relações de cooperação internacional. Numa primeira fase destas relações, até meados dos anos 90 talvez, as agências internacionais se viam e se comportavam como agentes financiadores de programas e projetos, a partir de um horizonte político e estratégico bastante genérico e flexível. Mas isto vem mudado, para melhor, e a maior parte destas

organizações se vê e se porta hoje como atores políticos globais focados em temas e objetivos bem mais definidos.

Isto mudou a qualidade e a perspectiva destas relações. Antes elas tendiam a ser focadas no gerenciamento dos programas e projetos; agora elas são mais politizadas, se aproximando de relações entre atores políticos que tem convergência de visões e interesses num mundo cada vez mais globalizado.

Daí que a importância estratégica deste tipo de relação para as Ongs brasileiras, e para a Ação Educativa, não radica apenas no nível financeiro, mas também no nível político-estratégico.

Outra dimensão da diversificação de tipos de fontes de apoio e parceira da Ação Educativa é sua capacidade comprovada de mobilizar o apoio de **instituições do campo empresarial**. Em 2008, eles responderam por cerca de 19% do total das receitas, o que é muito expressivo, especialmente observando-se que não é um fenômeno atípico, mas sim resultado de um crescimento regular deste tipo de apoio.

E este apoio é não somente importante para Ação Educativa pelo volume de recursos que pode prover, mas também porque é um setor que privilegia o investimento social nas áreas da educação e da juventude, focos estratégicos da Ação Educativa, e que tem tido um protagonismo crescente. Daí que se torna importante para a Ação Educativa não considerar estas instituições apenas como financiadoras de projetos, mas sim como atores políticos com os quais, ela pode dialogar e forjar alianças duradouras e profícuas.

Neste sentido, um/a dos/as representantes de instituição internacional que apóia a Ação Educativa há longa data declarou que:

Um desafio que vejo para a AE é dialogar mais com outros players dentro da área de educação, por exemplo, as fundações brasileiras e o setor privado. Apesar de compreender que a AE prioriza o diálogo com as outras Ongs, as comunidades e o setor público ligado à educação, acho que eles poderiam ser uma voz importante no debate com outros atores que também atuam na área de educação e que sempre tem a mesma visão da AE.

Outro ponto virtuoso da diversificação de tipos de fontes de receita da Ação Educativa é o volume absoluto e a proporção de receita oriunda da **geração de recursos próprios**. Em verdade, gerar, de forma autônoma, cerca de ¼ das receitas anuais (2008) em um patamar de receitas de 5 milhões, é fato raro na sociedade civil brasileira.

E o importante é que há uma diversidade de tipos de iniciativas de geração de recursos próprios, sendo um fundamental - os recursos de direitos autorais (coleção *Viver, Aprender*) que, em 2008, responderam por 10% do total das receitas!

Um dos grandes desafios futuros da Ação Educativa na área da mobilização de recursos é elevar o **acesso aos recursos públicos**. Surpreende, negativamente, constatar que estes não chegam perto de 10% das receitas anuais. É verdade que grande proporção dos serviços prestados o são para secretarias municipais de educação, e que os livros vendidos o são para o setor

público. Mesmo assim, dada a tendência verificada desde 2003/04 de ampliação dos recursos e dos canais de financiamento público a organizações da sociedade civil, seria de se esperar que uma sólida instituição nacional, com trabalho em educação, juventude e cultura, tivesse maior acesso a recursos públicos via convênios.

Certamente, a inexistência de um marco legal que regule adequadamente a transferência de recursos públicos a organizações da sociedade civil, bem como o movimento atual de criminalização das Ongs e dos movimentos sociais, reduzem o ímpeto das Ongs nesta direção.

Ainda assim, pode-se afirmar que a Ação Educativa mobiliza recursos públicos em níveis inferiores às suas possibilidades e capacidades.

Por fim, uma dimensão recente e inovadora das **estratégias de mobilização de recursos** na Ação Educativa são as iniciativas de mobilizar apoio político associado com apoio financeiro, ampliando a assim chamada base social de apoio da instituição.

Este processo se fundamenta numa abordagem sistêmica e integral da noção de "mobilização de recursos", que expressa um movimento de mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma Ong (políticos, técnicos, materiais, financeiros).

Foi a partir da participação da Ação Educativa no PMR – Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam-GB, entre 2002 e 2007, e também do apoio da Avina, que a instituição começou a debater e, lentamente, experimentar algumas estratégias de mobilização de recursos deste novo tipo.

Um dos resultados deste processo foi o início de uma maior consciência de todos/as na instituição acerca da necessidade de compartilharem esta visão da mobilização de recursos como condição para fortalecer a sustentabilidade institucional. Isto ainda está em processo...

Outro resultado, este mais tangível, foi o aprofundamento do debate acerca da importância estratégica da comunicação institucional, tanto para a mobilização de recursos, como para a sustentabilidade. O projeto junto à Oxfam e à Avina (2003) possibilitou também, pela primeira vez, uma efetiva estruturação do setor de comunicação na Ação Educativa. O site institucional, por exemplo, se estruturou bem melhor após as medidas de 2004/05. Mesmo com as dificuldades financeiras limitando a estrutura da área hoje, os benefícios da participação no PMR seguem influenciando o como pensar e fazer comunicação na instituição.

Um dos grandes desafios nestes casos é fazer com que a mobilização de recursos deixe de ser uma iniciativa exclusiva de um setor institucional específico e passe a ser integrada também como estratégia dos programas. São as ações programáticas que podem dar a visibilidade e a confiança na instituição para novos apoiadores e esta consciência deve ser promovida.

Uma das experiências mais interessantes de mobilização de recursos na Ação Educativa foi o estabelecimento de uma política de mobilização de "sócios

mantenedores”, nova figura de associados/as, sem participação e poder estatutário em assembléia.

Apesar do significativo investimento institucional nesta área, os resultados são positivos, mas não encorajadores, a ponto de a Ação Educativa continuar com a experiência, mas não tratá-la mais como estratégia de mobilização de recursos.

Veja-se os dados referentes a 2008⁸¹:

TIPO DE SÓCIO	NÚMERO DE SÓCIOS	NÚMERO DOS QUE CONTRIBUÍRAM EM 2008	VALOR TOTAL
Pessoa Física	97	34	R\$ 5.465,34
Pessoa Jurídica	38	11	R\$ 2.830,00
Total	135	45	R\$ 8.295,34

Para 2009, a Ação Educativa planeja (i) estruturar melhor a Central de Sócios, para aperfeiçoar e ampliar o serviço de relacionamento com sócios/as; (ii) abordar os sócios pessoa jurídica que deixaram de contribuir; (iii) prospectar novos/as sócios/as, e (iv) dialogar com alguns autores abertos a doarem parte de seus direitos autorais.

São todas iniciativas importantes e que podem melhorar os resultados da área. Não obstante, a situação é de que a Ação Educativa está lutando com dificuldades para consolidar uma experiência que começou promissora e agora se revela desafiante ao extremo.

Uma medida saudável, dadas estas circunstâncias, seria a Ação Educativa procurar a assessoria de profissionais experientes na área para definir novas estratégias de sustentabilidade de ampliação da base de associados mantenedores.

Estabelecer uma base ampla de sócios/as mantenedores pode ser um fator muito importante da sustentabilidade institucional futura. Seria uma perda significativa a Ação Educativa abandonar esta estratégia.

⁸¹ Informações prestadas pelo Coordenador Administrativo e Financeiro de Ação Educativa.

8. DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Neste capítulo final são apresentados os principais desafios e perspectivas identificados na análise desta avaliação, segundo as quatro áreas investigadas – Educação, Juventude, Cultura e Desenvolvimento Institucional.

Os desafios na área de Educação

Vários são os desafios a serem enfrentados pela Ação Educativa para manter suas finalidades e suas iniciativas na área da Educação.

Face ao que já vem fazendo, a Ação Educativa deve manter sua presença no âmbito da Educação de Jovens e Adultos (EJA), pois ela aí tem uma pluralidade de campos que ainda devem ser objeto da sua experiência teórico-prática.

Um campo novo e desafiador é o da educação para as pessoas privadas de liberdade por conta de infração à lei. Essas pessoas continuam sendo sujeitos da educação e encontram aí uma oportunidade de ressocialização. E justamente o apenado sofre pela própria segregação e pela ausência de programas que os tenham como sujeitos na sua especificidade. Trata-se de um campo de transposição didático-pedagógica e mesmo de sensibilidade antropológica que a Ação Educativa detém de longa data com sua experiência na área.

Outro campo em que a Ação Educativa vem criando experiência e saber é o do direito à educação. Esse campo, já formalmente institucionalizado e mesmo contando com mecanismos jurídicos de proteção, sofre de um largo desconhecimento por parte dos interessados. De um lado, então, trata-se de vigiar o cumprimento desses direitos e, de outro lado, não permitir o arrefecimento do assunto na mídia e na sociedade civil. A ação do Observatório possui uma eficácia própria que amplia o espectro de parcerias especializadas e cumpre o papel de estar apontando permanentemente para dados, situações, conhecimentos produzidos e análises da conjuntura.

Decorre daí o empenho em difundir a importância de uma lei de responsabilidade educacional junto à sociedade civil e pressionar especialmente o Congresso Nacional na discussão aberta do projeto de lei sem deixar de fazer o mesmo junto aos legislativos dos outros entes federativos.

Esse campo por se fazer dá mais substância às ações de exigibilidade e justiciabilidade na medida em que põe na mão dos interessados elementos para intervenção nas esferas de Conselhos responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização dos recursos destinados à educação.

Investir no campo da exigibilidade e da justiciabilidade significa, então, voltar-se para si a fim de construir uma metodologia capaz de ser transposta para outros setores como Juventude e Cultura e compartilhada com parceiros que comungam com a Ação Educativa finalidades comuns. A Ação Educativa tem essa capacidade de armazenar práticas, conhecimentos e trabalho em rede como já o fez em sua história, especificamente na educação de jovens e adultos.

Em todos esses desafios subjaz o da sustentabilidade que se impõe como condição de possibilidade para a realização desses e de outros objetivos. Esses novos desafios possuem um poder de atração capazes de trazer para a Ação Educativa apoiadores interessados em ações de mais longa duração. Esse tipo de colaboração tem importância para a instituição, porque podem garantir ampliação e permanência das ações da Ação Educativa na Educação.

Desafios e perspectivas na área de Juventude

Num terreno que não comporta prescrições, vale uma forte aposta: o futuro da juventude brasileira não está predeterminado e as conquistas podem ser mais efetivas se fruto de uma agenda compartilhada e de ações coletivas. Para isso, é preciso que pessoas e instituições atuem de forma incisiva. Nesse sentido, pelo seu acúmulo de conhecimento e experiência, sua expertise, sua constante reflexão compartilhada a respeito do tema, seu investimento na formação e sua produção qualificada, essa avaliação pode concluir ser, de fundamental importância, que a Ação Educativa continue incidindo com um papel de ponta no debate e nas práticas no campo da juventude. Pelo conjunto de dados analisados pode-se afirmar que a organização chegou ao patamar em que se encontra, em termos de reconhecimento, visibilidade, credibilidade e sustentabilidade na área da juventude, pelo seu desempenho, muitas vezes construído no próprio processo, necessitando fazer delicadas escolhas, mesmo diante de escassos e fragmentados elementos.

A avaliação ofereceu um dado novo para se pensar a atuação da área temática: os jovens hoje não são apenas beneficiários ou sujeitos-chave de formação, mas, sobretudo, estão no mesmo campo de disputa, embora com peso, legitimidade e valor social diferenciados. Ainda não “são”, mas, sem dúvida, “estão”.

Outro aspecto a ser considerado é entender os jovens dessa geração, como um ator que já nasce imerso em um mundo repleto de projetos sociais, bolsas, ONGs, políticas públicas e que, por conseguinte, interpreta esse campo numa outra perspectiva, provavelmente de forma diferente do que pensam aqueles que viveram a primeira geração de ONGs, por exemplo.

Por fim, a avaliação também mostra que os projetos em longo prazo dão mais sustentabilidade e densidade ao trabalho desenvolvido no âmbito da juventude.

A partir desse conjunto de informações, destacam-se os seguintes desafios para à Ação Educativa:

- Investir na produção qualificada de conhecimento para aportar a intervenção dos distintos atores sociais.
- Continuar sendo promotora de articulação e aproximação entre os grupos juvenis. Essa aproximação possibilitou e possibilita que se reconheçam e assumam a identidade juvenil.
- Fomentar redes de grupos juvenis em nível local, nacional e internacional.

- Contribuir para a construção de espaços que incidam sobre a democracia participativa.
- Investir no diálogo intra e intergeracional.
- Participar de processos formativos.
- Sistematizar a elaboração de material de apoio para formação.
- Ser uma espécie de “consciência crítica” nos conselhos, comitês, fóruns etc alavancados pelos governos.
- Investir no monitoramento e controle social das políticas públicas.
- Contribuir com os grupos juvenis na formulação de suas demandas.
- Desvelar novas demandas.
- Incidir com cautela no debate sobre políticas públicas.
- Articular de forma mais organizada com outras áreas, internamente na equipe e na Ação como um todo, educação, cultura, trabalho e comunicação.
- Trabalhar com a educação pública, em especial o Ensino Médio, por ser o grupo mais representativo do segmento juvenil no âmbito da Educação Básica.
- Considerar que a maioria da juventude se mobilizar pelas necessidades básicas e pelos direitos sociais. Portanto, entender que o discurso sobre políticas públicas e jovens sujeitos de direitos é extremamente válido e pertinente, mas não pode ser o único mobilizador.
- Investir na construção de capacidades para as novas gerações.
- Investir na relação com outras ONGs e movimentos, considerando que a juventude tem um leque amplo de dimensões, o que mostra ser fundamental aumentar a potência da ação.

Nessas perspectivas três eixos norteadores são visíveis: **formação, articulação e ação**. Sem dúvida, a marca da área da juventude está na produção de reflexões refinadas e densas. Aí pode estar um grande filão para o trabalho da Ação Educativa no próximo triênio, afinal, qualificar a produção de conhecimento é qualificar as formas de intervenção.

Assim, pela vivência acumulada ao longo desses 15 anos, a avaliação revela que a trajetória da Ação Educativa se confunde com a trajetória da construção do campo da juventude no Brasil, tema que aparece no espaço público sempre acompanhado das proposições e práticas da Ação Educativa. É bem possível que hoje, no Brasil, a Ação Educativa seja uma das poucas organizações com chances de inaugurar um novo momento no campo da juventude.

Considerando a experiência acumulada, a qualidade de seu trabalho e o seu alto valor social, para o próximo triênio, é fundamental que a Ação Educativa, na área da juventude, se lance em salto mais radical e ousado; caso contrário, pode-se incorrer num esgotamento e esvaziamento do interesse pela própria questão temática. Priorizando o tema da juventude como uma categoria relacional, ou seja, sua ação e intervenção devem ser pensadas sempre em

relação a outras questões, temas e sujeitos. A pergunta chave para construir o futuro é: com todo esse acúmulo, legitimidade, reconhecimento e força na esfera pública que novas sínteses poderão ser feitas para se poder avançar no âmbito analítico, político e social?

Desafios e perspectivas na área da Cultura

A Ação Educativa, por meio de seu Programa na área da Cultura, tem tido um importante papel na interlocução com os movimentos culturais de afirmação da periferia tanto como *ethos*, como categoria social de pertencimento. Seu modo de atuar junto a estes grupos tem sido o da parceria, respeitando as particularidades das manifestações culturais.

A Ação Educativa não se coloca na articulação com esta cultura de periferia como sendo portadora de uma cultura legítima e superior ao dos atores sociais da periferia. Ao contrário, a Ação Educativa tem valorizado esta produção cultural da periferia e desempenhado o papel de potencializadora das mobilizações sociais oriundas dessa dinâmica. Esta posição institucional, contudo, tem sido o resultado mais de uma prática do que de uma tomada de posição clara a respeito de sua missão nessa área.

O grande desafio para a continuidade do Programa de Cultura e Mobilização Social dentro da Ação Educativa e para as suas futuras ações é o de buscar uma maior articulação entre as diferentes temporalidades que se colocam na relação entre a Ação Educativa e os circuitos culturais da periferia: existem a temporalidade da reflexão conceitual, mais lenta e com menor preocupação com suas implicações práticas imediatas, assim como a temporalidade própria da instituição social que busca, por meio de relações mais diretas entre teoria e prática, ações concretas de intervenção no tecido social; por outro lado, entre os grupos culturais da periferia, há também a temporalidade de suas produções culturais assim como a das demandas dos atores sociais que buscam, quase sempre com certa urgência, meios de sobrevivência, de ampliação e de potencialização de suas práticas. Tendo em vista já um acúmulo de experiência nesse domínio – mas, até o momento, uma ausência de sistematização a respeito de desdobramentos levantados por essa experiência – cabe formular algumas questões destinadas a nortear a reflexão futura e a tomada de decisões.

- a) É clara a opção da Ação Educativa, pela chamada “cultura de periferia” em suas diferentes linhas de atuação. Trata-se, evidentemente, de um recorte, um segmento específico no campo mais geral da cultura; no entanto, não está claro ainda se se trata de uma verdadeira escolha ou de um caminho que foi se constituindo e terminou polarizando os recursos e a iniciativa da Programa de Cultura e Mobilização Social. As perguntas são: essa opção significa deixar de lado a atuação em outros segmentos? Seria, talvez, uma escolha conjuntural? Cabe ressaltar que a opção pela cultura de periferia como alvo privilegiado das ações do Programa de Cultura e Mobilização Social, se de um lado pode ser entendida como

resultado de um *insight* que denota sensibilidade para com a direção tomada por determinadas atores e movimentos sociais, tampouco pode sustentar-se muito tempo apenas com base nessa percepção, digamos, empírica. A temporalidade dos movimentos não é a mesma das instituições, mesmo quando estas estão afinadas com aqueles; é preciso estabelecer premissas duradouras, até mesmo para não ficar “a reboque” das vicissitudes próprias de seu campo de atuação. Para começar a responder a essas questões faz-se necessário operar com uma noção mais clara do que seja “cultura” – ou ao menos ter uma compreensão do campo mais geral em que se situa a clássica discussão a respeito de cultura, seja como conceito seja como ferramenta de intervenção – e assim situar a discussão do que seja “cultura de periferia”, com seus limites, possibilidades e perspectivas num quadro mais amplo.

- b) O trabalho da Ação Educativa no campo da “cultura de periferia” tem enfrentado temas que na atual discussão acadêmica são designados pela expressão “marcadores sociais de diferença”. São questões ligadas à etnicidade, gênero, gerações, diferenças de classe, padrões estéticos que estão presentes nos eventos e nas iniciativas protagonizados pela Ação Educativa ou que contam com sua presença. Tais questões não podem ser homogeneizadas e dissolvidas numa “cultura de periferia” pois constituem elementos que implicam tomada de posição política tanto por parte dos atores sociais e seus movimentos (nos seus termos) como de instituições públicas e privadas que atuam junto a esses movimentos. Esta talvez seja uma perspectiva de desdobramento da área de cultura para outras possibilidades além da produção artística, perspectiva esta que já vem sendo desenvolvida pelo Programa de Cultura da Ação Educativa, mas que pode ser potencializada.
- c) Cabe uma reflexão e tomada de posição a respeito do tema da formação para o campo profissional da cultura, no trabalho da Ação Educativa junto aos movimentos tanto na periferia como em instituições como o que desenvolve, por exemplo, com o Projeto de Arte-Educação na Fundação Casa. Sua atuação se define mais no campo do “lazer” como forma de utilização do tempo livre ou também se abre para a ampliação do horizonte profissional dos atores sociais junto aos quais atua? Esta questão se coloca como elemento fundamental de reflexão, pois há uma cobrança por parte dos interlocutores das práticas culturais da periferia por uma maior formação profissional para o campo da cultura, seja por meio de preparo para elaboração de projetos para apresentação em editais, como para formações mais gerais e profissionalizantes para o campo artístico-cultural. Do mesmo modo, os grupos culturais têm reivindicado uma atuação da Ação Educativa que consiga atender ou intermediar de forma mais direta os projetos e ações culturais dos atores sociais da periferia.
- d) Em termos de uma reflexão mais interna à instituição: qual a relação entre as áreas Educação/Juventude/Cultura? É necessário pensar essa questão no sentido de estabelecer a especificidade de cada área e, como

conseqüência, as relações entre elas. A impressão que se tem é que a área da Cultura tem ampla visibilidade em virtude de suas ações externas, visibilidade que não necessariamente se reflete internamente em função até de ser uma área de implantação mais recente.

- e) Em razão das questões acima levantadas sugerimos que a Ação Educativa promova um seminário temático com participação de acadêmicos, profissionais, ativistas, etc. ligados ao tema da cultura em geral e da cultura de periferia em particular no sentido de oferecer subsídios para a necessária fundamentação do programa de Cultura. Com esta iniciativa, a Ação Educativa não apenas se beneficiaria internamente como ademais marcaria um ponto, saindo na frente na discussão desse tema, ainda pouco sistematizado até mesmo no meio acadêmico. Seria uma forma de vincular a discussão conceitual (inclusive com a presença de especialistas internacionais) com as inúmeras iniciativas que se multiplicam na periferia da cidade de São Paulo e que, certamente, representam uma lufada de renovação ainda pouco valorizada.

Os desafios da sustentabilidade

A Ação Educativa é uma instituição que, com 15 anos de história, goza de condições muito satisfatórias de sustentabilidade.

Ainda assim, mudanças recentes no contexto da cooperação internacional e no contexto nacional desafiam-na a fortalecer alguns fatores de sustentabilidade como condição para ingressar com força num novo ciclo virtuoso da trajetória institucional.

Uma das fortalezas da sustentabilidade institucional é a coerência que Ação Educativa conseguiu garantir entre seus valores, princípios e visão política e suas opções e práticas. Este é um capital fundamental para a sua sustentabilidade futura. E esta está estreitamente ligada ao alto grau de compartilhamento de ideais que coesionou a equipe de Ação Educativa, desde os tempos do CEDI. Esta unidade de propósitos e de método contribuiu decisivamente para a coerência e para fortalecer a identidade institucional.

Outro fator da sustentabilidade que é forte em Ação Educativa é o perfil qualificado e comprometido de seus associados/as, o que confere credibilidade e estabilidade à instituição.

A estabilidade da liderança institucional, na figura do Coordenador Geral e da Coordenadora de Programas foi um fator muito importante da sustentabilidade nestes 15 anos, tanto por ser a expressão política e simbólica da unidade, como pela sua representatividade e poder de liderança em situações difíceis.

A preocupação em assegurar qualidade e rigor metodológico a todos os trabalhos e produtos da Ação Educativa se constituiu em uma verdadeira marca registrada da instituição. Esta ação educativa é, sem dúvida, de alto nível.

Além destes elementos, é importante valorizar a capacidade de Ação Educativa de evoluir, incorporar, adaptar, inovar em termos temáticos e de estratégias de ação nestes 15 anos. Há uma lógica de incorporação refletida,

pensada, processada, metabolizada, dialética, de temas ao longo do tempo, como educação infantil, ensino médio, direito humano à educação, juventude, desigualdades, cultura, etc. Uma nova temática nunca é assumida por si só; ela é integrada como um elemento com potencial de desafiar e enriquecer os demais. A melhor imagem para este movimento de Ação Educativa é a espiral.

Uma das limitações deste processo, ainda que cada vez menos presente, é a dificuldade de ajuste e integração entre as diferentes áreas, programas, setores e projetos. A evolução do trabalho dos programas, as novas iniciativas que exigem maior sinergia e complementaridade, e a consciência institucional acerca desta questão, têm levado a avanços significativos. No entanto, o sentimento atual na instituição é de que o novo triênio deve significar um novo salto em termos de integração institucional. É hora de educação, juventude, cultura se misturarem ainda mais, até que, no futuro, os atuais programas já não existam.

Outra limitação associada a esta é o insuficiente monitoramento e avaliação dos trabalhos com base em reflexão coletiva e indicadores definidos. Apesar da boa qualidade do planejamento de Ação Educativa, os processos de monitoramento e de avaliação carecem de mais momentos coletivos de debate amplo sobre os impasses, resultados e desafios comuns.

Nos anos recentes, a qualidade e o alcance da comunicação de Ação Educativa se tornaram vetores fortes de sustentabilidade institucional, isto tanto via a comunicação institucional e o site, como pelo Observatório da Educação, e as estratégias de incidência e a difusão das publicações produzidas pelos programas. Por meio destas iniciativas, a Ação Educativa ampliou em muito sua visibilidade, local e nacional, fortaleceu sua credibilidade como ator social comprometido com os direitos educativos e da juventude, e se projetou no espaço público como uma fonte de informação séria e como interlocutor qualificado para o debate e a proposição nos campos da educação e da juventude.

Um fator de sustentabilidade existente desde os primórdios da instituição é a qualidade, seriedade e coerência das relações mantidas com os parceiros internacionais e nacionais. Muitas das instituições internacionais apoiadoras de Ação Educativa o fazem desde os primeiros anos. Algumas continuam sugerindo que Ação Educativa desenvolva um programa internacional. As organizações públicas e privadas que apoiam iniciativas de Ação Educativa também o fazem por vários anos e/ou em processos de grande importância para as políticas públicas, especialmente em educação e juventude.

No plano da mobilização de recursos, a Ação Educativa demonstra uma situação institucional saudável, a despeito das várias crises vividas pelas Ongs brasileiras nesta década e meia. Tanto o volume absoluto de recursos financeiros auferidos anualmente, como a proporção de recursos próprios, a diversidade de tipos de parceiros e apoiadores e o relativo equilíbrio ente recursos internacionais e nacionais, são indicadores claros da sustentabilidade da instituição.

Neste plano, um dos fatores que merece aperfeiçoamento é a limitada mobilização de recursos públicos via convênio. Em um contexto em que isto é cada vez mais possível e em que há redução gradativa e incerteza crescente quanto aos recursos da cooperação internacional, e ameaça de redução dos

recursos empresarias, devido à crise financeira internacional, é importante aprofundar relações onde há recursos e onde a Ação Educativa já tem reconhecimento e credibilidade.

Outra área que tem sofrido limitações na mobilização de recursos é a da estratégia de mobilização de sócios mantenedores. Depois de quatro anos de avanços significativos, se verificou uma estagnação dos resultados e até retrocesso quantitativo no número de associados contribuintes. É importante não esmorecer. Este é um processo necessariamente longo e difícil, uma vez que nem Ação Educativa se encontra plenamente preparada para isso, nem a sociedade civil e as empresas tem consolidado uma visão de apoio a organização de defesa de direitos, e nem existe um arco legal onde isto figure com incentivos fiscais e garantias legais.

O sistema de governança e gestão progrediu muito nestes 15 anos, tendo favorecido a que a instituição chegasse aonde chegou em termos de credibilidade e sustentabilidade. Isto levou, nos últimos anos, a uma situação de relativo equilíbrio entre a dimensão tradicional de centralização com a de delegação, participação e de colegialidade.

O desafio agora é a necessidade de aprofundar a reflexão e os caminhos para fortalecer ainda mais o caráter democrático, participativo e colegiado do sistema de governança e gestão.

Para aprofundar esta questão, são oferecidas a seguir algumas perguntas para reflexão:

- Quem fala publicamente em nome da instituição? Quem é seu portavoz? Simplesmente aplicar o plural resolve?
- Em se tendo uma instância executiva colegiada em substituição à atual Coordenação Geral e Coordenação de Programas, como organizar a distribuição de funções executivas básicas?
- Tal instância seria constituída por representantes de programas/áreas/setores (Educação, Juventude e Cultura, por exemplo) ou por funções de direção estratégica (sustentabilidade/MR, comunicação/incidência e orientação programática/PMA, por exemplo)?
- Quantas pessoas seria o máximo adequado? É recomendável um número ímpar (3 ou 5)?
- Quais seriam os mecanismos e critérios de composição desta instância?
- Quais seriam os mecanismos de comunicação e articulação desta instância com a Diretoria e com o colegiado Ampliado (comunicação, atas, contatos informais, reuniões, etc.)?
- Como processar a "transferência" daquelas funções de representação institucional hoje exercidas pelo Coordenador Geral para os/as integrantes da instância colegiada?
- As pessoas hoje ocupantes dos cargos de Coordenador Geral e de Coordenadora de Programas seriam integrantes desta nova instância executiva colegiada?
- Como fortalecer a representatividade política do conjunto de lideranças hoje ascendentes na Ação Educativa?
- Por outro lado, como instituir um novo modelo (pluralidade de lideranças) sem no entanto abrir mão do tão duramente conquistado capital político e representatividade

do atual Coordenador Geral e de outras pessoas que representam a entidade em fóruns, redes e conselhos?

- O número de pessoas com liderança ascendente na instituição é, ainda bem, relativamente grande e maior do que uma instância executiva colegiada poderia razoavelmente incorporar. Como proceder para reduzir atritos e assegurar a legitimidade da nova instância?

- Quais os limites de alçada decisória da nova instância executiva colegiada?

- Qual deve ser o método de construção de posições institucionais e de decisões?

- Qual o nome mais adequado desta nova instância? Conselho Diretor? Colegiado de Coordenação? Coordenação Colegiada? Coletivo de Coordenação?

- Com uma instância executiva colegiada, como ficariam os atuais Colegiado de Coordenação e Colegiado Ampliado? Termina o atual Colegiado de Coordenação e permanece apenas o Ampliado? Ou se teria três colegiados concêntricos – um pequeno executivo (3 pessoas?), um Colegiado de Coordenação (o atual revisto?) e o atual Ampliado?

- Se a opção for por um pequeno colegiado executivo de três pessoas, o atual Coordenador Geral teria assento nele? E a atual Coordenadora de Programas? Se a resposta for positiva para ambos, então será que termos mesmo mudança substancial do modelo?

- Como se definiriam os acréscimos salariais de seus componentes? Seria viável do ponto de vista orçamentário?

- Como reorganizar a localização destas pessoas no prédio? Estariam dispersas em suas áreas de origem, com uma ala ou sala para sua utilização, com o respectivo apoio secretarial? Ou estariam num mesmo espaço físico?

A Ação Educativa se constituiu nestes 15 anos em uma forte e qualificada instituição da sociedade civil brasileira. Ela goza de ampla legitimidade e credibilidade no espaço público. Seu trabalho é da mais alta qualidade e valor social. A instituição tem sido muito sustentável em toda a sua trajetória e está preparada para aperfeiçoar alguns de seus fundamentos institucionais em vista da manutenção da sustentabilidade no futuro.