

Inovação Social na Perspectiva da Educação Integral



**Inovação
Social na
Perspectiva
da Educação
Integral**

Sumário

05 Apresentação

07 Inovação social: o papel das comunidades criativas

11 Inovação e as tecnologias Sociais

14 A Inovação Social e a Educação Integral

20 O território como espaço de inovação do 3º setor

22 As aprendizagens na Sociedade do Conhecimento e lugar da tecnologia na Inovação



29 Práticas inovadoras

29 Automação local

30 Avaliação participativa

32 Trilhas educativas com foco nos desafios locais

35 Ensino híbrido

36 Grupos autogestionados pelos educandos

38 Referências complementares

40 Ficha Técnica





Apresentação

Esta publicação tem como objetivo apoiar a implementação do Projeto Político Pedagógico da Estação Conhecimento de Serra sobre o grande tema da inovação social. Para além da apresentação conceitual e teórica de temas caros ao equipamento e sua função social relacionados ao conceito, este caderno visa apoiar a construção de práticas educativas consonantes com os desejos e aspirações da equipe e dos educandos atendidos.

Para tanto, vamos discutir o que de fato significa inovação, as origens da palavra e do conceito, e de como este se manifesta na atuação das organizações sociais contemporâneas.

Em seguida, vamos discutir a ideia de inovação como estratégia para o terceiro setor na articulação da rede e dos sistema de proteção e garantia de direitos das crianças, adolescentes e jovens.

E, por fim, vamos conhecer sugestões de práticas cotidianas de inovação no 3º setor, apresentando estratégias educativas e de gestão, organizadas entre alta e baixa tecnologia, focando na mediação de reuniões, utilização de ferramentas e estratégias para gestão democrática, memória de processos, incentivo à participação do coletivo e diálogo com o território.

Mais do que conceitos estanques, essa publicação busca estimular a reflexão de como a inovação social se constrói na base, a partir de uma reflexão contundente sobre o papel do terceiro setor no Brasil e no enfrentamento das múltiplas desigualdades que afetam o cotidiano dos educandos atendidos pela Estação Conhecimento.

Boa leitura!



Inovação social: o papel das comunidades criativas

Embora o termo “inovação social” esteja fortemente presente no discurso contemporâneo, especialmente nas organizações de terceiro setor, sua definição e utilização são bastante recentes. Em 2003, a Escola de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Stanford, na Califórnia, lançou a revista acadêmica *Revisão de Inovação Social de Stanford*¹. No primeiro editorial da publicação, os editores definiram formalmente pela primeira vez o conceito de inovação social como o processo de inventar, assegurar apoio e implementar novas soluções para necessidades e problemas sociais. O mesmo texto descrevia que a inovação social quebra barreiras e aproxima o diálogo entre instituições públicas, privadas e sem fins lucrativos.

Tanto no meio acadêmico, quanto no setor social a definição não é consensual, uma vez que existem diferentes abordagens das ciências sociais, a partir de diferentes matizes ideológicas e pontos de vista que a afetam. Contudo, em geral, o termo diz da capacidade da sociedade de resolver problemas de forma criativa, **a partir das potencialidades dos territórios e das pessoas que neles atuam.**

Em uma visão contemporânea, defendida pelo projeto *LINKS - Capital Social e Inovação: as redes na promoção do desenvolvimento local*, da Universidade de Lisboa, a inovação social é compreendida como uma “resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) **satisfação de necessidades humanas** não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da **inclusão social**; e (iii) **capacitação de agentes ou actores sujeitos**, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.”² Ou seja, **a inovação social produz-se**

¹ Tradução livre de Stanford Social Innovation Review

² ANDRÉ, Isabel e ABREU, Alexandre. “Dimensões e espaços da inovação social.” *Finisterra* 41, no. 81, 2006.

nos territórios a partir dos sujeitos que assumem ação em suas próprias comunidades, visando a emancipação coletiva e transformação da sociedade que constroem.



Pontos de atenção!

- Inovação tecnológica não é necessariamente inovação social: a palavra inovação ficou bastante marcada pelo advento e emprego de novas tecnologias, normalmente associadas à indústria e produção de bens de consumo. Porém, no campo social, a inovação pode ou não fazer uso de ferramentas tecnológicas.
- Inovação social pode existir no âmbito das políticas públicas: projetos e iniciativas que de fato mobilizam a sociedade ou são co-criadas com ela para a inclusão social destas em seu território podem ser consideradas como inovações sociais.

A inovação social pode acontecer em diversos campos de ação - na economia, com iniciativas de microcrédito, por exemplo; em relação ao meio ambiente, como em mutirões e projetos coletivos de cuidado do território; em propostas de enfrentamento ao racismo, preconceitos de gênero e sexualidade, entre tantos outros. Ou seja, diz respeito à ideia de que indivíduos e grupos de uma determinada comunidade podem se unir e atuar conjuntamente para encontrar soluções que enfrentem as causas do que provoca sua exclusão e marginalidade.

Inspirações: Um quintal que transforma

Em Quixabeiras, bairro de São Gabriel (BA), a comunidade local se uniu à rede Ser-tão Brasil, que reúne grupos culturais da capital e 16 cidades do interior da Bahia, para transformar um terreno abandonado do município para a criação de um quintal para as crianças da região. Destinado a brincadeiras, culturas tradicionais, resgate da memória local e preservação do meio ambiente, o espaço é mantido pela comunidade, organizações sociais e poder público da região. Ao se mobilizarem, negociarem a cessão do espaço pelo poder público e criarem uma proposta pedagógica para seu uso - que de fato parte da comunidade e a atende-, produziram uma inovação social, que, inclusive, foi posteriormente replicada em Boa Vista de Tupim (BA).

Leia mais em: educacaointegral.org.br/experiencias/quintal-das-criancas-reconfigura-espacos-publicos-em-prol-da-infancia

De acordo com Isabel André e Alexandre Abreu, pesquisadores da iniciativa LINK, o que une as pessoas a produzirem inovações é a “necessidade de vencer adversidades e riscos” ou aproveitar oportunidades existentes para responder aos desafios presentes. Em decorrência da desigualdade social presente nos países em desenvolvimento e especialmente no Brasil, os contextos de vulnerabilidade acabam se tornando campos muito férteis para a produção de inovações.

“Até hoje as pessoas acham que ter uma ideia inovadora dentro do seu apartamento, dentro do seu escritório vai solucionar o meu problema. Mas, não vai porque eu não estou participando do processo. Só vai dar certo se eu participar do processo.”

DJ Bola, fundador da A Banca³

Segundo Frank Moulaert, professor do Departamento de Arquitetura, Urbanismo e Planejamento Regional da Universidade Católica de Leuven, na Bélgica, “a identificação e eventual resolução das formas mais agudas de exclusão só será possível se se encontrarem formas inovadoras de revelar necessidades, de cooperar e de democratizar a gestão pública”⁴. Por isso, pesquisadores cada vez mais têm defendido que o desenvolvimento local exige capacitação individual e coletiva de agentes locais para que estes identifiquem os problemas estruturais de seus territórios e comunidades. **Ou seja, para enfrentar os desafios cotidianos, é preciso compreender suas origens.**

Nesse sentido, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) devem assumir uma dupla função: a de **apoiar o desenvolvimento dessas competências cooperativas** e de identificação dos problemas sociais com os públicos que atendem e **atuar como espaços ou incubadoras seguras para o desenvolvimento de soluções**, apoiando as comunidades com recursos, sejam eles materiais, de conhecimento ou de ordem subjetiva, como apresentando pessoas ou fazendo a ponte de seu público com outros agentes e instituições.

Uma vez que há a expectativa de que os produtores de inovação saiam de uma condição de exclusão, a relação entre quem faz a inovação e as OSCs ou o Estado é sempre tensa, pois, muitas vezes, quem apoia ou financia a inovação pode responder a interesses privados ou do desenho social hegemônico que ou estão envolvidos ou acabam por fortalecer a condição de exclusão.

³ Fala proferida no TEDx São Paulo, disponível em: www.ted.com/talks/dj_bola_a_periferia_e_o_centro_da_inovacao_social. Acesso em 22/3/2020.

⁴ Nas palavras de ANDRÉ, Isabel e ABREU, Alexandre. “Dimensões e espaços da inovação social?” Finisterra 41, no. 81, 2006.



Foco no PPP

A inovação na Estação Conhecimento de Serra (EC Serra) se institui a partir do princípio da escuta ativa às necessidades dos usuários e como consequência, a provocação de processos coletivos criativos, em busca de soluções que efetivem as intenções e Práticas da comunidade, aprimorando-as sempre. Mobilizada principalmente pelas mudanças e desafios contemporâneos que ficaram evidentes com a Pandemia de Covid-19, a equipe entende a necessidade de reformular seu olhar à realidade local, combinando às práticas já realizadas o conceito de tecnologia social e alterando os modos de pensar e fazer na EC Serra. A inovação, segundo o Projeto Político Pedagógico da instituição, é, portanto, a reinvenção das práticas a partir das dimensões do fazer, pensar e das relações.

Inovação e as tecnologias sociais

Associado a este debate está a ideia de que sujeitos e organizações são capazes de produzir tecnologias sociais, experiências sistematizadas que reúnem metodologias, técnicas ou instrumentos capazes de apoiar o desenvolvimento sustentável da sociedade. Novamente, o termo não é consensado e há grande polissemia, ou coleção de significados, para seu uso.

Inspirações: Unindo pontes

Entendo a riqueza e diversidade cultural, social e ambiental existente nas periferias, e oriunda do movimento juvenil de HIP HOP, A Banca é um negócio de impacto da periferia paulistana que visa, como indica a missão da iniciativa, “conectar pessoas e quebradas de diferentes realidades e condições sociais para proporcionar o empoderamento dos sonhos e a quebra das barreiras sociais”. Promovendo conexões e identificando oportunidades de investimento, A Banca atua como produtora local e como agente conectora entre investimentos e oportunidades de negócio sociais - da periferia, na periferia e para a periferia.

Saiba mais em: www.abanca.org

De forma geral, assim como no caso da inovação, as tecnologias sociais são aquelas que têm como foco a sociedade e não os interesses do mercado, ou da indústria, embora seja muito difícil dissociar por completo as inter-relações entre os setores. Alguns pesquisadores argumentam ainda que a tecnologia social deve ser de baixo custo, com potencial de **replicabilidade e sustentável**, apoiando a **autonomia** dos envolvidos, sobretudo em uma perspectiva de inovação social.

Nas OSCs brasileiras, as tecnologias sociais vêm sendo sistematizadas e discutidas tanto com o apoio de iniciativas governamentais, quanto de organizações e fundos de responsabilidade social de empresas e indústria. O Banco do Brasil, por exemplo, que reúne e certifica ações sistematizadas

como tecnologias sociais, indica que as tecnologias sociais são tecnologias apropriadas por uma comunidade ou grupo que implicam a aplicação de **conhecimentos sejam eles científicos ou populares/ locais** e enquanto sociais, **capazes de gerar impactos sociais**, como a redução das desigualdades e melhorias das condições de vida da população⁵.

Inspirações: autogestão juvenil como inovação social

Os estudantes na Escola Família Agrícola de Boa Esperança desenvolveram uma entidade estudantil, reconhecida pelo PPP da escola e que permite que eles se auto-organizem participando ativamente da gestão e das decisões pedagógicas da instituição. O formato e estruturas montadas pela proposta foram reconhecidas como tecnologia social pela Fundação Banco do Brasil.

Acesse a sistematização na íntegra: transforma.fbb.org.br/tecnologia-social/desenvolvendo-autonomia-e-protagonismo-atraves-da-auto-organizacao-de-estudantes

Nessa perspectiva, é possível afirmar que muitas tecnologias sociais são produtos inovadores que respondem às demandas e anseios dos territórios e das pessoas que neles atuam. **OSCs educativas e escolas, então, são também produtoras de inovação social, uma vez que podem estimular e, em alguma medida, incubar respostas criativas para os desafios enfrentados pelos seus educandos e comunidades.**

⁵ Texto adaptado de “Você sabe o que é tecnologia social?”, publicado pela Fundação Banco do Brasil em www.youtube.com/watch?v=TTI9mpKupew. Acesso em 22 de março de 2020.

A Inovação Social e a Educação Integral

No cenário da educação brasileira, muitas inovações comunitárias e do Estado desenvolvidas localmente acabaram ganhando escala e fomentando políticas públicas em outras regiões e até nacionalmente. Em alguma medida, podemos dizer que a própria ideia de **Educação Integral se construiu como uma conjunção de experiências inovadoras**, que em diálogo, foram as bases para a estruturação do próprio conceito.

Linha do tempo da Educação Integral

Pioneiros da Educação Nova
(escolanovismo brasileiro)
1932



Anísio Teixeira
Centro Educacional
Carneiro Ribeiro
1950

Darcy Ribeiro
Centro Integrado de
Educação Pública (CIEP)
no Rio de Janeiro
1980



Constituição Federal
1988

Fonte: Adaptado de Vários autores. *Percursos da Educação Integral*.
São Paulo: CENPEC, Fundação Itaú Social e Unicef, 2013.

Em 1932, ativistas e pesquisadores da educação brasileira, como Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Cecília Meirelles publicaram o **Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova**, que defendia a centralidade da escola na política educacional e esta como estrutura basilar para o exercício da democracia e desenvolvimento do país. Neste texto, resultado da discussão de diferentes linhas de pensamento, nasceram as premissas do conceito de Educação Integral.



Anos mais tarde, em 1950, Anísio Teixeira criou e implementou essas ideias em uma experiência educacional. Considerada um marco de inovação na educação até os dias de hoje, o **Centro Educacional Carneiro Ribeiro**, localizado em Salvador (BA) e que ganhou a alcunha de Escola-Parque, unia à educação formal, atividades educativas profissionalizantes e o ensino, promoção e valorização de diferentes linguagens artísticas, fortalecendo a ideia de que a escola deve oferecer múltiplas oportunidades de aprendizagem aos seus estudantes.

Com base nessa experiência, Anísio replicou o modelo do Centro Educacional em escala no Distrito Federal, com as **escolas-parque e escolas-classe**. Enquanto nas escolas-classe, os estudantes cursavam o chamado ensino regular, nas escolas-parque tinham acesso a diferentes oportunidades complementares - profissionalizantes, artísticas, recreação, ginástica, formulando uma proposta pedagógica integrada e que ampliava a jornada escolar dos estudantes.

A partir desta experiência, na década de 1980, no estado do Rio de Janeiro, Darcy Ribeiro, que tinha em Anísio seu mentor, desenvolveu uma ampla política educacional chamada de **Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs)**. Nesta proposta, foram construídas e reformadas unidades escolares, que passaram a funcionar em período integral, combinando à educação regular, a ampliação de oportunidades de aprendizagem e um conjunto de ações socioassistenciais aos estudantes, como, por exemplo, atendimento médico, odontológico e nutricional. A proposta, que recebeu tanto críticas quanto adesão, também pode ser considerada um marco estruturante e inovador das políticas educacionais no país.

Em São Paulo, no fervor da ditadura civil-militar que assolou o país entre as décadas de 1960 e 1980, a educadora Maria Nilde Mascellani propôs uma política inovadora, reconhecida até hoje por seu potencial transformador da educação. O **Serviço de Ensino Vocacional** foi implementado entre 1960 e 1969 no Estado de São Paulo, com uma proposta pedagógica que defendia uma profunda interlocução com a comunidade, trazendo o território para dentro da escola, a autonomia e trabalho colaborativo dos estudantes e processos de autoavaliação dos estudantes que era discu-

tido no Conselho de Classe, substituindo provas e a ideia de notas. Essa proposta - considerada inédita e de vanguarda - foi considerada subversiva e desmantelada pela ditadura.

“À distância, com o passar do tempo, concluo que minha decisão não poderia ser outra – afinal, a tarefa de formar consciências é fundamental num país de cultura colonial e de educação autoritária. Era, como até hoje é, necessário que os homens entendam o que é liberdade, e isto se faz processualmente, realizando ações, vivendo experiências e refletindo sobre sua eficácia.”

Maria Nilde Mascellani⁶

Na mesma época, **Paulo Freire** fundamentava o que possivelmente é uma das experiências educacionais mais inovadoras do mundo e uma referência central para o conceito de Educação Integral. Ao investigar e criar um caminho para a alfabetização de adultos, Freire fundamentou o fazer educativo como caminho para a conscientização política e transformação social. Suas concepções, teorias e **método inovador** sustentam uma série de inovações sociais não apenas em políticas e iniciativas educacionais, mas em atividades da área da saúde, economia e assistência social.

Mais recentemente, todas essas experiências foram utilizadas para a implementação do **Programa Mais Educação**, que nos moldes originais, alcançou quase 50 mil escolas e quase todos os municípios brasileiros entre 2007 e 2017. Na proposta, de forma inovadora, escolas passaram a ofertar a jornada ampliada aos estudantes, estabelecendo pontes com agentes, instituições e agentes da comunidade. Nessa dinâmica, objetivava-se fortalecer o diálogo com o território e integrar diferentes políticas setoriais do município em um projeto educativo comum.

⁶ Trecho do artigo Florestan não teve medo da Liberdade!, publicado em 1996 na Revista Adusp.



Leis como bases

Marcos políticos como, por exemplo, o Estatuto da Criança e Adolescente (1990), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, o Estatuto da Juventude (2013) são todos mecanismos estruturantes para a implementação da concepção de educação integral e para viabilizar que inovações possam acontecer no âmbito local, mas, principalmente ganhar escala e abrangência na sociedade. Ao afirmar a autonomia da escola na elaboração e gestão de seus Projetos Políticos Pedagógicos, a LDB assegura que projetos inovadores em instituições escolares públicas possam de fato acontecer e serem sustentados legalmente.

Considerando que a Educação Integral tem por premissa a construção de políticas e práticas educativas inclusivas e emancipatórias, é possível compreendê-la como fio condutor de múltiplas inovações sociais que acontecem em espaços escolares e não escolares. Estas e várias outras experiências locais e nacionais, sejam ela experimentais, teóricas ou com ganho de escala, são bases fundamentais para o exercício inovador, com a criação de novas possibilidades de ação.



Mapa da Inovação e Criatividade na Educação Básica

Em 2015, o Ministério da Educação (MEC) identificou e mapeou organizações educativas de todo o país, a partir de critérios definidos por um grupo de pesquisadores e lideranças da educação brasileira das cinco regiões brasileiras. À época, o órgão realizou uma chamada pública que, com base em critérios como gestão, currículo, ambiente, metodologia e intersectorialidade, mapeou 138 organizações reconhecidas como inovadoras e outras 40 foram reconhecidas pela qualidade de seus projetos para inovação, mas ainda em fase de desenvolvimento. Do total, 85 organizações - entre inovadoras e com projetos para inovação - eram não escolares, mas responsáveis por ou atuar diretamente na escolarização de crianças e jovens, como é o caso das escolas comunitárias, ou a apoiar os educandos em processos educativos complementares.

As organizações identificadas integraram a Rede de Inovação e Criatividade na Educação Básica, uma iniciativa que tinha como foco aproximar estas instituições em um processo de troca de experiências e conhecimentos. Por conta de mudanças nos processos de gestão do Ministério, a rede passou a ser mobilizada pelo 3o setor e hoje parte das organizações compõem o Movimento de Inovação na Educação.

Saiba mais em: movinovacaonaeducacao.org.br

Nesse sentido, a Educação Integral Inovadora remete à ideia de que todas as pessoas podem ser transformadoras da sociedade e que as instituições educativas formais e não-formais são espaços privilegiados para proporcionar experiências que fortaleçam o senso de responsabilidade das pessoas com o próximo e com o mundo.

O território como espaço de inovação do 3º setor

Comum a todas estas experiências está o foco no território. A inovação social - especialmente na educação - acontece em um diálogo profundo e profícuo com a comunidade.

Apoiada pela definição do geógrafo Milton Santos, a pesquisadora Lara Rolnik define que o território é um espaço de produção de relações, e que por elas é transformado. Ou seja, “o território é produto da dinâmica social onde se tensionam sujeitos sociais. Ele é construído com base nos percursos diários trabalho-casa, casa-escola, das relações que se estabelecem no uso dos espaços ao longo da vida, dos dias, do cotidiano das pessoas.”⁷

Na Educação, o território ganha ainda um segundo contorno - o de território educativo. O termo remete à ideia de que a comunidade - com as suas culturas, histórias, práticas, pessoas - é um caldeirão ativo de oportunidades para o desenvolvimento dos sujeitos.

“O território é assunto, é conteúdo do currículo, é o lugar onde se dão ações educativas e também é um agente, como se fosse sujeito também. E não dizemos que ele é pedagógico, e sim educativo, porque estamos considerando a educação formal, a não formal e a informal”.

Beatriz Goulart, educadora e arquiteta⁸

⁷ Centro de Referências em Educação Integral. Verbete: Território Educativo. In. Glossário. Centro de Referências em Educação Integral. 28 de agosto de 2018. Disponível em: educacaointegral.org.br/glossario/territorio-educativo

⁸ Idem.

Um território que se assume como educativo (i) defende um projeto educativo comum, criado por aqueles que nele atuam ou vivem, (ii) congrega escolas e organizações educativas que entendem um diálogo profundo entre o currículo e práticas pedagógicas e os saberes, práticas, desafios e oportunidades presentes na comunidade, (iii) multiplica oportunidades educativas para todos e com e a partir das potências locais, (iv) viabiliza práticas intersetoriais e em que todos - pessoas e instituições e equipamentos públicos, privados e assistenciais - são corresponsáveis pelo desenvolvimento das pessoas e do próprio território.

Inspirações: Plantando água

O Município de Alegre, na Serra do Caparaó, no Espírito Santo, a presença de monocultura de café e a bovinocultura extensiva de leite e corte levou a um processo elevado de degradação florestal. Com base nas experiências de mais de 30 anos do agricultor Newton Campos, do Sítio da Jaqueira, criou-se a Associação dos Plantadores de Água. Em diálogo com a comunidade, em ações educativas e socioambientais, o grupo conseguiu mobilizar o território a implementar a tecnologia social de plantio d'água, que utiliza a combinação de técnicas capazes de ampliar a quantidade e a qualidade de água por meio de maior captação de água da chuva, redução da erosão e enxurradas e maior infiltração de água de chuva no solo. Tudo isso combinado em um diálogo permanente e fortalecimento de vínculos cooperativos entre os moradores da região.

As aprendizagens na Sociedade do Conhecimento e lugar da tecnologia na Inovação

Considerando que vivemos na chamada Sociedade do Conhecimento e entendendo que a inovação social também se dá em processos educativos das mais diferentes naturezas, é necessário compreender como as novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) impactam ou podem impactar as práticas transformadoras na área.

Para responder às demandas do Século XXI, tanto do ponto de vista psicossocial, quanto do ponto de vista histórico e do trabalho e emprego, a educação recebeu o desafio de integrar e apoiar os educandos na construção de habilidades e competências próprias para a vida e os desafios contemporâneos.



Sociedade do conhecimento

Com o advento da Internet e do impacto desta no mundo contemporâneo, economistas e sociólogos passaram a denominar os tempos atuais de Sociedade da Informação, entendendo que o acesso mais democratizado à informação mudou drasticamente a relação entre as pessoas, diminuiu fronteiras, e ampliou possibilidades de compreender e interferir no tecido social. Mais recentemente, com o fortalecimento e ampliação do uso das redes sociais, e da interação e colaboração que se dá a partir delas, ensinando e aprendendo em um meio coletivo, especialistas passaram a fazer uso do termo Sociedade do Conhecimento. Muitos, inclusive, falam das transformações no mundo do trabalho e formas de produção, gerando o que se referem como Economia do Conhecimento.

Nessa perspectiva, em 2001, a convite da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco), o filósofo Edgar Morin sistematizou sete saberes - ou, em suas palavras, os sete buracos negros a serem enfrentados para formar o cidadão educado do século XXI⁹:

1. Reconhecer e enfrentar as cegueiras do conhecimento: compreender que o conhecimento não é estanque e sim uma construção em permanente revisão, que parte, muitas vezes, de crenças e ilusões que geraram interpretações erradas da realidade e de registros e formas de historicizar o mundo que se deram a partir de determinadas lupas, com seus vieses e pontos de vista.

Para o autor, é papel da educação discutir não apenas os conhecimentos disponíveis no mundo, mas como eles se construíram. Para Morin, *nOs sete saberes necessários à educação do futuro*, “o problema do conhecimento não deve ser um problema restrito aos filósofos, é um problema de todos e que cada um deve levá-lo em conta muito cedo e explorar as possibilidades de erro para ter condições de ver a realidade, porque não existe receita milagrosa.”

2. Ensinar as condições do conhecimento pertinente: identificar e apoiar o estudante a estabelecer conexões entre as diferentes áreas do conhecimento e das disciplinas, integrando ao pensamento científico as experiências de vida e sentimentos das pessoas. O conhecimento pertinente é sistêmico e inter-relacionado e deve se referir ao global. “O global sendo, bem entendido, a situação de nosso planeta, onde, evidentemente, os acidentes locais têm repercussão sobre o conjunto e as ações do conjunto sobre os acidentes locais (...)” explica Morin.

3. Ensinar a Identidade humana: convergindo as diferentes ciências e abordagens metodológicas para ajudar o educando a se descobrir como parte de uma sociedade e quanto dessa sociedade forma sua própria identidade. A ideia é refletir sobre o universo, e sobre quem somos e que estamos em um pequeno planeta no imenso cosmos.

⁹ Morin, Edgar. *Os setes saberes necessários à educação do futuro*. Cortez Editora, 2014.

Como aponta Morin, “Nossa missão não é mais a de conquistar o mundo como acreditava Descartes, Bacon e Marx. Nossa missão se transformou em civilizar o pequeno planeta em que vivemos.”

Ao mesmo tempo, Morin diz que no ensinar a identidade humana é importante reconhecer como o ser humano é múltiplo, reconhecendo ao mesmo tempo cada um individualmente e todos em suas culturas e diversidades.

4. Ensinar sobre a compreensão humana: apoiando o educando a fazer conexões entre múltiplos aspectos que definem ou afetam uma situação ou comportamento de si próprio e do outro, unindo a estas a empatia e identificação. Para o pesquisador, a compreensão não tem sido ensinada, uma vez que “estamos vivendo numa sociedade individualista, que favorece o sentido de responsabilidade individual, que desenvolve o egocentrismo, o egoísmo que, conseqüentemente, alimenta a auto-justificação e a rejeição ao próximo.”

5. Ensinar a incerteza: tão importante quanto o ensino dos postulados e das comprovações e certezas, é preciso retomar com os educandos aquilo que não se sabe, o que não foi comprovado ou o que, nas palavras de Morin, “escapou ao desejo e às intenções daquele que a provocou, desencadeando influências múltiplas que podem desviá-las até o sentido oposto ao intencionado.” Olhar e reconhecer estas histórias na humanidade é dizer que a incerteza é uma incitação à coragem, compreendendo a importância de corrigir decisões, de estar aberto às mudanças no curso dos processos.

6. Ensinar sobre a condição planetária. Para Morin, “este ponto é importante porque estamos num momento em que existe um destino comum para todos os seres humanos, pois o crescimento da ameaça letal como a ameaça nuclear se expande em vez de diminuir, a ameaça ecológica, a degradação da vida planetária. Ainda que haja uma

tomada de consciência de todos esses problemas, ela é tímida e não conduziu a nenhuma decisão efetiva, por isso, devemos construir uma consciência planetária.”

Pensar sobre a condição planetária é, segundo o autor, uma tarefa difícil, uma vez que os aspectos físicos, ambientais, sociais, políticos, históricos, ideológicos e sociais do mundo estão interconectados e imbricados em uma complexa teia. Especialmente com a globalização e advento das novas tecnologias e novas formas de comunicação, é preciso assumir essas dificuldades e não reduzi-las a explicações massificadoras ou imediatas. Ao contrário, é preciso investir no pensamento complexo para olhar para a complexidade do planeta em que vivemos.

7. Ensinar sobre o aspecto antro-ético ou ensinar sobre a

ética do gênero humano¹⁰, que, segundo Morin, diz da “ética que corresponde ao ser humano desenvolver e ao mesmo tempo, uma autonomia pessoal - as nossas responsabilidades pessoais - e desenvolver uma participação social - as responsabilidades sociais - e a nossa participação no gênero humano, pois compartilhamos um destino comum.” Para o autor, a antro-poética só tem sentido em sociedades democráticas, pois é em uma democracia que existe a dimensão individual (solitária) e a dimensão indivíduo-sociedade.

A ideia, então, é orientar e guiar uma tomada de consciência social que esteja profundamente conectada à cidadania: um indivíduo que, em sua singularidade, compreende e exerce sua responsabilidade. Diz também da conscientização das causas - ambientais, econômicas, sociais - que dizem do destino da humanidade.

10 Ética do gênero humano: redação utilizada por Soffner, Renato em Competências do Século 21. Revista Pesquisa e debate em educação, v.4, n.1, 2014.

Em diálogo com a Educação Integral, então, cabe às escolas e organizações educativas apoiar os educandos a se reconhecerem enquanto pessoas singulares, com seus interesses e necessidades, aprendizes de si e do mundo e que vivem em uma sociedade complexa, com múltiplos desafios que precisam ser enfrentados por múltiplas habilidades e respostas sistêmicas.

Nessa perspectiva, a tecnologia pode ajudar e muito! Mas, também, como apresenta Morin nos sete saberes, pode ser um dificultador. Vivemos em um mundo em constante transformação, em que a informação - disseminada em múltiplas linguagens (texto, audiovisual, som, imagem, bate-papos, fóruns) - é disseminada com velocidade impressionante!

Portanto, cabe também à educação apoiar os jovens a decodificar a complexidade do mundo, apoiando-os a ler criticamente esta vasta gama de estímulos produzidos globalmente. Temas contemporâneos como proteção de dados, cultura de cancelamento nas redes sociais, exposição da imagem, fake news devem passar a fazer parte do repertório de discussão nas atividades educativas destas organizações.



Foco no PPP!

A vida contemporânea traz ainda o desafio de apoiar as crianças e jovens a decodificar as múltiplas linguagens presentes no cotidiano, principalmente com o advento das novas tecnologias. Respondendo ao direito das pessoas em acessar, produzir e disseminar informação, cabe aos processos e práticas educativas da EC Serra apoiar os educandos, entre outros aspectos, a:

- navegar de forma segura na Internet e redes sociais, compreendendo, respeitando e valorizando a diversidade e os múltiplos pontos de vista;
- enfrentar a produção de notícias falsas, aprendendo a ler adequadamente a informação;
- experimentar e produzir conhecimento e cultura, de forma inclusiva e relevante para eles próprios e para a sociedade;
- fazer uso das ferramentas digitais, garantindo sua inclusão efetiva no mundo digital.



Práticas inovadoras

Inovar socialmente por meio da educação pode fazer uso de vários tipos de tecnologia, a depender das necessidades e possibilidades de cada instituição, projeto ou iniciativa. Reunimos algumas ideias, sistematizadas a partir da ação de organizações educativas que atuam no Brasil e no mundo. Estas podem ou não fazer uso das TICs, mas todas respondem às premissas da inovação social. Vamos lá?

Autoformação local

O que é?

É uma estratégia para reunir e mobilizar pessoas e instituições de uma comunidade ou território com foco no compartilhamento de saberes e no fazer coletivo que apoie o desenvolvimento local.

Como funciona?

Nesta prática, os envolvidos se reúnem em atividades coletivas em que inicialmente compartilham seus saberes e, uma vez que todos se conhecem, desenham um plano de ação comum para apoiar o desenvolvimento local. Com base nos objetivos e estratégias traçadas coletivamente, este grupo aprende a fazer junto no próprio fazer, compartilhando seus conhecimentos e técnicas em um projeto que beneficie a todos. Normalmente, estas reuniões são itinerantes, buscando que cada organização ou indivíduo receba a atividade - o que fortalece o vínculo comunitário e a experiência coletiva.

Como fazer?

1. Identifiquem quem pode fazer parte de um grupo inicial interessado nesta proposta de aprender e fazer juntos no e pelo território.
2. Juntos realizem um levantamento mais amplo, mobilizando outras pessoas e organizações que possam fazer parte desta estratégia.

3. Com todos convocados (embora estar aberto à entrada de novos membros seja uma estratégia potente para a sustentabilidade da iniciativa), deem início ao compartilhamento de desejos e sonhos comuns. Neste processo, é importante que cada indivíduo e organização apresente o que faz na e para a comunidade em detalhes. É importante não ter pressa - este compartilhamento é fundamental para que vínculos sejam de fato estabelecidos.
4. Uma vez que todos compartilharam seus fazeres e habilidades, desenvolvam juntos um Plano de Ação, que contemplem o que todos desejam fazer juntos. As ações podem ser mais ou menos complexas, a depender dos recursos que cada um pode compartilhar. Lembrem-se que o tempo das pessoas é um dos recursos mais importantes!
5. Com base no plano, é hora de agir! Implementar as ações de acordo com o que foi sonhado coletivamente.
6. Por fim, invistam no monitoramento e avaliação das ações, corrigindo rotas ou assumindo novos desafios! Estejam abertos ao que Morin chama de incertezas, tendo flexibilidade e coragem para aprender com o inesperado.

Inspirado em: Autoformação Pinheiros, desenvolvida pelo Núcleo de Psicopatologia, Políticas Públicas e Saúde Mental (NUPSI) da Universidade de São Paulo e Cidade Escola Aprendiz.

Leia mais em: nupsi.org/projetos/autoformacao-pinheiros

Avaliação participativa

O que é?

É uma estratégia para democratizar o processo avaliativo em projetos e iniciativas coletivas. No lugar de uma avaliação unilateral, o método participativo convoca os envolvidos - e, muitas vezes, atores externos - para pensar e discutir o objeto a ser avaliado. Por sua natureza inclusiva, que pressupõe diálogo entre os que participam da proposta, a avaliação participativa é também um instrumento de formação.

Como funciona?

Nesta proposta, aquilo que é avaliado (um projeto, uma atividade, conteúdos de um processo de aprendizagem, etc) é discutido coletivamente, e tem como foco não apenas os resultados (critérios, conceitos, notas ou indicadores) mas o processo em si. São muitos os caminhos para realizar uma avaliação participativa e com distintos objetivos. Para facilitar, explicaremos uma possibilidade de “como fazer” a avaliação participativa em um contexto de avaliação institucional.

Como fazer?

- 1.** Decidam quem serão os envolvidos na avaliação. No caso de um equipamento educativo, vale pensar na convocação dos funcionários (coordenação, equipe técnica e pedagógica, de limpeza, de alimentação, de transporte), dos beneficiários (educandos de todas as idades, adaptando as metodologias de escuta para as diferentes faixas etárias) e dos parceiros (instituições e agentes da comunidade que contribuem com o espaço, familiares dos educandos, etc).
- 2.** Expliquem a proposta do que será avaliado, garantindo o entendimento de todos sobre o objetivo das ações. Lembrem-se da necessidade de adaptar a explicação para os diferentes públicos.
- 3.** Reservem uma data e espaço adequados para a atividade, garantindo que todos estejam presentes de fato! É muito importante estabelecer um espaço de confiança para as discussões, deixando claro que não haverá qualquer tipo de retaliação para avaliações que não correspondam às expectativas de quem está facilitando o processo.
- 4.** Ao expor os critérios de participação e regras para o bom entendimento do grupo (escuta atenta, respeito, espaço para dúvidas), iniciem uma coleta de percepções, se possível, de forma visual, que facilite a compreensão do coletivo. Por exemplo, é possível perguntar “para vocês, nosso equipamento cumpre o PPP estabelecido coletivamente? Por que?”, em seguida pedir que os participantes registrem a seu modo as respostas e por fim, ao apresentar as respostas coletivamente, mediar

um debate entre todos para negociar os pontos comuns e dissonantes. A próxima atividade pode ser sobre como avançar nestes pontos - o que deve ser melhorado e como.

5. Por fim, sistematizem a experiência (informações relatadas e negociadas coletivamente) e organizem uma devolutiva para os participantes, indicando, inclusive, como cada um poderá contribuir para a qualificação da instituição e resposta aos desafios encontrados.

Inspirado em: Prática comum no sistema público de saúde - avaliação do serviço com usuários, a metodologia é utilizada em muitos contextos, inclusive em empresas, escolas, e organizações sociais.

Leia mais em: www.youtube.com/watch?v=RbMblbJl_wk

Leia também uma experiência de avaliação participativa com estudantes:

www.abed.org.br/congresso2012/anais/381c.pdf

Trilhas educativas com foco nos desafios locais

O que é?

É uma estratégia para abordar o currículo ou conjunto de conteúdos de uma disciplina, área do conhecimento, oficina ou temática de forma participativa, construída a partir dos interesses dos educandos, envolvendo-os em todo o processo de investigação e sistematização das aprendizagens.

Como funciona?

Como parte dos interesses dos educandos, a trilha alcança um processo significativo de aquisição de conhecimentos, bem como mobiliza outros aspectos do desenvolvimento dos educandos, especialmente em competências e habilidades relacionadas à participação, autonomia, valorização da diversidade e negociação. No processo, o educador parte dos interesses de todos os estudantes, que são negociados em um projeto de pesquisa comum e desenha junto aos estudantes uma trilha para sua investigação. A trilha pode partir de uma pergunta ou curiosidade das crianças e adolescentes ou de uma afirmação ou hipótese das mesmas.

Por exemplo, “como funcionam os desenhos animados?”, “como nascem as borboletas?”, “a mãe do ouro existe?”, “qual o melhor time de futebol do mundo?”, “como nosso município cuida do meio ambiente?”, “será que a história do Frade e da Freira é real?”.



Aproveitando o território

Para estimular os estudantes a refletirem sobre questões do território, o educador pode propor um estudo do meio ou visita a algum espaço da comunidade que incentive os estudantes a elaborarem perguntas sobre onde moram. Outra alternativa é compartilhar histórias e manifestações artísticas com base nas lendas e folclore popular. Em Serra (ES), por exemplo, vale super aproveitar as congadas de São Benedito.

Como fazer?

1. Em uma roda - onde todos podem falar - o educador estimula os educandos a trazerem suas perguntas e temas de interesse. Ao passo que as crianças e/ou jovens trazem suas questões, o educador ou os próprios educandos as registram em um grande quadro compartilhado. Vale usar tarjetas ou cartolinas! O importante é conseguir organizar as ideias da turma.
2. Com o mapa em mãos, o educador inicia uma negociação com a turma, aproximando temas de interesse comuns. Por exemplo, um educador pode reunir os temas “como nascem as borboletas” e “como os animais crescem?” em uma proposta comum - sobre transformações dos animais, por exemplo. O importante é garantir que essas pactuações sejam feitas em diálogo com a turma, que pode se reunir toda em

um mesmo projeto ou trabalhar com vários projetos paralelos. A partir de uma pergunta, o educador pode ajudar os educandos a construir novas perguntas, que ajudem a tangibilizá-la e que podem ou virar etapas de investigação ou vários projetos paralelos como parte de um projeto maior da turma.

- 3.** Após a sistematização desse levantamento, é hora de traçar um plano para investigação da(s) pergunta(s) da turma. A proposta é levantar coletivamente um caminho para responder à curiosidade coletiva. Nesse momento é muito importante pensar nos recursos disponíveis não apenas na instituição, mas na comunidade - desde bibliotecas, museus e centros de memória a visitas a outros equipamentos, conversas com especialistas, enquetes e entrevistas com a comunidade! Quanto mais diversificados os recursos, maiores as chances da pergunta ser respondida adequadamente.
- 4.** Com o plano em mãos, a turma inicia a investigação, e nessa tarefa o educador torna-se um mediador, apoiando os educandos no percurso acordado. Nesse processo, é fundamental a leitura crítica do mesmo e a correlação entre o que os meninos e meninas desejam estudar com as atribuições da disciplina, atividade ou oficina na qual estão matriculados. Por exemplo, em uma atividade ou oficina de letramento, é muito importante que o educador esteja atento às produções escritas da turma, apoiando-os a desenvolver as habilidades trabalhadas na oficina na dinâmica da trilha.
- 5.** Por fim, uma trilha educativa idealmente é apresentada para a comunidade, especialmente para aqueles que com ela contribuíram. Entrevistados, especialistas consultados, agentes dos equipamentos visitados, além dos familiares dos educandos e da própria equipe e outras turmas da instituição são convidados para verem o resultado final. Este pode ser apresentado em múltiplas linguagens, a depender do interesse da turma, das características da atividade, oficina ou disciplina em que a trilha foi elaborada.

Inspirado em: Escola Bakhita, de São Paulo (SP) e Projeto Trilhas Educativas, da Associação Cidade Escola Aprendiz.

Leia mais em: www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2014/04/Tecnologias-do-bairro-escola_Vol2_trilhas-educativas.pdf

Ensino híbrido

O que é?

É uma tendência educacional que se traduz em múltiplas práticas que combinam a experiência presencial com a virtual. Nessa proposta, o educando idealmente deve ter a liberdade para decidir ou controlar algumas das condições de aprendizagem (onde, quando e como ele irá realizar alguma prática).

Como funciona?

Nessa proposta, os estudantes cursam parte do conteúdo com o auxílio das ferramentas digitais que pode ser desde uma visita a um museu virtual, por exemplo, a uma pesquisa prévia sobre determinado assunto ou a realização de atividades ou leituras de conteúdos da disciplina ou oficina em questão. A experiência trabalhada no virtual então é recuperada nas atividades presenciais, com atividades em grupo ou individuais, exposição do professor ou educador, rodas de conversa para debates ou para tirar dúvidas...enfim, são muitas as possibilidades.

Sem um passo a passo como referência, o ensino híbrido pode acontecer em diferentes modalidades, como por exemplo, na sala de aula invertida. A prática das trilhas educativas, apresentada nesta publicação, também pode se beneficiar muito de estratégias combinadas de ensino híbrido, oportunizando aos estudantes não apenas a autonomia, mas o contato guiado e apoiado com as ferramentas digitais e tecnológicas.

Invertendo a sala de aula

A sala de aula invertida é uma estratégia metodológica - muitas vezes combinada com o ensino híbrido - que visa estimular o protagonismo e autonomia dos educandos no processo educativo. Nessa proposta, os educandos são convidados a primeiro explorar sozinhos um determinado conteúdo ou realizar uma determinada atividade, e, em seguida, o educador trabalha a temática discutida, partindo das dúvidas e compreensões da turma.

Para ver outros modelos e exemplos, leia mais: novaescola.org.br/conteudo/19715/ensino-hibrido-qualis-sao-os-modelos-possiveis

Grupos autogestionados pelos educandos

O que é?

A criação de grupos e coletivos autogestionados é uma prática bastante presente e valorizada no tecido das organizações sociais educativas no país e no mundo. Associado à premissa de gestão democrática da Educação, inclusive garantida pela própria Constituição Federal (1988), as iniciativas de autogestão dos estudantes são mecanismos potentes para incentivar e fortalecer a participação e engajamento dos mesmos na instituição educativa.

De maneira geral, consistem em grupos liderados, protagonizados e compostos exclusivamente pelos educandos que têm atribuições claras e pré-determinadas, como, por exemplo, zelar pelos interesses e bem estar dos educandos, agir como representante dos educandos, negociando temas de interesse do grupo com a direção das organizações, organizar atividades educativas e culturais na comunidade ou até produzir algo de

interesse do grupo ou da comunidade (programa de rádio, horta, mutirões de limpeza, organização ou reforma de espaço etc.)

Com funcionamento semelhante aos grêmios estudantis nas escolas, independentemente da função que desempenham, os grupos autogestionados devem abrir espaço concreto para a participação dos educandos, sem terem a mediação de um educador ou membro da comunidade. Normalmente, a instituição oferece um espaço e garante tempo programado para a reunião dos membros, bem como, quando necessário recursos financeiros para a gestão das atividades.

Para além de grupos ou comissões exclusivamente juvenis, é possível investir em mecanismos comunitários, que reúnam tanto os educandos quanto seus familiares ou pessoas da comunidade.

Como funciona?

Novamente sem passo a passo linear, cabe aos educadores e instituições apoiar a autogestão juvenil dando espaço e insumos concretos para que ela aconteça. É fundamental que, ao abrir essa possibilidade, os combinados e acordos produzidos de fato sejam incorporados, valorizados e respeitados. Ou seja, se o grupo ou comissão tem por função definir o cardápio duas vezes na semana, é importante expor as demandas institucionais (valor nutricional dos alimentos, verba disponível etc), e seguir com as definições produzidas pelo coletivo, instaurando o cardápio planejado. Para ver outras experiências de promoção da autonomia e protagonismo dos educandos, acesse: educacaointegral.org.br/reportagens/18-experiencias-promovem-autonomia-protagonismo-dos-estudantes

Referências complementares

Para estudar

Inovação com impacto social

Curso gratuito da escola aberta de 3º setor discutindo o conceito da inovação social e exemplos práticos de como OSCs estão inovando com impacto em suas comunidades.

ead.escolaaberta3setor.org.br/courses/inovacao-com-impacto-social

Redes e parcerias

Curso gratuito da plataforma Polo do Itaú Social destinado a OSCs sobre fortalecimento de redes e ações coletivas na comunidade.

polo.org.br/gestao-operacional/percurso/78/redes-e-parcerias

Para ler

Muitos lugares para aprender

Publicação do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) que reúne um conjunto de artigos sobre a importância e os caminhos de aprender no e com o território.

www.cenpec.org.br/acervo/muitos-lugares-para-aprender

Porvir

Site que apresenta vasta gama de conteúdos e experiências sistematizadas sobre práticas inovadoras de educação.

porvir.org

Para ver

Destino educação: Escolas Inovadoras

Série de reportagens produzidas pelo Canal Futura em parceria com o Porvir sobre escolas inovadoras ao redor do globo.

canaisglobo.globo.com/assistir/futura/destino-educacao-escolas-inovadoras/t/2vnrWZHDND

Para conhecer

Experiências de Educação Integral na Comunidade

Mapeamento realizado pelo Centro de Referências em Educação Integral que reúne experiências e suas respectivas práticas de organizações sociais, coletivos e outras iniciativas comunitárias no Brasil e exterior.

educacaointegral.org.br/experiencias/eixo/comunidade

Ficha Técnica

Fundação Vale

**Diretor-executivo de Relações
Institucionais, Sustentabilidade
e Comunicação**

Luiz Eduardo Osorio

Presidência

Hugo Barreto

Gerência

Livia Zandonadi

Equipe

Alice Natalize

Andreia Prestes

Bruno Coelho Queiros

Ricardo Medeiros

Marcelo Monteiro De Oliveira

Olga Karina Ramos Vicente

Ramon Nascimento Araujo

Thais Otoni Vieira

Thiago Baptista Luiz

Ana Paula Vermelho Baptista

Andre Schieck

Arnaldo Santos Silva

Bruno Da Silva

Diogo Mello Da Rosa

Felipe Moreira De Carvalho

Julio Cesar Costa Leite Faria

Leilane Julia Dias Felix

Mayco Cadorini Pereira

Patrick Leonardi Elias Nardoto

Rafaela Bertolini Depizzol

Roberta Da Silva Rodrigues

Ruan Pablo Correa Ricardo

Estação Conhecimento de Serra

Diretora

Ana Angélica Corrêa Valpassos Motta

Equipes

Janderson Victor Grolla

Luciano De Almeida Ferrari

Alessandra Rocha Pestana

Elaine Matias Dos Santos

Joao Gabriel Carvalho Da Silva

Karoliny Correia Da Silva

Layla Mota Saldanha

Adao De Carvalho Pereira

Ailton Silva Dos Santos Junior

Danil Junio Dos Santos

Eduardo Lucas Da Silva

Fernando Baltazar Da Cruz

Gabriel Santos Oliveira

Harilson Rodrigues Dos Santos Junior

Hugo Maciel Soares Barcelos

Julia Cabral Abreu Sodré
Juliano Barcelos
Leonardo Henrique Miranda De Paula
Lucas Anizio De Melo
Ludhymila Bruzzi Barbosa
Matheus Braga Cutini
Mayane Santos Da Silva
Tiago Veloso Viana
Vanessa Figueiredo Santos

Lunara Yasmin Ginu
Elaine Matias Dos Santos
Thais Otoni Vieira
Rosana Vilvock Ferreira
Silvano Fernandes De Oliveira

Adelson Conceição
Milia Lopes Teixeira De Amorim
Luziene Ferreira Santos
Cidia Valeria Guimaraes Machado
Joselina Souto Rodrigues
Jean Carlos Milli De Araujo

Adriana Ambroz
Jose Luiz Da Silva
Daniel Dos Santos Dias Da Silva
Orlando Gomes Dos Santos
Edvaldo Castro Dias

Associação Cidade

Escola Aprendiz

Direção Executiva

Natacha Costa

Coordenação de Programas

Raiana Ribeiro

Gestão de Projeto

Lia Salomão

Formadora

Elizângela Santos

Publicação

Coordenação da Publicação

Lia Salomão

Elizângela Santos

Raiana Ribeiro

Redação e pesquisa

Julia Dietrich

Projeto Gráfico e Diagramação

Vinicius Correa

