

Stanford SOCIAL INNOVATION Review *Brasil*

VOLUME 3, NÚMERO 10
EDIÇÃO TRIMESTRAL
DEZEMBRO 2024

Educação para todos

BOB BALFANZE E JOHN BRIDGELAND SOBRE

Medidas contra a evasão escolar nos Estados Unidos

KENT MCGUIRE E MATT WILKA SOBRE

Superar a ética neoliberal no ensino público



Em defesa das
alianças climáticas
Unidos pela primeira
infância no Ceará

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

EXPLORE A JORNADA NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL



O objetivo da jornada é incentivar, encorajar e apoiar você, pessoa com interesse em empreender socialmente, a realizar e potencializar sua iniciativa de impacto positivo!

Na primeira temporada, uma experiência de aprendizagem livre, composta por uma websérie com diversos episódios curtos que irão levar a você temas como: valor social, problemas públicos, estratégia, modelo de negócio social, sustentabilidade financeira, impacto social e ambiental, comunicação, conhecimento de mercado, formalização jurídica, avaliação de impacto, inovação social e muito mais!

Na segunda temporada, lançada este mês, mergulhe em experiências práticas com a participação de empreendedores sociais, trazendo insights valiosos para impulsionar sua jornada.

UM PROJETO DO:



institutosabin.org.br

PARCERIA TÉCNICA:



viggascolab.com.br

Acesse gratuitamente a Transformação e se torne um agente de mudança e impacto positivo



jornadasocial.com.br/

PUBLICADA PELO STANFORD CENTER ON PHILANTHROPY AND CIVIL SOCIETY

DEZEMBRO 2024 / VOLUME 3, NÚMERO 10

sumário

24 Uma nação de formandos

POR BOB BALFANZ E JOHN BRIDGELAND

Nos Estados Unidos, um esforço conjunto de 20 anos produziu avanços inéditos no combate à evasão escolar no ensino médio, levando a taxas recorde de conclusão dessa etapa de ensino. Como usar as lições aprendidas na campanha GradNation para avançar mais e enfrentar outras mazelas?

34 Uma visão democrática para a escola pública

POR KENT MCGUIRE E MATT WILKA

Há décadas o neoliberalismo vem pautando a agenda da educação pública nos Estados Unidos, promovendo valores como a liberdade de escolha, testes padronizados e competição – com resultados decepcionantes. Em meio à crescente polarização, propomos uma visão que prepare o jovem para exercer melhor a cidadania e que recupere a saúde democrática da nação

44 “As políticas e sistemas educacionais não podem se omitir na defesa da democracia”

ENTREVISTA COM DENISE CARREIRA, POR FRANCESCA ANGIOLILLO

Indicadores problemáticos, como baixas taxas de conclusão do ensino médio, combatidas com medidas que respondem a parâmetros de eficiência em gestão, não são uma prerrogativa apenas americana; também no Brasil é preciso repensar o que significa sucesso educacional



46 Em defesa das alianças climáticas

POR MATTEO GASPARINI, KNUT HAANAES, EMILY TEDARDS E PETER TUFANO

Líderes empresariais estão sob pressão para enfrentar a crise climática, mas não podem fazer isso sozinhos. Alianças podem ajudá-los, e a suas companhias, a implementar com mais ambição, responsabilidade e eficácia as mudanças necessárias para salvar o planeta

CAPA

Ilustração de Ibrahim Rayintakath

SEÇÕES

CARTA AO LEITOR

4 Aprender a sonhar

SSIR ONLINE

5 Desigualdade e clima / Desafios e caminhos / A parte pelo todo / Por mais resultados / Bons negócios



P. 6



P. 10



P. 16

O QUE HÁ DE NOVO

6 Fechando a lacuna de diversidade racial na medicina / Soluções naturais para a pobreza menstrual / Diagnóstico médico por IA / Mapeamento proativo para gerenciar desastres

HISTÓRIAS DO CAMPO

10 Mundando o olhar sobre a Palestina

A Just Vision usa o poder da narrativa para combater a islamofobia e o preconceito contra palestinos

POR MARIANNE DHENIN

12 Educação compartilhada

A empresa social ScholarX abre oportunidades de aprendizado para que nigerianos de todas as idades alcancem seu potencial

POR VICTORIA GOLDIEE

14 Contra o trauma da prisão parental

A Children Heard and Seen dá apoio para que filhos de detentos tracem um caminho diferente

POR DAVID SHIPLEY

ESTUDO DE CASO

16 Unidos pela primeira infância no Ceará

A etapa que vai do nascimento aos 6 anos é crucial para o desenvolvimento humano; no entanto, no Brasil, há muitas lacunas para a implementação efetiva de políticas públicas para essa fase. Uma iniciativa pioneira somou esforços do terceiro setor e do governo para desenhar um início de vida sólido para as crianças

POR CAROLINA ANDRADE E SOFIA REBEHY

PONTO DE VISTA

57 A provocação da empatia

Precisamos defender um capital que não priorize apenas o retorno financeiro, mas também o retorno positivo para a comunidade e para o meio ambiente

POR BRUNO GIRARDI E LEONARDO LETELIER

59 Em defesa do aprendizado profissional

Meta de “universidade para todos” já não garante bons empregos nos Estados Unidos

POR BRUNO V. MANNO

61 Decolonizar a pesquisa sobre sociedade civil

Desigualdade de poder entre pesquisadores do Sul e do Norte Global prejudica o compartilhamento do conhecimento

POR CHRISTOPHER L. PALLAS, ANNA DOMARADZKA, CRISTINA M. BALBOA, ELIZABETH BLOODGOOD, DIPENDRA KC, EMMANUEL KUMI E PATRÍCIA MENDONÇA

63 Cuidar de quem cuida

A saúde mental está em crise no mundo; o terceiro setor no Brasil tem desafios específicos a enfrentar

POR DAIANY FRANÇA SALDANHA, SOPHIA MAGGI DE GOES, RODRIGO ALVAREZ, CAMILA STEFANELLI MEIRELES

PESQUISA

66 A psicologia por trás das conspirações / A mancha estrangeira nos protestos / A importância dos andaimes / Engajamento cívico no trabalho

LIVROS

70 O problema com a IA somos nós

The AI Mirror: How to Reclaim Our Humanity in an Age of Machine Thinking, de Shannon Vallor

RESENHA DE JASMINE MCNEALY

ÚLTIMO OLHAR

72 Plantando o amanhã

“A dificuldade das OSCs em cobrir seus custos contribui diretamente para um ambiente laboral estressante e sobrecarregado.”

— DE “CUIDAR DE QUEM CUIDA”, P.63

EM **5 ANOS**, NOSSOS INVESTIMENTOS JÁ TRANSFORMARAM
A VIDA DE MAIS DE **2 MILHÕES DE PESSOAS** EM TODO O BRASIL

O FUTURO QUE QUEREMOS É CONSTRUÍDO HOJE.

IMAGINE O QUE **PODEMOS ALCANÇAR**
JUNTOS NOS PRÓXIMOS ANOS!



Conheça o **jeito bem maior**
de fazer filantropia estratégica.



 @movimentobemmaior

 movimento-bem-maior

Carta ao leitor

Aprender a sonhar

ESTE ÚLTIMO NÚMERO DE 2025 TEM UM SABOR ESPECIAL. Embora seja esperado de uma revista que traz “inovação” no título propor soluções para o que está por vir, nesta edição da *SSIR Brasil* abordamos em profundidade a área que talvez melhor simbolize o ideal de futuro – a educação.

Na edição da *Stanford Social Innovation Review* da qual vieram os nossos artigos de destaque, o editor David V. Johnson explicava que, embora a revista não seja pensada em números monográficos, nesse número o tema se impôs, emergindo naturalmente das propostas enviadas à redação.

Assim, os dois primeiros textos, que optamos por reproduzir aqui, abordam desafios educacionais americanos. Bob Balfanz e John Bridgeland falam do combate à evasão escolar em *Uma nação de formandos*, enquanto Kent McGuire e Matt Wilka se debruçam sobre os ideais que pautam o sistema de ensino, em *Uma visão democrática para a escola pública*.

Lá como aqui, a educação está entre as causas que mais recebem recursos do terceiro setor – de fato, no Brasil, ela é a que concentra a maioria dos investimentos filantrópicos. Não por acaso, mas porque os desafios são enormes.

Os problemas da educação básica reverberam depois no ensino superior, etapa que pavimentada de forma concreta a entrada no mercado profissional. Mais de um terço dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos nem estudam, nem trabalham.

Em vista desse quadro, não era possível deixar de fora uma perspectiva nacional sobre o assunto – ela está colocada na entrevista com Denise Carreira, professora da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

Condições socioeconômicas nunca deixam consequências apenas imediatas. Um dos efeitos mais perversos da desigualdade é o que se dá nas possibilidades educacionais, limitando a perspectiva dos jovens.

“Eles nunca me sonharam sendo um psicólogo, nunca me sonharam sendo professor, nunca me sonharam sendo um médico, não me sonharam. Eles não sonhavam e nunca me ensinaram a sonhar. Tô aprendendo a sonhar sozinho.” A forte declaração do estudante Felipe Lima às câmeras da diretora Cacau Rhoden inspira o título do documentário *Nunca me sonharam*, de 2017. A fala também resume a crueza de um quadro difícil de mudar.

O jovem era, à época do filme, estudante do ensino médio em Nova Olinda, no Ceará, estado que é considerado exemplo de políticas públicas educacionais. O investimento em uma gestão descentralizada e cooperativa entre estados e municípios, com metas claras, se reflete de forma consistente nos índices do setor.

Esse foi um dos motivos que levaram as fundações Van Leer, Maria Cecília Souto Vidigal e Porticus a se unir ao governo cearense em uma experiência inédita de colaboração. Somando esforços que já se realizavam por separado, definiram metas e bases para políticas públicas destinadas à etapa inicial da vida. A Coalizão Ceará pela Primeira Infância é o tema do primeiro “Estudo de caso” nacional da *SSIR Brasil*, assinado por Carolina Andrade e Sofia Rebehy. O que elas mostram, em última instância, é que sonhar desde cedo é fundamental para mudar o futuro.

Tive todos os privilégios. Viajei, concluí duas graduações e um mestrado em boas universidades. Porque pude e posso sonhar, eu me despeço desta publicação, após um ano e meio de aprendizado contínuo, a fim de me dedicar a um projeto pessoal. A partir de 2025, a *SSIR Brasil* terá uma nova editora, Carolina de Assis, sempre sob a direção de Carolina Martinez, cuja confiança e carinho agradeço. Que a *SSIR Brasil* continue a inspirar sonhos e ambições. – FRANCESCA ANGIOLILLO

StanfordSOCIAL INNOVATIONReview Brasil

SSIR.COM.BR

PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL

VOLUME 3 | NÚMERO 10 | DEZEMBRO 2024

Diretora-geral **Carolina Martinez**
carolina@ssir.com.br

Editora-chefe **Francesca Angiolillo**
francesca@ssir.com.br

Editora **Mariana Meira**
Programador Web **Daniel Miranda**
Estagiária **Barbara Lopes da Silva**
Mídias sociais **Rafael Dias**

Colaboraram nesta edição:

Arte **Simone Oliveira Vieira**
Tradução **Ada Felix, Aracy Mendes da Costa,
Frank de Oliveira e Gabriela Frôes**
Revisão **Mauro de Barros**

CONSELHO EDITORIAL

Daniela Pinheiro
Eliane Trindade
Gabriel Cardoso
Graciela Selaimen
Graziella Comini
Guilherme Coelho
Marcos Paulo Lucca Silveira
Richard Sippli

MANTENEDORES INSTITUCIONAIS

Fundação José Luiz Egydio Setúbal
Instituto Sabin
Movimento Bem Maior
Samambaia Filantropias

APOIO INSTITUCIONAL

Instituto Beja

✉ CIVI-CO | Negócios de Impacto Social
R. Dr. Virgílio de Carvalho Pinto, 445
Pinheiros, São Paulo – SP, 05415-030

Quer falar com a SSIR Brasil?

Redação: contato@ssir.com.br
Projetos especiais, publicidade, eventos:
marketing@ssir.com.br

Stanford Social Innovation Review Brasil é uma publicação da RFM Editores sob licença da *Stanford Social Innovation Review*.

StanfordSOCIAL INNOVATIONReview

Editor-chefe **David V. Johnson** (interino)
Editora acadêmica **Johanna Mair**
Editores **Aaron Badry, Barbara
Wheeler-Bride, Bryan Maygers,
David V. Johnson, Marcie Bianco**

Editora global **Jenifer Morgan**

CONSELHO CONSULTIVO ACADÊMICO

Paola Perez-Aleman, Universidade McGill
Josh Cohen, Universidade Stanford
Alnoor Ebrahim, Universidade Tufts
Marshall Ganz, Universidade Harvard
Chip Heath, Universidade Stanford
Andrew Hoffman, Universidade de Michigan
Dean Karlan, Universidade Yale
Anita McGahan, Universidade de Toronto
Lynn Meskill, Universidade Stanford
Len Ortolano, Universidade Stanford
Francie Ostrower, Universidade do Texas
Anne Claire Pache, Essec Business School
Woody Powell, Universidade Stanford
Rob Reich, Universidade Stanford

A *Stanford Social Innovation Review* (SSIR) é publicada pelo Stanford Center on Philanthropy and Civil Society da Universidade Stanford.
Todos os direitos reservados.



facebook.com/ssirbrasil



linkedin.com/company/ssirbrasil



@stanford.ssir.br

CONTEÚDO EXCLUSIVO DO SITE **SSIR.COM.BR**

SSIRonline

DESIGUALDADE E CLIMA

SÉRIE GLOBAL | *O lugar da equidade para a justiça climática no Brasil*

Enfrentar a crise do clima sob o parâmetro da justiça ambiental exige uma distribuição equitativa de responsabilidades e benefícios, e as ideias do líder sindical e ativista Chico Mendes podem dar o norte para isso. Essa é a premissa defendida por Lucas Petroni e Marcos Paulo de Lucca Silveira, na segunda contribuição brasileira à série “A busca global pela equidade”.

Iniciada no primeiro semestre, a série ganhou, além deste, outros três novos textos, publicados originalmente pelas edições da SSIR em coreano, mandarim e árabe. Os 12 artigos – todos ilustrados por Raffi Marhaba/The Dream Creative, que assina a imagem no alto da página – estão disponíveis na página da série em nosso site.

DESAFIOS E CAMINHOS

EDIÇÃO ESPECIAL | *Amazônia: passado, presente e futuro da floresta*

A maior floresta tropical do mundo é, também, paradoxalmente, um polo de emis-



sões, devido ao desmatamento e queimadas. Os desafios da Amazônia são proporcionais à sua grandeza e, por isso, o foco deste especial são estratégias e iniciativas para a preservação e regeneração da floresta, mas sempre com o olhar no desenvolvimento sustentável do bioma. Publicada pela SSIR Brasil com oferecimento do Fundo Vale, a edição reúne 11 artigos, escritos por pesquisadores e instituições engajadas, que abordam diferentes perspectivas da riqueza e complexidade da maior floresta tropical do mundo, cobrindo temas como bioeconomia, serviços da floresta, questão fundiária, inovação financeira e conexão de conhecimentos ancestrais e científicos. O conteúdo completo, acompanhado das ilustrações da artista indígena Wira Tini, como a que se vê na imagem ao lado, está disponível em nosso site.

A PARTE PELO TODO

ARTIGO | *Transformando a filantropia pelos intermediários*

No contexto dos movimentos sociais, o papel dos intermediários é conectar doadores a entidades e alocar recursos para o ativismo liderado por pessoas, especialmente as mais afetadas por opressões sistêmicas. O texto, trabalho em coautoria por sete mulheres e um homem, todos ligados de alguma forma ao financiamento de causas minoritárias,

aborda a importância dessa ação mediadora para equilibrar o acesso desigual ao financiamento no campo da filantropia.

POR MAIS RESULTADO

ARTIGO | *O investimento de impacto tem de ser difícil*

O investimento de impacto é mais desafiador do que o tradicional, porque inclui a tarefa de abordar questões sociais e ambientais junto com a busca de retorno financeiro. Para Maoz

(Michael) Brown, essa dificuldade é justamente o que atesta o compromisso. O autor defende que, para promover a transformação a que se propõem, os investidores devem ir além do superficial e enfrentar barreiras mais complexas, mesmo que isso implique custos maiores ou menor retorno financeiro, um mecanismo que nem sempre pertence à lógica predominantemente comercial de muitas organizações.

BONS NEGÓCIOS

VÍDEO | *Conversa com autores: Empresas sociais, dilemas e caminhos*

Em mais um episódio de nossa série de vídeos que debate textos publicados pela SSIR Brasil, convidamos Dana Brakman Reiser, professora de direito na Brooklyn Law School, em Nova York, e Marcel Fukayama, cofundador da Din4mo e do Sistema B Brasil para um diálogo sobre os desafios que enfrentam as empresas rentáveis que têm missão de melhorar a sociedade e o ambiente.

Reiser é autora do artigo “O dilema entre confiança e escala nos negócios sociais”, que Fukayama comenta em “Empresas melhores para o mundo”, ambos publicados em nossa edição de número 8. Assista ao vídeo para saber o que há de mais novo em regulamentação e políticas públicas para o setor.



O QUE HÁ DE NOVO

Novas abordagens para a mudança social



EDUCAÇÃO

Fechando a lacuna de diversidade racial na medicina

A Iniciativa de Financiamento dos Futuros Médicos (FFP) visa diversificar a profissão preparando estudantes sub-representados para entrar na faculdade

POR ALLISON TORRES BURTKA

Um crescente corpo de pesquisas mostra uma correlação positiva entre a diversidade racial dos médicos e os resultados de saúde para comunidades carentes. No entanto, dados de 2022 da Associação Americana de Faculdades de Medicina revelam uma disparidade significativa de representatividade demográfica racial: enquanto 13,6% da população dos EUA é negra ou afro-americana, apenas 5,2% dos médicos são; 6,3% dos médicos se identificam como hispânicos, latinos ou

de origem espanhola, em comparação com 19,1% da população; e 0,3% dos médicos são indígenas ou nativos do Alasca, em comparação com 1,3% da população.

“Temos que diversificar a medicina de forma a torná-la mais parecida com nossa população de pacientes, mas ninguém nos diz como fazer isso”, diz Sydney Labat.

Em 2019, Labat, Russell Ledet e Rachel Turner, então colegas de faculdade e agora médicos, ao lado de Brian Washington (que hoje estuda medicina), decidiram agir contra essa lacuna racial. Eles fundaram a organização sem fins lucrativos The 15 White Coats (The 15WC) para apoiar e incentivar estudantes racialmente marginalizados de todos os níveis de ensino que queiram ser médicos.

A ideia da ONG nasceu com uma foto que Washington tirou dos outros três e de 12 de seus colegas negros da Escola de Medicina da Universidade Tulane vestindo seus jalecos brancos em frente às cabanas de escravos na Whitney Plantation em Edgard, Louisiana. A foto foi transformada em um pôster e distribuída para mais de 100 mil salas de aula em todo o país para mostrar o avanço afro-a-

A organização The 15 White Coats foi fundada em dezembro de 2019 depois que um dos fundadores da entidade tirou esta foto de 15 colegas seus do curso de medicina na Universidade Tulane em uma plantation da Louisiana

americano no campo profissional da saúde, apesar de séculos de opressão sistêmica.

Em novembro de 2023, The 15WC lançou a Iniciativa de Financiamento dos Futuros Médicos (FFP) para ajudar 50 estudantes de faculdades e universidades historicamente negras (HBCUs) e de instituições que atendem hispânicos e indígenas a entrar em cursos de medicina. A iniciativa é um programa de seis meses que fornece preparação para o MCAT [o exame de admissão em medicina dos EUA], com tutoria, orientação, assistência de redação e ajuda financeira para estudantes universitários. Os participantes também se reúnem com reitores e professores para discutir aspectos do curso e da carreira.

Labat ressalta que, embora bolsas de estudo costumem ser vistas como a solução para melhorar a diversidade racial nas faculdades de medicina, o primeiro desafio é ter bom desempenho no MCAT. O custo total das inscrições pode alcançar milhares de dólares, sem falar nas despesas para visitar as escolas e as dificuldades do próprio processo.

O único financiador do FFP é a Genentech, corporação de biotecnologia com sede em São Francisco. “O apoio se casa ao nosso objetivo de construir uma força de trabalho médica diversa, inclusiva e próspera, que seja responsável por todos os pacientes”, diz Emily Lepner, gerente sênior de doações e impacto social da Genentech. “Organizações lideradas por pessoas não brancas historicamente têm pouco acesso a recursos filantrópicos. Por isso, priorizamos o apoio a líderes como o dr. Ledet, cujos programas inovadores estão enfrentando políticas e práticas muito arraigadas no sistema de saúde.”

Ledet e Labat testemunharam como é importante para seus pacientes terem médicos negros. Ledet conta que, recentemente, entrou em um quarto de hospital para atender uma criança e a primeira coisa que a mãe disse ao filho foi: “Uau, seu médico tem dreads que nem você!”. “O garoto estava, tipo, ‘cara, eu quero ser médico também, sempre pensei nisso, mas nunca tinha visto um médico parecido comigo’.”

O objetivo maior do FFP, ao trabalhar para aumentar a diversidade racial na medicina, é melhorar os resultados de saúde em comunidades sub-representadas.

“Está provado que, quando você compartilha identidades com seus profissionais de saúde, há mais adesão ao tratamento, mais confiança – mais tudo”, diz Bennetta Horne, reitora assistente de equidade, diversidade e inclusão da Escola de Medicina da Universidade Tulane, que ajuda os alunos do FFP a elaborar suas declarações pessoais para ingresso em faculdades.

Labat vê um efeito cascata. “Quantas pessoas podemos tocar com um médico que represente uma minoria?”, ela indaga. “Eu só posso imaginar a quantidade de pessoas que alcançaremos com esse grupo de crianças.” ●

ALLISON TORRES BURTKA é escritora e editora freelancer e vive na região metropolitana de Detroit.

O consórcio PlantPad pesquisa soluções de base vegetal para fabricar produtos de higiene e combater a pobreza menstrual, como o absorvente de sisal ao lado



DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Soluções naturais para a pobreza menstrual

Um consórcio global desenvolve pesquisas para que organizações em diferentes países fabriquem absorventes menstruais à base de plantas

POR MARIANNE DHENIN

Estima-se que 500 milhões de pessoas em todo o mundo vivam na pobreza menstrual, definida como a falta de acesso a produtos seguros e higiênicos, instalações sanitárias básicas e educação sobre higiene menstrual. Não ter acesso a tampões ou absorventes impede que muitas pessoas participem de atividades e contribui para o absenteísmo escolar – estima-se que uma em cada dez pessoas em todo o mundo falte à escola durante o ciclo menstrual.

Em março de 2023, um grupo de empreendedores, acadêmicos e ONGs que já trabalham com a pobreza menstrual na África e na Ásia lançou o consórcio global PlantPad a fim de reunir pesquisas e iniciativas que financiaram por separado e testar soluções locais, sustentáveis e acessíveis, compartilhando seus resultados com empresas locais. A principal equipe de pesquisa do consórcio fica na Universidade Stanford, mas há parceiros na Alemanha, na França, no Quênia, na Nigéria e no Nepal.

Como o custo é um fator de peso, o PlantPad busca baratear a produção usando material vegetal de origem local e acessível. “Em todo o mundo, deve ser possível fabricar esses produtos essenciais localmente”, diz Manu Prakash, professor associado de bioengenharia em Stanford e investigador-chefe da equipe principal de pesquisa.

Matéria-prima vegetal local também reduz o impacto ambiental. A maioria dos absorventes menstruais comerciais é feita de fibras sintéticas e de plásticos misturados com algodão ou fibra derivada da madeira. O fabrico do algodão consome muita água, um desafio para climas áridos, e a madeira é escassa em muitos países

e seu processamento emprega produtos químicos nocivos. Além dos núcleos parcialmente sintéticos, bases à prova de vazamentos e tiras extra-absorventes podem fazer com que absorventes contêm até 90% de plástico. Uma pessoa que menstrua usa quase 17 mil tampões ou absorventes durante a vida, e a grande maioria acaba em aterros sanitários, liberando produtos químicos tóxicos e microplásticos durante séculos de decomposição.

Em setembro de 2021, buscando alternativas à base de plantas, pesquisadores que agora fazem parte do consórcio começaram a testar materiais como fibra de bananeira, abundante em partes da Ásia onde há carência de produtos menstruais.

Os pesquisadores compartilham suas descobertas com parceiros do consórcio que têm capacidade de fabricação. Um exemplo é a ONG Nidisi, com sede em Berlim, que planeja produzir absorventes de fibra de bananeira por meio da Sparśa, uma empresa social liderada por mulheres fundada pela Nidisi em Bharatpur, no Nepal. A Sparśa já possui uma planta de processamento da fibra e sua fábrica de absorventes seria inaugurada neste ano.

Assim que os absorventes estiverem no mercado no Nepal, a equipe lançará um programa de defesa e educação sobre higiene e produtos, a fim de desestigmatizar a menstruação. “No momento, apenas 15% das mulheres usam absorventes higiênicos no Nepal”, diz a gerente da Sparśa, Sudha Dhakal. “Parte do problema é a falta de conhecimento”, acrescenta ela, observando que a maioria das mulheres usa outros materiais, como lã, tecido ou folhas.

Em 2022, a equipe de Stanford criou um material absorvente semelhante à penugem da planta de sisal. O sisal é nativo do México, mas também é cultivado em partes da América do Sul e da África Oriental, onde suas fibras são usadas para cordas e barbaletes. Os pesquisadores de Stanford compartilharam com parceiros do consórcio a forma de processamento que desenvolveram para transformar o sisal em um material absorvente. Em novembro de 2023, eles publicaram sua pesquisa na revista acadêmica *Communications Engineering*. Um parceiro, a Olex Techno, está se preparando para fabricar absorventes menstruais à base de sisal em Kisumu, no Quênia, onde há amplo cultivo comercial da planta.

O PlantPad Consortium agora está buscando financiamento em grupo para expandir sua capacidade de pesquisa e construir

pequenas fábricas em diferentes lugares, para compreender melhor as necessidades locais, testar seus protocolos e melhorar os processos de fabricação. Eventualmente, diz Prakash, o consórcio planeja lançar um banco de dados de código aberto onde os pesquisadores possam divulgar suas descobertas sobre diferentes fibras e processos de fabricação. Isso permitiria que empreendedores acompanhassem os esforços e descobertas do consórcio e os aplicassem localmente. O compartilhamento adicional de pesquisas também facilitaria novas parcerias como as que estão sendo realizadas no Quênia e do Nepal.

“O consórcio pode atuar como um repositório global de pesquisa”, diz Prakash. Quando os empreendedores locais o usam, “trazem a ação local necessária para que seja valioso”. ●

MARIANNE DHENIN é jornalista e historiadora premiada.

SAÚDE

Diagnóstico médico por IA

A minoHealth AI Labs pretende agilizar o diagnóstico por imagem para acelerar tratamentos e melhorar indicadores de saúde na África

POR VALENTINE BENJAMIN

A escassez de médicos e especialistas aflije a maioria das nações africanas. A Etiópia, por exemplo, tem 0,2 médico a cada mil pessoas; em Uganda, a taxa é de 0,12, segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS). A ONU se referiu a essa escassez como “evasão de cérebros médicos da África”, por meio da qual profissionais deixam seus países em busca de salários mais altos. Consequentemente, há déficit de tratamento em toda a África. A OMS prevê que o aumento das doenças não transmissíveis no continente irá prejudicar ainda mais a qualidade e o ritmo dos serviços de saúde já afetados negativamente pela falta de profissionais.

Uma experiência particularmente frustrante em um hospital na capital de Gana, Acra, em 2012, motivou o engenheiro de aprendizado de máquina Darlington Akogo a encontrar uma solução para os problemas resultantes dessa escassez. “Passei um dia inteiro esperando um especialista”, lembra ele. “Vi pessoas sangrando, com ferimentos graves, sem ser atendidas por falta de médicos. Foi horrível, mas também um insight para mim. Achei que deveria haver uma maneira melhor de prestar esses serviços, quem sabe aproveitando a tecnologia.”

Akogo encontrou seu nicho na radiologia, uma das muitas especialidades de que carecem os países africanos. Em Gana, por

O fundador da minoHealth AI Labs, Darlington Akogo, fala em centro de pesquisa de IA do Google em Acra, capital de Gana, em abril de 2022



exemplo, existem apenas 93 radiologistas para uma população de 32 milhões de pessoas – 1 radiologista para cada 800 mil pacientes.

Quatro anos depois, Akogo fundou em Acra a minoHealth AI Labs, com a intenção de “democratizar o diagnóstico” construindo ferramentas de inteligência artificial (IA) que agilizam os cuidados de saúde de qualidade a custos menores. Naquele ano, a minoHealth AI criou a primeira ferramenta de IA de Gana para análises precisas e rápidas de imagens médicas de 14 condições de radiografias de tórax. A ferramenta também fornece análises precisas de mamografias, tomografias computadorizadas e ressonâncias magnéticas.

Usando a plataforma minoHealth AI, os médicos podem fazer upload das imagens médicas e obter resultados em menos de um minuto. Novos usuários da plataforma recebem dez laudos gratuitos e, depois, pagam uma taxa fixa de US\$ 2 por varredura de IA.

Entre os financiadores da minoHealth estão a Fundação Bill & Melinda Gates, a Meta, a OpenAI, a Nvidia e o Lacuna Fund. Em maio de 2022, a empresa direcionou a maior parte desses recursos para o desenvolvimento de um modelo de linguagem de grande dimensão (LLM) – a IA generativa – que expandiu a acessibilidade da ferramenta a texto e áudio, além de imagens. Os usuários da plataforma agora podem fazer perguntas médicas ao sistema de IA.

Atualmente, a minoHealth AI está estabelecendo sua operação nos Estados Unidos. No fim de 2023, Akogo assinou um acordo de parceria com uma organização americana (cujo nome ainda não pode ser divulgado por razões legais). Nos próximos cinco anos, a minoHealth AI Labs quer construir ferramentas de IA para oferecer, além de diagnóstico, prescrições, terapias e tratamentos.

“O objetivo é concluir mais de 1 bilhão de análises, tornando o diagnóstico por imagem mais barato e acessível”, diz Akogo. “Queremos que nosso sistema de IA ajude pessoas na África, nos Estados Unidos, na Ásia e na América do Sul.” ●

VALENTINE BENJAMIN é jornalista na Nigéria e seus interesses envolvem questões de justiça social e saúde global na África Subsaariana.

MEIO AMBIENTE

Mapeamento proativo para gerenciar desastres

O ESA Hub projeta um modelo de resposta preventiva de gerenciamento de desastres para proteger pessoas da destruição climática no Zimbábue

POR ANDREW MAMBONDIYANI

Em março de 2019, o ciclone Idai devastou o Zimbábue, matando centenas de pessoas e causando enorme destruição. Os dados do Índice de Risco Global Informam mostram que o país africano é altamente vulnerável a eventos climáticos extremos, como inundações, ciclones e secas, que por sua vez arrasam a infraestrutura, deslocam pessoas e resultam em perda de vidas e meios de subsistência.

Eventos como o Idai expuseram as deficiências do sistema

tradicional de gerenciamento de desastres do Zimbábue, que foi concebido para responder a desastres ambientais, fornecendo alívio e reabilitação de infraestrutura e comunidades. Depois do ciclone, uma equipe de pesquisadores de mudanças climáticas de três universidades locais e da ONG local DanChurchAid (DCA) concluiu que o país deve adotar uma abordagem mais proativa, estabelecendo um sistema de alerta precoce para se preparar e, assim, evitar danos significativos e mortes.

Em resposta a essas descobertas, o Open Mapping Hub – África Oriental e Austral (ESA Hub) – lançou, em 2022, um programa para desenvolver uma abordagem de resposta preventiva. O ESA Hub é uma ONG regional com sede no Quênia criada pela Humanitarian OpenStreetMap Team (HOT), organização internacional sem fins lucrativos que usa tecnologia de mapeamento aberto para reduzir o risco de desastres ambientais.

Um dos quatro hubs globais do HOT e o primeiro na África, o ESA Hub foi criado em 2021 para facilitar a agregação, utilização e disseminação de dados de mapeamento aberto de alta qualidade em 23 países da África Oriental e Austral. A especialista em código aberto Monica Nthiga está à frente de um grupo de 13 especialistas, que colabora com organizações comunitárias e humanitárias, governos e agências da ONU para atender às suas necessidades específicas de mapeamento preventivo.

“O projeto do ESA Hub demonstra como o mapeamento pode melhorar a preparação para desastres e o planejamento de resiliência”, diz Wilson Munyaradzi, gerente de serviços de desastres da ONG.

Ferramentas e fluxos de trabalho de mapeamento aberto permitem que o hub colete dados geoespaciais para serem armazenados, editados e revisados a fim de garantir sua qualidade antes de compartilhá-los com seus parceiros. “Os dados geoespaciais têm o potencial de identificar as principais características da paisagem que podem ajudar a preparação prévia a desastres e para que métodos de mitigação sejam implementados, protegendo vidas e meios de subsistência”, diz Munyaradzi.

Entre 2022 e 2023, o ESA Hub testou seu programa de resposta preventiva em Muzarabani, um distrito propenso a desastres no norte do país. O teste funcionou em colaboração com a Caritas Zimbábue, uma organização católica sem fins lucrativos voltada para o bem-estar social. A meta era coletar dados geoespaciais mais precisos e detalhados das características da terra para informar as decisões operacionais da Caritas, como tomar “melhores decisões sobre o planejamento de rotas de evacuação em áreas de alto risco”, explica Munyaradzi.

A urgência do trabalho do centro no estabelecimento de estratégias preventivas na gestão de riscos de desastres não pode ser subestimada, diz o especialista em mudanças climáticas Christopher Ihinegbu.

“O gerenciamento preventivo de desastres apresenta a oportunidade de abordar as vulnerabilidades ocultas das pessoas e a exposição desproporcional a desastres antes que eles ocorram”, diz Ihinegbu. “Em outras palavras, salva vidas, protege propriedades e investimentos e promove o bem-estar público.” ●

ANDREW MAMBONDIYANI é jornalista no Zimbábue e cobre mudanças climáticas, desenvolvimento sustentável e meio ambiente.

HISTÓRIAS DO CAMPO

Perfis de projetos inovadores

Mudando o olhar sobre a Palestina

A Just Vision usa o poder da narrativa para combater a islamofobia e o preconceito contra palestinos

POR MARIANNE DHENIN

A mídia desempenha um papel vital na forma como a sociedade entende os eventos em todo o mundo. Desde outubro de 2023, nenhuma história recebeu mais atenção na imprensa global que a guerra em Gaza, em que dezenas de milhares de pessoas foram mortas em uma região muitas vezes alvo de racismo e de preconceito antimuçulmano.

Jornalistas encarregados de cobrir Gaza que queiram aprofundar sua compreensão do conflito de décadas na Palestina ocupada recorrem à organização sem fins lucrativos Just Vision. Desde a sua fundação, em 2003, a entidade se dedica a derrubar as narrativas dominantes e a humanizar a narrativa sobre Israel e a Palestina usando documentários, jornalismo e engajamento público.

“Queremos mudar as condições que permitem o que estamos vendo acontecer em Gaza nessa guerra”, explica Suhad Babaa, diretor-executivo. “As políticas públicas e a política são moldadas por normas sociais, por isso procuramos moldar a narrativa e, em última análise, as normas sociais que a orientam.”

Essa narrativa tem raízes na islamofobia e no racismo antipalestino, que afetam quem a mídia seleciona para ser entrevistado, como se enquadram essas histórias e quais delas são publicadas. Romper com a narrativa dominante é mais difícil diante da crescente repressão à imprensa e à li-

berdade de expressão na Palestina ocupada, em Israel e nos Estados Unidos, onde a Just Vision trabalha.

A pesquisa mostra que fontes palestinas são sub-representadas nas reportagens dos principais veículos. Eles também tendem a usar linguagem negativa ou violenta e empregar mais a voz passiva quando se referem aos palestinos do que aos israelenses.

“Quando os israelenses são mortos, a linguagem é muito clara sobre quem é morto e quem os matou”, explica Tamara Kharroub, vice-diretora do Centro Árabe Washington DC. “Mas quando o exército israelense mata palestinos, ‘palestinos morreram’, como se tivessem caído mortos.”

No ano passado, a revista acadêmica *Media, War & Conflict* publicou uma análise de mais de 33 mil artigos do jornal *The New York Times* escritos durante a Primeira e a Segunda Intifadas Palestinas. A análise descobriu que a voz passiva teve “o efeito retórico de minimizar a responsabilidade dos agressores israelenses pelo sofrimento palestino”.

A Just Vision está comprometida a demolir preconceitos. Sua equipe de cineastas, jornalistas e pesquisadores – que tem

membrados em mais de dez cidades – está unida pela crença de que seu trabalho narrativo com vozes marginalizadas tem o poder de fazer isso.

STORYTELLING PARA A MUDANÇA

Ronit Avni sentiu a inspiração para fundar a Just Vision no início dos anos 2000, quando trabalhava na Witness, organização sem fins lucrativos comprometida com o uso de tecnologias multimídia para proteger e defender os direitos humanos. Durante esse tempo, Avni, que é canadense, entrevistou mais de 400 defensores e organizadores de direitos humanos palestinos e israelenses acerca de seu trabalho e dos desafios que enfrentaram.

“Seus problemas eram invisíveis para a mídia e para a sociedade em geral”, ela disse em uma entrevista de 2010 sobre as origens da organização. “Essa foi a ideia fundadora da Just Vision – contar [suas] histórias” – por meio de documentários. O financiamento inicial veio de doadores individuais, fundações familiares privadas e organizações, como o Programa de Documentários do Instituto Sundance e a Open

O câmera Mohammed Abu Safa em 2017, na filmagem de *Naila and the Uprising* em Gaza



Society. O primeiro filme da Just Vision, *Encounter Point*, estreou no Festival de Cinema de Tribeca em 2006. O filme segue um colono israelense, um combatente da resistência palestina, uma mãe israelense enlutada e um ex-prisioneiro palestino ferido, que se esforçam para forjar um entendimento mútuo.

Documentários são poderosos porque são experiências sensoriais imersivas. “Isso permite uma narrativa longa e aprofundada que ajuda as pessoas a suspender a descrença e imaginar uma história que talvez não tenham experimentado”, diz Babaa. Os documentários subsequentes da Just Vision, *Budrus* (2009) e *My Neighbourhood* (2012), apresentaram esforços para evitar o deslocamento dos palestinos devido à expansão israelense.

O sucesso dos filmes da Just Vision chamou a atenção de grandes financiadores filantrópicos, incluindo os fundos Piper e Rockefeller Brothers (RBF). Perry Cammack, diretor do programa de construção da paz do RBF, diz que sua organização começou a financiar a Just Vision porque seu trabalho estava alinhado com a visão de paz do fundo. “A compreensão de que a dinâmica de poder predominante precisa ser desafiada é

também serviram como prova para que o Tribunal Internacional de Justiça ordenasse, em maio de 2024, que Israel cessasse as operações militares em Rafah, permitindo que os investigadores das Nações Unidas entrassem em Gaza.

Hoje, os 22 membros da Just Vision, além das dezenas de jornalistas e cineastas parceiros, estão focados em continuar a crescer para “atender às necessidades do momento em Israel-Palestina, nos Estados Unidos e além”, diz Babaa.

TÁTICAS DE RESISTÊNCIA

Apesar dos sucessos da Just Vision, as práticas do governo israelense para suprimir vozes dissidentes aumentaram desde a invasão de Gaza no ano passado. Ele proibiu repórteres estrangeiros de entrar na região, e dezenas de jornalistas de Gaza foram mortos em ataques israelenses. O grupo de liberdade de imprensa Repórteres Sem Fronteiras também apresentou duas queixas ao Tribunal Penal Internacional, afirmando que jornalistas mortos na Palestina, incluindo Samer Abu Daqqa, da Al Jazeera, “foram vítimas de ataques que equivalem a crimes de guerra”.

buintes para financiar os ataques militares israelenses em Gaza. Um relatório publicado pelo Sindicato Nacional dos Escritores em maio de 2024 afirmou que, desde 7 de outubro de 2023, “os trabalhadores da mídia ocidental enfrentaram uma onda de retaliação por se manifestarem ou cobrirem criticamente a guerra de Israel em Gaza – e, em particular, por expressarem apoio aos palestinos”. O relatório registrou oito formas principais de retaliação contra trabalhadores da mídia, alguns dos quais tiveram seus empregos rescindidos ou prêmios retirados por ações como expressar apoio a boicotes a instituições consideradas cúmplices da ocupação ilegal da Palestina.

Previendo um aumento em represálias desse gênero, a Just Vision começou a rastrear a legislação antiboicote nos Estados Unidos em 2015. Tais leis começaram a aparecer em resposta ao crescimento do grupo Boycott, Divestment, Sanctions (BDS), criado para exercer pressão não violenta sobre Israel a fim de cumprir o direito internacional e acabar com sua ocupação. A campanha se inspira no movimento antiapartheid sul-africano e foi lançada por grupos da sociedade civil palestina em 2005.

A Just Vision compila legislação antiboicote em seu site, reconhecendo que as tentativas de limitar o direito de boicotar empresas que operam na Palestina ocupada ameaçam o direito dos americanos de usar esse instrumento como meio de mudança social e política. Também produziu o documentário *Boicote*, de 2021, que narra a história de um trio de demandantes envolvidos em lutas legais nos estados de Arkansas, Arizona e Texas.

A percepção preventiva da Just Vision contra a repressão à dissidência nos Estados Unidos rendeu, desde 2022, o apoio de um programa do Fundo Piper que defende o direito a protesto. “Seu trabalho ajudou o campo da democracia, protesto, dissidência e liberdade de expressão a entender as maneiras pelas quais a legislação e a narrativa contra o BDS podem se tornar uma porta de entrada ou um modelo para ataques mais amplos”, explica Melissa Rudnick, do Fundo Piper. “Acho que o trabalho da Just Vision sempre foi importante e, neste momento, é ainda mais.” ●

MARIANNE DHENIN é jornalista e historiadora premiada.

A compreensão de que a dinâmica de poder predominante precisa ser desafiada é central para a ideia de paz positiva

central para a ideia de paz positiva, e contar histórias e amplificar vozes marginalizadas é crucial para isso”, explica ele.

Na década de 2010, a Just Vision expandiu seu trabalho para atender à demanda por mídia digital. Em 2014, lançou o Local Call, uma plataforma de jornalismo cidadão em hebraico com sede em Jerusalém. Recentemente, as investigações do Local Call, lideradas pelo premiado jornalista Yuval Abraham e muitas vezes publicadas com o site de notícias israelense +972, documentaram o uso da tecnologia de inteligência artificial por Israel para atacar civis em Gaza.

As descobertas de Abraham resultaram na condenação das ações de Israel por líderes internacionais, como o secretário-geral das Nações Unidas, António Guterres. Elas

Mesmo antes da guerra em Gaza, o governo israelense tinha um histórico de fechar escritórios de imprensa independentes, censurar opiniões divergentes e alimentar seus pontos de discussão com o Canal 14 (de extrema direita), o mais assistido do país. Em 5 de maio de 2024, as autoridades israelenses invadiram o escritório da Al Jazeera em Jerusalém, depois que o governo ordenou o fechamento das operações locais da estação. Duas semanas depois, apreenderam equipamentos de transmissão da Associated Press e cortaram sua transmissão ao vivo de Gaza.

A repressão à dissidência também ocorreu nos Estados Unidos, especialmente para suprimir o discurso que critica o apoio do país a Israel e o uso de dinheiro dos contri-

Educação compartilhada

A empresa social ScholarX abre oportunidades de aprendizado para que nigerianos de todas as idades alcancem seu potencial

POR VICTORIA GOLDIEE

Chidi Makama, 12, mora na favela de Makoko, em Lagos, e passou a maior parte de sua infância sendo expulso da escola, intimidado e punido por professores porque sua família não podia pagar pelo ensino. Ele até tentou estudar em casa, mas não tinha como comprar materiais de aprendizagem, como livros e um computador.

Sua situação não é incomum para crianças nigerianas. De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, mais de 20 milhões de crianças não podem pagar a escola no país. A Nigéria é o terceiro país com mais crianças fora da escola no mundo, atrás do Paquistão e da Índia.

Na última década, o sistema educacional da Nigéria piorou, devido a financiamento e instalações inadequados, baixas taxas de admissão e escassez de professores qualificados. A educação de qualidade se tornou um privilégio exclusivo de quem tem recursos. Segundo uma pesquisa da Indústria de Serviços de Educação e Treinamento da Nigéria, 49% dos jovens tentam estágios comerciais ou deixam o país em busca de uma educação melhor. A Nigéria é a nação africana com a maior porcentagem de estudantes no exterior.

Em fevereiro de 2016, o empreendedor social Bola Lawal viu no crowdfunding um meio para tornar a educação acessível aos nigerianos. Para fundar a ScholarX, valeu-se de um mercado muito pouco explorado, o de bolsas de estudo ociosas, fundos educacionais e doações filantrópicas para estudantes africanos. O X do nome representa a valorização que falta dar aos jovens do país por sua dedicação acadêmica.

“A ideia da ScholarX veio de uma conversa com meus amigos sobre nossas experiências”, conta Lawal. “Eu, como milhões de nigerianos, tinha dificuldade para pagar a escola”, diz, acrescentando

que chegou a ser suspenso por não pagar a mensalidade.

Como Lawal, mais de 100 mil estudantes nigerianos no exterior dependem de bolsas de estudo, muitas dadas por empresas de petróleo e gás que visam recrutar estudantes para o setor ou mantidas com subsídios do governo federal para estudantes locais. Nos últimos anos, porém, essas bolsas foram reduzidas ou totalmente descartadas devido à crise econômica e à recessão. A queda da taxa de câmbio da moeda da Nigéria, o naira, ameaçou ainda mais as perspectivas dos estudantes no exterior, fazendo com que muitos deixassem de poder pagar pelo ensino.

Desde a sua fundação, a ScholarX arrecadou mais de 90 milhões de nairas (apro-

trocinadores que ajudem em gastos como mensalidade, moradia, livros e taxas de inscrição para provas. Antes de serem aceitos no Village Forum, os patrocinadores têm sua situação financeira verificada para evitar fraudes. Em seguida, podem pesquisar os perfis de alunos e escolas e financiar aqueles cujos objetivos acadêmicos se alinham com os seus.

Mercy Ajibola, que cursa o quarto ano de medicina na Universidade Estadual de Michigan, usou a plataforma para encontrar meios para financiar seus estudos acadêmicos. “Um dos problemas que atrapalham estudantes como eu é que não há informações suficientes sobre financiamento. Graças à equipe do ScholarX, tomei conhecimento dessas oportunidades



Alunos adultos recebem orientação no Success Hub de Oke Ore, em agosto de 2023

ximadamente US\$ 100 mil) com investidores-anjo e patrocínios. Esses fundos foram destinados para ajudar mais de mil estudantes nigerianos, como Makama, a perseguir os sonhos de concluir seus estudos.

UM “TINDER” DE BOLSAS DE ESTUDO

De início, a ScholarX funcionava como um localizador de bolsas de estudo, buscando conectar jovens nigerianos de 15 a 24 anos a fontes de financiamento por meio de sua plataforma online, The Village Forum. Tanto alunos quanto administradores escolares podem criar contas gratuitas, solicitar bolsas e solicitar diretamente aos pa-

e achei no Village Forum o financiamento para cobrir minhas mensalidades.”

A ScholarX gerencia todo o processo, desde a revisão e verificação dos perfis dos alunos e patrocinadores até o desembolso dos fundos. Ela promove ações mensais para garantir que os destinatários usem os fundos com responsabilidade para mensalidades e suprimentos. A fim de garantir confiança, transparência e comunicação honesta, a empresa exige que todas as trocas ocorram em videochamadas hospedadas pelo Village Forum. Por exemplo, os candidatos se reúnem com potenciais patrocinadores em videochamadas monitoradas pela equipe da ScholarX.

Construir conexões significativas entre

clientes e investidores é crucial para a missão da empresa social. “O trabalho da ScholarX é liderado e unido pela comunidade, e a confiança e a comunicação são nosso foco principal”, diz o gerente-executivo de projetos, Maxwell Ogunfuyi. “Por meio de verificações constantes com ambas as partes e da análise transparente de cada ação, nos esforçamos para criar uma rede honrosa.”

Além de Lawal e Ogunfuyi, a equipe tem dez funcionários distribuídos em três funções: líderes, que supervisionam as operações diárias; facilitadores, que realizam pesquisas de mercado e orientações para clientes e que também cruzam candidatos e patrocinadores; e treinadores, que conduzem tutoriais e exames de teste.

A empresa social recebeu investimentos – em troca de ações – do Fundo de Inovação para Adoção da Internet Móvel e Inclusão Digital do Groupe Speciale Mobile Association (GSMA), do Programa de Jovens Fundadores de Westerwelle e do capitalista de risco Idris Ayodeji Bello.

“Sou investidor-anjo há mais de uma dé-

iorubá, hausa, pidgin e inglês. “É como o Coursera não porque seja uma plataforma de aprendizagem, mas porque oferece muito conteúdo de diferentes disciplinas, tem muitos usuários e é acessível”, diz Lawal.

Faith Johnson, 33, abandonou o ensino médio e mora na capital nigeriana, Abuja. De início, ela se mostrou cética em relação ao Learn Am, porque oportunidades educacionais acessíveis são raras. Mas ela precisava desenvolver novas habilidades para melhorar profissionalmente.

“O inglês não é meu idioma nato, e eu não sou experiente em tecnologia, mas sabia que precisava me aprimorar porque isso me abriria para promoções e outras oportunidades de carreira futuras”, diz Johnson. “Fiz os cursos de comércio eletrônico e otimização de mecanismos de pesquisa, e isso me ajudou a conseguir uma promoção.”

Organizações em toda a África também estão buscando maneiras de aprimorar sua força de trabalho, especialmente à medida que o rápido desenvolvimento tecnológico muda os empregos em todos os setores. A

comunidade de indivíduos com ideias semelhantes que procuram se reunir, aprender e aumentar sua confiança. Desde então, a ScholarX abriu quatro outros hubs, em Ibadan, Ilorin, Abeokuta e Onitsha.

Os Success Hubs também oferecem aulas gratuitas aos fins de semana para preparação e testes de exames estrangeiros, como o International English Language Testing System (Ielts), que é uma certificação obrigatória para quem deseja estudar e trabalhar no exterior.

Para Lawal e sua equipe, as operações de todos os três projetos – The Village Forum, Learn Am e The Success Hubs – têm sido difíceis porque tiveram de atravessar a burocracia governamental nigeriana, que é altamente corrupta e busca lucrar com as empresas, por exemplo, aumentando continuamente as tarifas de eletricidade e impedindo a aquisição de licenças comerciais e contas bancárias corporativas.

A ScholarX também se deparou com a apatia dos investidores devido à crise econômica em curso, desafios regulatórios e preocupações de segurança que marcam o ambiente de negócios instável no país.

A equipe da ScholarX chegou a ser vítima de fraude, com criminosos disfarçados de alunos e administradores escolares para roubar fundos. “Muitos investidores desistiram, especialmente no início, devido ao medo de perdas financeiras e fraudes que acompanham a operação na Nigéria”, diz Lawal. Para resolver essas preocupações, ele está criando políticas mais rígidas. A equipe também cruza referências de candidatos usando o processo geral de identificação Know Your Customer (KYC) operado pelo Ministério da Educação da Nigéria.

Nos próximos anos, Lawal quer colaborar com empresas de fintech e edtech, como Coursera e Duolingo, para criar uma plataforma maior.

“Sinto que estamos apenas começando, e, como empreendedor, isso me deixa muito animado”, diz ele. “Espero que possamos ajudar todos os nigerianos, especialmente aqueles em áreas remotas, a obter acesso fácil à educação e preparar os alunos para uma economia global impulsionada pela tecnologia no futuro.” ●

VICTORIA GOLDIEE é jornalista freelancer, com textos publicados na revista *New York*, no jornal *The New York Times* e no site *Business Insider*.

A ScholarX está ajudando trabalhadores a encontrar as ferramentas necessárias para mudar seu futuro

cada”, diz Bello. “O que me atraiu foi o fato de que a ScholarX serviu como uma espécie de ‘tinder’ entre bolsas de estudo e estudantes nigerianos. Desde que investi, vi em primeira mão quantas vidas eles impactaram.”

EDUCAÇÃO PARA TODAS AS IDADES

A educação de adultos é altamente negligenciada na Nigéria, com mais de 70 milhões de maiores de idade sem educação básica. Para resolver essa lacuna, a ScholarX lançou, em junho de 2021, o Learn Am (palavra em pidgin para “aprender”), uma plataforma digital e aplicativo para que adultos desenvolvessem habilidades digitais, pessoais e vocacionais no seu próprio ritmo.

Lawal vê o Learn Am como uma versão africana do Coursera, na qual as pessoas podem acessar conteúdo educacional de qualidade no idioma de sua preferência – todos os cursos estão disponíveis nas cinco línguas mais faladas na Nigéria: igbo,

CEO da TechCabal Media, Matilda Okafor, diz que sua empresa usou o Learn Am para cursos de reciclagem para os funcionários “em meio a barreiras e diferenças linguísticas, porque era individualizado e acessível”. Os cursos, acrescenta, serviram até como “um divertido exercício em grupo para que todos se unissem, aprendessem juntos e crescessem na formação de equipes”. Na opinião dela, “a ScholarX está ajudando a criar um novo sistema para que os trabalhadores encontrem as ferramentas necessárias para mudar seu futuro”.

Adultos que precisam de um espaço dedicado para aprendizado contínuo e desenvolvimento de habilidades podem usar o Success Hub. A empresa estabeleceu esse centro em agosto de 2022 e nele as pessoas podem acessar a internet, aprender sobre processos de inscrição internacional e receber conselhos sobre bolsas de estudo e admissão em faculdades. Localizado em Lagos, o hub foi construído para criar uma

Contra o trauma da prisão parental

A Children Heard and Seen dá apoio para que filhos de detentos tracem um caminho diferente

POR DAVID SHIPLEY

Em 2011, trabalhando com crianças que entravam no sistema de justiça criminal, a gerente sênior dos Serviços Sociais de Oxfordshire, Sarah Burrows, percebeu que uma alta porcentagem desses jovens era de filhos de detentos. Burrows descobriu que não existia nenhuma organização no Reino Unido para ajudar esses jovens. Ela não conseguiu nem encontrar dados sobre quantas crianças britânicas tinham pai ou mãe na prisão.

No entanto, ela tinha os dados sobre os efeitos adversos do encarceramento dos pais sobre as crianças: filhos e filhas de prisioneiros têm três vezes mais chances de ir para a prisão quando adultos e três vezes mais chances de sofrer problemas de saúde mental ou desenvolver comportamento antissocial do que aqueles cujos pais nunca foram presos. Além disso, o encarceramento dos pais representa um fator de risco significativo para uso de drogas, abandono escolar e futuro desemprego.

Quando um dos pais vai preso, as famílias se tornam vulneráveis a instabilidade financeira, pobreza, dívidas e desestruturação da moradia. Os cuidadores sofrem, e as crianças podem ficar sujeitas a arranjos instáveis. Além disso, elas muitas vezes passam por um tipo de luto por uma pessoa que um dia saiu de casa e nunca mais voltou. A criança pode, ainda, experimentar o trauma de uma batida policial na casa.

Embora cada prisioneiro seja indagado sobre se é responsável por alguma criança, a desconfiança e o medo da autoridade os levam a mentir. Como Burrows descobriu, não há dados oficiais sobre o número de crianças britânicas afetadas pelo encarceramento dos pais, embora o relatório Crest Children of Prisoners de 2019 estime que o número seja de 312 mil jovens ao ano.

Burrows viu a necessidade de uma or-

ganização que apoiasse esses jovens. Atualmente, o Estado só provê aos prisioneiros, não a seus filhos. Ela decidiu por formar uma instituição de caridade, pois no Reino Unido muitos financiadores preferem essas entidades, por terem de seguir padrões de governança mais rígidos. E fundou a Children Heard and Seen (Chas) em julho de 2014. Sua missão é dar apoio a filhos dos prisioneiros, desenvolver e demonstrar as melhores práticas para quebrar os padrões de encarceramento intergeracional e au-

nir, que apoia a Chas porque acredita que ela fornece um “apoio robusto” para as crianças, ao mesmo tempo que aumenta a visibilidade sobre uma questão muito escondida.

Naquele período inicial, Burrows utilizou seus contatos nos sistemas locais de assistência social e educação para distribuir materiais que anunciavam eventos para pais, cuidadores e crianças que precisavam de apoio. Os eventos foram financiados pelo Ian Mactaggart Trust e pela Fundação Comunitária de Oxfordshire, somando um

Russ Massie, sargento da região do Vale do Tâmisa, em encontro para melhorar a imagem da polícia junto a filhos de prisioneiros em Oxford, 2022



mentar a conscientização, a fim de obter financiamento do governo para todos. Hoje, a instituição fornece apoio a mais de mil crianças e suas famílias envolvidas com o sistema de justiça criminal.

CONSTRUINDO PROPÓSITO, PERTENCIMENTO E CONFIANÇA

A Chas foi lançada com uma campanha de crowdfunding que arrecadou aproximadamente £ 10 mil no fim do primeiro semestre de 2014. Ralph Lubkowski, diretor de uma prisão masculina em Worcestershire, Inglaterra, e presidente do conselho de curadores da Chas, disse que obter recursos tem sido difícil porque a maioria dos financiadores de grande escala exige métricas quantitativas como “quanto reduziremos a reincidência para cada US\$ 10 mil doados” – uma estatística impossível de se determinar com base no modelo de apoio da Chas.

A instituição conta com crowdfunding, fundos de caridade e indivíduos generosos como Emma Wilson, advogada corporativa e monitora independente de uma prisão femi-

total de £ 10 mil.

A Chas oferece serviços personalizados, que combinam elementos práticos e terapêuticos. Cada criança tem a oportunidade de ter um mentor e um profissional treinado, que se reúnem com elas fora de casa. Os jovens também participam de trabalhos em grupos adaptados em torno da identidade, origem socioeconômica e tipo de delito dos pais. O objetivo é ajudar as crianças a se curarem do trauma do encarceramento parental, construindo seu senso de propósito, pertencimento e confiança.

Uma vez que uma família entra em contato com a Chas, ela tem acesso a apoios não financeiros voltados para lidar com as fontes de insegurança. Por exemplo, a família pode receber aconselhamento gratuito sobre processos judiciais, terapia e orientação para cuidadores, além de assistência para encontrar emprego e moradia e acessar benefícios do governo e serviços sociais. A Chas chegou a assumir a defesa de cuidadores perante varas de família, em situações nas quais crianças corriam o risco de ir para orfanatos.

O foco estratégico da instituição na dignidade e no bem-estar impõe seus próprios desafios. O diretor de políticas e comunicações estratégicas da Chas, Felix Tasker, diz que os financiadores geralmente exigem relatórios de impacto que indagam, por exemplo: “Se fizermos X por Y semanas, qual será o impacto na saúde mental e na taxa de delitos?”. Mas, explica, “o senso de propósito, de confiança e de pertencimento é difícil de medir. Não podemos nem sequer dizer exatamente como ajudaremos cada criança, porque o apoio é muito personalizado”.

Os serviços personalizados da Chas podem ser creditados, em grande parte, a muitos de seus funcionários e curadores que trabalharam no ou com o sistema de justiça criminal. Burrows e a diretora de operações, Leanne Manning, são assistentes sociais. James Ottley, um gerente que supervisiona o apoio pessoal, teve um cargo no serviço de “ajuda antecipada”, que atua no início da prisão parental,

decia a Manning por ter testemunhado na audiência como defensora dos interesses de sua filha.

MUDANDO PARA ATENDER AO MOMENTO

Por causa dos estigmas, mesmo assistentes sociais e educadores muitas vezes não sabem como discutir a prisão dos pais com as crianças. Alice, cujo filho estava no jardim de infância quando seu pai foi preso, em 2021, ficou surpresa quando sua professora recomendou que ela inventasse uma história falsa para explicar a ausência. Alice queria ser honesta com o filho, mas não sabia bem como falar com ele.

A abordagem da Chas insiste na verdade porque, como explica Burrows, “uma vez que as crianças descobrem uma mentira sobre sua infância, elas questionam todo o resto”. Filhos de prisioneiros muitas vezes desconfiam de figuras de autoridade e podem ficar bravos com o que consideram ser o encarceramento injusto de seus pais.

O sucesso da Chas vem de saber o que quer alcançar e nunca perseguir um financiamento contrário ao ethos da instituição

tentando evitar que as crianças e famílias venham a precisar de intervenção formal dos serviços sociais. Entre os curadores, há um diretor prisional (Lubkowski), um superintendente de polícia e um assistente social sênior. A Chas também trabalha em estreita colaboração com o sargento da região do Vale do Tâmesa, Russ Massie, que faz um trabalho de divulgação para combater o medo e a desconfiança das crianças em relação aos policiais.

Embora alguns pais possam inicialmente ser cautelosos com os assistentes sociais, pois temem que seus filhos possam ser levados, passam a valorizar a experiência e a capacidade da equipe para transitar pelo sistema. Jen, uma mãe cujos dois filhos foram sustentados pela Chas nos últimos seis meses, teve de comparecer a uma audiência por descobrir que seu marido estava abusando de sua filha. Jen e seus filhos ficaram profundamente perturbados e traumatizados, mas ela disse que agra-

ciava a Manning por ter testemunhado na audiência como defensora dos interesses de sua filha. Crianças com um dos pais na prisão muitas vezes se sentem isoladas e sozinhas. Para lidar com esses sentimentos e fornecer uma comunidade de apoio, a Chas oferece uma rede de grupos presenciais e online para que eles se encontrem, compartilhem suas experiências e formem laços para reduzir os sentimentos de isolamento.

Outros parentes também podem se sentir sozinhos. Existem grupos apenas para cuidadores e grupos que incluem crianças. Laura, uma mãe que participou desses grupos nos últimos seis meses, resume a situação dos cuidadores: “Estamos todos no mesmo barco e aprendemos a nos amar uns aos outros”.

Todo esse apoio foi entregue com eficiência surpreendente: sustentar uma criança custa, em média, US\$ 1.400. A receita anual da instituição de caridade é agora de US\$ 720 mil. Desde a inauguração em 2014, a Chas já apoiou mais de mil crianças e hoje trabalha com 343 crianças.

A entidade mudou muito na última década. Inicialmente operava em casas de funcionários em Oxfordshire, que funcionavam como espaços neutros para grupos de apoio e reuniões. No início de 2020, se expandiu, abrindo um escritório em Oxford, com 5 funcionários e 40 voluntários, que apoiaram 123 crianças em todo o condado.

A covid-19 chegou no momento em que essa expansão aconteceu, e a equipe temia ter que encerrar a operação. Uma rápida mudança do suporte presencial para o virtual não apenas salvou a Chas como também a transformou. A fim de garantir que as famílias tivessem o equipamento para participar online, a instituição lançou uma campanha de mídia social para receber laptops usados. Tanto empresas quanto indivíduos doaram generosamente. Durante o primeiro ano da pandemia, em 2020, a Chas administrou 20 grupos de apoio e forneceu 75 sessões de apoio individuais todas as semanas.

Ainda que seja difícil medir o impacto da instituição, após uma década de operações, há registros de apenas cinco crianças (0,5%) que cometeram crimes. Para Manning, o sucesso da Chas vem de “ter clareza sobre o que se quer alcançar, nunca perseguir nenhum financiamento que não corresponda ao ethos da instituição, não ter pressa, crescer em um ritmo constante e perguntar o tempo todo se tudo está funcionando como deveria”.

O futuro da Chas pode ser breve – ao menos em sua forma atual. Dentro de dois anos, Burrows quer que o Estado assuma a responsabilidade de apoiar todos os filhos de prisioneiros e está atuando em prol de uma nova legislação que ofereça financiamento do governo para pais presos e seus filhos.

Ela diz que pode haver um papel contínuo para a Chas no treinamento da equipe escolar e na administração de grupos de apoio. Mas o objetivo da instituição de caridade é deixar de existir em sua forma atual.

Mesmo que a Chas garanta uma nova legislação, outros desafios permanecem. As burocracias raramente são capazes de fomentar o tipo de amor que está no cerne do modelo da instituição. Se a Chas deixar de existir, vai precisar encontrar um meio de ver seus valores integrados ao sistema público que a substituir. ●

DAVID SHIPLEY é escritor, pesquisador de pós-graduação e ex-prisioneiro que estuda os efeitos da prisão parental.

ESTUDO DE CASO

Um olhar profundo para o interior de uma organização

A etapa que vai do nascimento aos 6 anos é crucial para o desenvolvimento humano; no entanto, no Brasil, há muitas lacunas para a implementação efetiva de políticas públicas para essa fase. Uma iniciativa pioneira somou esforços do terceiro setor e do governo para desenhar um início de vida sólido para as crianças

Unidos pela primeira infância no Ceará

POR CAROLINA ANDRADE E SOFIA REBEHY

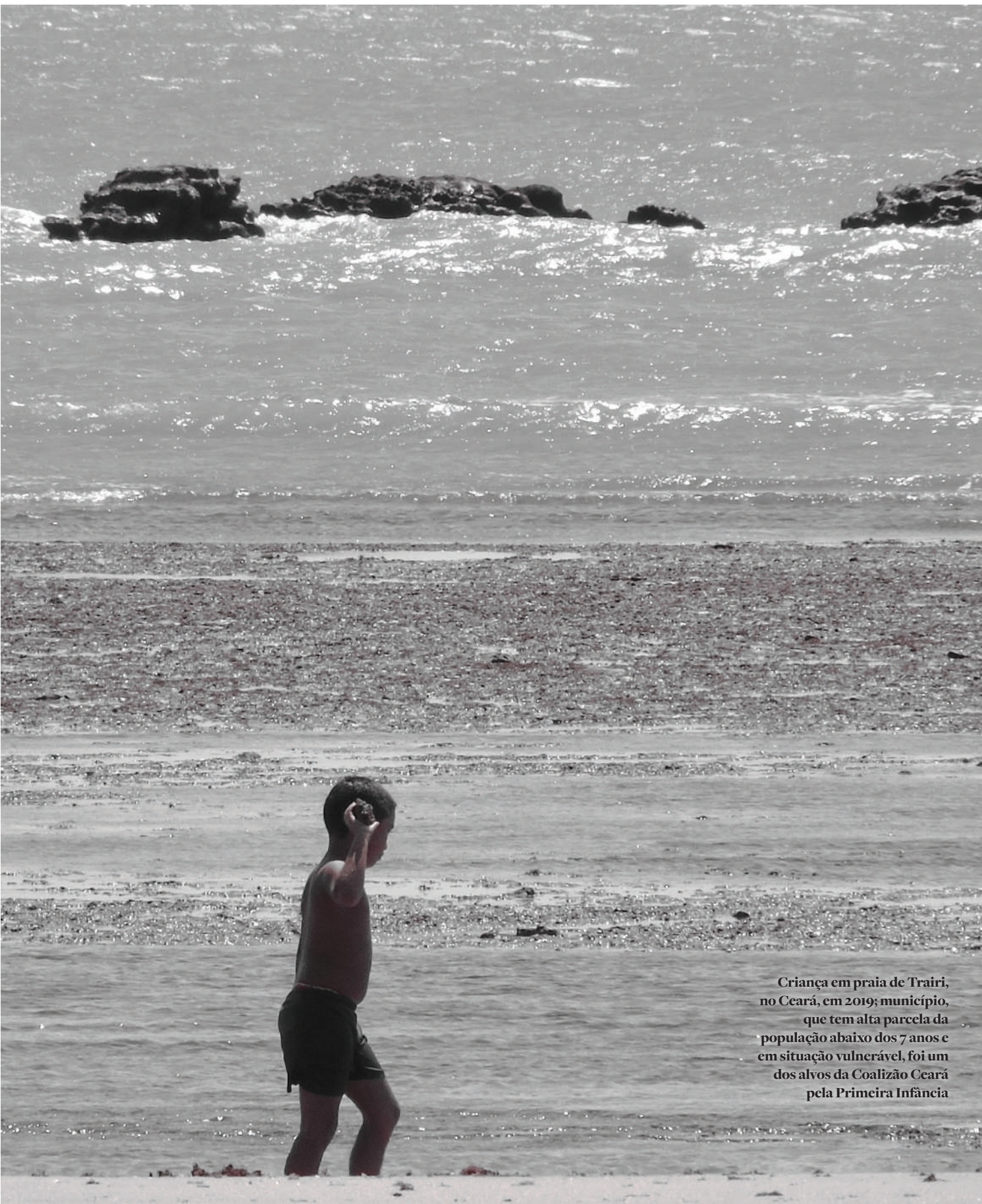
O MUNICÍPIO DE TRAIRI FICA NA COSTA CEARENSE, à beira do rio de mesmo nome, a quase 130 km de Fortaleza. Cerca de 11% de seus 58 mil habitantes têm até 6 anos de idade. A proporção local de crianças na primeira infância – como se designa essa faixa de desenvolvimento – fica acima da média nacional (8,9%) e da registrada no estado do Ceará (9,3%), segundo dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no Censo Demográfico de 2022.

Além disso, Trairi tem 81% de sua população inscrita no Cadastro Único (CadÚnico), do governo federal, que coleta informações para inclusão em programas de assistência e redistribuição de renda. São cerca de 47 mil pessoas, das quais 41 mil têm renda familiar per capita de até meio salário mínimo.¹ O município também está entre as quatro com maior percentual de beneficiários do Cartão Mais Infância Ceará, benefício do governo do estado destinado às famílias em situação de vulnerabilidade social que tenham crianças de até 5 anos e 11 meses.²

Esse quadro fez com que Trairi fosse um dos municípios cearenses escolhidos como alvo de uma iniciativa pioneira, a Coalizão Ceará pela Primeira Infância, que uniu esforços das fundações Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV), Porticus América Latina e Van Leer e do governo do estado. As diferentes instâncias trabalharam sob um modelo de governança colaborativa para mitigar questões emergenciais – mas também, e principalmente, pensar no futuro, projetando políticas públicas para essa etapa do desenvolvimento.

Por que publicamos este texto

O artigo relata uma experiência nacional bem-sucedida de governança colaborativa em um setor fundamental, que pode inspirar iniciativas semelhantes no país.



Criança em praia de Trairi,
no Ceará, em 2019; município,
que tem alta parcela da
população abaixo dos 7 anos e
em situação vulnerável, foi um
dos alvos da Coalizão Ceará
pela Primeira Infância

Até junho passado, quando completou 7 anos, Jhully Vitoria era uma das 58 mil crianças na primeira infância vivendo em Trairi. Juliana Costa Lima e seu marido, Anderson, deixaram Fortaleza com o plano de ficar apenas por alguns meses em Trairi, mas já estão na cidade há três anos. No começo, a menina sentiu falta dos shoppings e praias da capital, mas depois de algum tempo se abriu para as opções de lazer ao ar livre que a cidade oferece. Ela adora andar de bicicleta na rua e brincar na pracinha do seu bairro.

A mudança da família para Trairi teve, entre seus motivos, uma circunstância pouco feliz para Juliana. Na ocasião, seu filho mais velho, hoje com 19 anos, havia decidido ir morar com o pai. “Ali acabou meu chão”, resume ela, que conta ter entrado em depressão na época. Mas, assim como sua caçula, Juliana também se encontrou na nova cidade – e ser mãe de uma criança na primeira infância a ajudou nisso.

Cuidar de uma criança pequena não é missão simples, especialmente quando não é dividida com outra pessoa. Para que possam se tornar adultos saudáveis, as crianças precisam não apenas de cuidados de saúde em sentido estrito, mas também de amor, proteção e interação, o que tradicionalmente em nossa sociedade é função sobretudo materna. Por isso, promover o desenvolvimento infantil requer não só buscar o equilíbrio de trabalho intrafamiliar, mas também apoiar as famílias nessa tarefa. É nisso que tem apostado o estado do Ceará, na tentativa de mudar o rumo da história de crianças como Jhully.

IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO NA PRIMEIRA INFÂNCIA

Entre os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, há uma série de metas diretamente ligadas a crianças de até 6 anos de idade, como a redução da mortalidade nessa faixa etária e também da taxa de mortalidade materna.

É na primeira infância que acontece boa parte do desenvolvimento cerebral, processo fortemente influenciado por fatores externos. Segundo especialistas, o contexto de vida das crianças nessa etapa se reflete em suas habilidades cognitivas e socioemocionais no longo prazo, além de ter efeitos sobre a saúde durante toda a sua vida. Por esse motivo, entende-se que políticas públicas especialmente direcionadas à primeira infância são fundamentais para garantir o pleno desenvolvimento das crianças, especialmente daquelas em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Toda intervenção que pretenda promover o desenvolvimento infantil deve olhar não apenas para a criança, mas também para os adultos que a cercam. Aqui entra em cena o conceito de parentalidade, que engloba os comportamentos dos cuidadores das crianças, sejam eles seus pais biológicos ou não. Evidências científicas mostram que uma parentalidade positiva resulta em um ambiente de apoio e afeto, o que ajuda a criança a se desenvolver, a prepara para o convívio fora da família e previne violências de naturezas diversas.³

Considerando a multiplicidade de atores e condições necessárias para uma primeira infância saudável, qualquer abordagem dessa etapa de desenvolvimento, seja como tema de análise, seja como área de incidência, deve ser intersetorial. Assim, para serem bem-sucedidas, políticas voltadas para essa fase da vida precisam englobar ações de áreas diversas, como saúde, educação e assistência social, por exemplo.

Jhully Vitoria, que vive em Trairi, foi uma das crianças atendidas pelas ações da Coalizão Ceará pela Primeira Infância



A desigualdade socioeconômica no Brasil torna esse cenário ainda mais complexo. Questões estruturais, como saneamento básico e moradia, que ultrapassam o escopo de políticas direcionadas a uma faixa etária específica, são cruciais no que diz respeito à saúde e ao bem-estar de crianças; diversos estudos mostram que a falta de acesso a água tratada tem relação direta com a ocorrência de doenças diarreicas, que figuram entre as principais causas evitáveis de mortalidade na infância. Em outros termos, as crianças brasileiras são atingidas pela chamada pobreza multidimensional, entendida como aquela que resulta da inter-relação entre diferentes tipos de privação, não apenas aquelas de natureza econômica – segundo dados de relatório de 2023 divulgado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), mais de 60% da população brasileira até os 17 anos vive nesse quadro.⁴

AS CRIANÇAS E A LEI NO BRASIL

Desde a redemocratização, o Brasil tem avançado na proteção dos direitos de crianças e adolescentes, inclusive em nível constitucional – a Carta Magna de 1988, em seu artigo 227, estabelece que é “dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão”. Em 1990, houve a sanção do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), elaborado para regulamentar o disposto na Constituição.

Em 2016, foi instituído o Marco Legal da Primeira Infância, lei 13.257, que reconheceu o período dos primeiros seis anos completos da criança como objeto de políticas públicas direcionadas e específicas, estabelecendo princípios e diretrizes para sua formulação. Por sua vez, o Plano Nacional pela Primeira Infância, já

em sua segunda edição, se apresenta como documento orientador para ações de proteção e promoção dos direitos das crianças que estejam nessa etapa de 2020 a 2030.⁵

Mais recentemente, em junho de 2024, a Política Nacional Integrada para a Primeira Infância, prevista no marco legal, teve suas diretrizes estabelecidas pelo decreto 12.083, que também instituiu um comitê intersetorial responsável por coordenar e articular políticas públicas direcionadas a esse grupo etário.

POLÍTICAS PÚBLICAS NO CEARÁ

Nas últimas décadas, o estado do Ceará teve bem-sucedidas experiências de políticas públicas ligadas à infância, em especial na área da educação. Um exemplo é o Programa Alfabetização na Idade Certa (Paic).⁶ Originado na experiência do município de Sobral, que a partir de 2001 definiu metas e traçou estratégias para solucionar a defasagem na alfabetização de seus alunos, o Paic conta com uma estrutura de governança que inclui o governo estadual, os municípios e entidades sociais, organizados em um comitê.

As evidências indicam que a iniciativa contribuiu para a melhoria do desempenho nas escolas dos municípios cearenses. De acordo com dados do Censo Escolar de 2021, o Ceará era o terceiro estado com o melhor desempenho no Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) nos anos iniciais do ensino fundamental, empatado com São Paulo, e o primeiro nos anos finais. Vale destacar que a iniciativa também inspirou a instituição do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic), encerrado em 2019.⁷

Essas políticas mostram por que o Ceará é referência na cooperação entre governo estadual e prefeituras. O estado adota um modelo descentralizado, em que as esferas atuam em regime de colaboração tanto técnica quanto financeira. Nesse modelo, os municípios não figuram como meros executores de políticas delegadas pela gestão estadual, mas sim como parceiros na divisão do trabalho.

Essa forma de trabalhar em conjunto está especialmente consolidada na área da educação, para a qual há um arcabouço institucional regionalizado que permite um olhar atento às especificidades de cada município. Construído de forma incremental ao longo dos anos, esse regime de cooperação incentiva a articulação de programas e esferas governamentais, além de fomentar a continuidade das políticas públicas mesmo com mudanças nas gestões tanto no estado quanto nos municípios.

PROGRAMA MAIS INFÂNCIA CEARÁ

Unido da bagagem do bem-sucedido regime de cooperação com os municípios no âmbito da educação, o governo estadual instituiu o Programa Mais Infân-

cia Ceará (Pmic) em 2015. Com base em evidências e levando em conta os indicadores específicos do estado, traçou-se um plano de ações para elaborar e implementar políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento integral na primeira infância.

Antes da instituição do Pmic, foi feito um diagnóstico do contexto, com apoio do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), considerando tanto os principais indicadores ligados à primeira infância quanto as políticas existentes direcionadas a esta faixa etária.

O programa parte de três princípios – política baseada em evidências, intersectorialidade e equidade – e tem ações em quatro pilares:

- **Tempo de nascer:** com foco no cuidado desde a gestação, tem o objetivo de reduzir a morbimortalidade materna e perinatal;
- **Tempo de crescer:** privilegia o desenvolvimento infantil do ponto de vista integral, incluindo o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários;
- **Tempo de brincar:** usa a ludicidade como meio para favorecer desenvolvimento e socialização da criança;
- **Tempo de aprender:** busca atender as metas de universalização e qualificação na educação infantil e ampliar a disponibilidade de creches, entre outras medidas.

A iniciativa conta ainda com um mecanismo de transferência de renda direcionado a famílias de baixa renda e que tenham crianças na primeira infância, o Cartão Mais Infância Ceará (Cmic), citado no começo deste texto e que foi tema de texto na edição especial “Insegurança alimentar” da *SSIR Brasil*. De acordo com dados do governo do Ceará, cerca de 150 mil famílias eram beneficiárias do Cmic em abril de 2024.⁸

O Pmic é uma iniciativa intersectorial desde sua concepção, tanto do ponto de vista da abordagem quanto da coordenação, com a articulação de diferentes secretarias e prevendo cooperação entre estado e municípios. As ações compreendem desde estratégias permanentes para oferta de serviços ao público-alvo até a capacitação de profissionais e cuidadores, passando pelo aperfeiçoamento da gestão pública dos programas e serviços para a primeira infância. O programa é realizado em parceria com os municípios, por meio do Comitê Consultivo Intersetorial das Políticas de Desenvolvimento Infantil, que tem hoje representantes de 15 secretarias estaduais⁹ e conta com o apoio de organizações não governamentais.

Uma das ações previstas no programa era auxiliar na construção ou reformulação de planos da primeira infância para os municípios do estado – atualmente, todas as 184 cidades cearenses contam com o instrumento. Esse processo foi feito de forma colaborativa entre representantes do estado, dos municípios e do programa Primeira Infância no Sistema Único de Assistência Social (Suas) – Criança Feliz, com consultoria técnica do Instituto da Infância.

O Ceará adota um modelo descentralizado, em que as esferas atuam em regime de colaboração técnica e financeira, o que fomenta a continuidade das políticas públicas mesmo com mudanças de gestão

UNINDO FORÇAS DISPERSAS

A Coalizão Ceará pela Primeira Infância nasceu em 2019, quando as fundações Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV), Porticus América Latina e Van Leer resolveram se unir após constatarem que um maior planejamento e coordenação poderia aumentar a eficiência das estratégias e da alocação de investimentos no Ceará. Até então, as organizações se relacionavam com o governo estadual separadamente, ainda que compartilhassem o foco no desenvolvimento da primeira infância.

As fundações já realizavam um trabalho conjunto como integrantes do Núcleo Ciência pela Infância (NCPI), que visa à produção e à disseminação de conhecimento científico para o fortalecimento de ações para essa etapa de vida. Além das três fundações, o NCPI tem como parceiros a Universidade Harvard e o Insper, buscando levar para a prática o conhecimento teórico baseado em dados. Segundo Luis Felipe Soares Serrao, gerente sênior de programas da Porticus, os anseios do governo do Ceará nesse mesmo sentido se encontraram com a atuação das fundações no NCPI, um “processo de influência sobre quem toma decisão, sobre quem quer fazer primeira infância em termos de política pública”.

Os promissores resultados educacionais estaduais foram um dos fatores que influenciaram na decisão do grupo de agregar seus conhecimentos à gestão pública local. “O Ceará tem indicadores importantíssimos em educação, que vão nos dando pistas de que eles fizeram coisas bem-feitas, de que vale a pena compreender melhor, ajudar a ter mais luz sobre o que eles estão fazendo para poder influenciar outros estados”, diz Cláudia de Freitas Vidigal, representante da Fundação Van Leer no Brasil.

Nas palavras de Thaís Sanches Cardoso, ex-coordenadora sênior de programas da Van Leer, o histórico de colaboração entre estado e municípios também foi fator relevante, trazendo mais segurança para que as fundações fizessem investimentos robustos nos projetos. “Para poder testar também um modelo de governança colaborativa, era interessante já haver uma estrutura definida que permitisse colher aprendizados e tirar boas práticas para levar para outros estados”, complementa.

Do lado do estado, a ideia de atuação em conjunto com organizações não governamentais emerge do Programa de Liderança Executiva em Desenvolvimento da Primeira Infância. Essa estratégia do NCPI busca sensibilizar, capacitar e mobilizar formuladores de

políticas públicas, gestores públicos e líderes da sociedade brasileira para atuarem pelo pleno desenvolvimento da primeira infância.

Em 2015, uma das participantes da formação foi Onélia Santana, à época primeira-dama do estado. O primeiro planejamento estratégico do Programa Mais Infância Ceará nasceu como trabalho final de curso apresentado por ela. À época, o Pmic já existia, mas recém-criado, “ainda tinha muitos desafios, e a gente precisava reunir aqueles atores e pensar o que ainda era necessário focar”, recorda Santana, que hoje é secretária de Proteção Social do Ceará.

“O Mais Infância se conecta com esse desejo de trabalhar de forma mais territorializada, a partir de uma perspectiva de colaboração entre sociedade civil, filantropia internacional e nacional e governo, tudo isso trazendo muito conhecimento científico, produção de conhecimento, tomada de decisão, planejamento estratégico, governança”, diz Serrao, da Porticus.

Alguns elementos são percebidos como condição essencial para o fortalecimento de políticas públicas para a primeira infância, como o compromisso político dos gestores. “Você só pode se apaixonar por aquilo que você conhece. O gestor que está à frente da política tem que se apaixonar, tem que estar envolvido de corpo e alma, tem que entender a importância”, opina Santana.

Uma das formas encontradas para garantir esse conhecimento no início da implementação do Pmic foi a realização de seminários. Neles, a iniciativa foi apresentada a atores-chave, como prefeitos e secretários municipais, com o objetivo de engajá-los na pauta. Era importante os gestores conhecerem o programa e entenderem suas necessidades para colaborar. Se não, exemplifica a secretária, “na hora que eu solicitar um técnico para participar de uma formação, ele não vai liberar”.

Grupo em um dos encontros do programa ACT – Para Educar Crianças em Ambientes Seguros



As fundações resolveram se unir na Coalizão Ceará pela Primeira Infância após constatarem que um maior planejamento e coordenação poderia aumentar a eficiência das estratégias e da alocação de investimentos no estado

Gestores públicos e representantes das fundações são unâni- mes em destacar princípios fundamentais da governança colabo- rativa como peça essencial para o sucesso da coalizão. Entre esses princípios, estão a construção de uma crença compartilhada, o estabelecimento da confiança entre as partes e a combinação efi- ciente de recursos – sejam eles financeiros, técnicos ou humanos –, a transparência na tomada de decisões e a comunicação efetiva.

A busca por um denominador comum entre os parceiros co- meçou com um diagnóstico feito em 2019, com o uso do protocolo Primeira Infância para Adultos Saudáveis (Pipas) e que contem- plou 16 municípios do Ceará – entre eles, Trairi, onde vive a família de Juliana Costa Lima.

As informações trazidas pelo diagnóstico foram alvo de discussão em oficinas de planejamento estratégico, com a presença de integan- tes do governo estadual – de membros do gabinete a titulares e téc- nicos de secretarias – e de representantes das fundações da coalizão.

Esse diagnóstico levou em conta as necessidades do estado em relação às políticas públicas para a primeira infância. As fundações avaliaram em quais pontos suas contribuições melhor serviriam, “a partir das vivências, expertises, estratégias e recursos” dos en- volvidos, explica Marina Fragata Chicaro, diretora de políticas pú- blicas da FMCSV. Nas oficinas, foram identificados os principais problemas que deveriam ser alvo de políticas públicas, além dos resultados esperados.

Por outro lado, consideraram-se as competências que as pró- prias fundações poderiam colocar na mesa para apoiar o fortaleci- mento das políticas voltadas ao desenvolvimento infantil no Cear- rá. “A gente achou que era valioso fazer um diagnóstico um pouco mais acurado, que permitisse também que o estado pensasse para além do que é a estratégia da fundação”, relembra Chicaro.

Assim, com o objetivo de promover o desenvolvimento das crianças cearenses e de suas famílias, a coalizão priorizou, para a atuação no período 2020-2022, quatro metas:

- Ampliar o percentual de crianças das 48 mil famílias mais vul- neráveis em atividades de estimulação integral;
- Reduzir a violência doméstica contra crianças;
- Promover a melhoria da qualidade da educação infantil;
- Desenvolver um modelo de gestão integrada para as políticas de primeira infância para as famílias mais vulneráveis.

Para alcançar estes objetivos, foi desenhado um portfólio de iniciativas a serem implementadas em 24 municípios-piloto, divi- didas em quatro eixos: educação infantil, parentalidade, gestão e cidades (ver quadro nesta página).

Representando as três entidades, a Fundação Maria Cecília Sou- to Vidigal assinou o termo de cooperação com o governo do estado do Ceará, cabendo a este a articulação com os municípios. O acor- do não previa repasses financeiros, mas o apoio técnico e estratégi- co das fundações, de acordo com suas áreas de especialidade.

Ao longo da implementação, foram realizados encontros entre os parceiros envolvidos para a troca de experiências, impressões e expectativas sobre as iniciativas. Nesse contexto, coube às funda- ções a articulação com parceiros técnicos e órgãos públicos. “Nos- so papel na coalizão está sendo também, às vezes, provocar para que as coisas aconteçam, demandar, retomar alguns combinados e repactuar quando necessário também”, diz Karina Fasson, gerente de políticas públicas da FMCSV.

INICIATIVAS DA COALIZÃO CEARÁ PELA PRIMEIRA INFÂNCIA

Grupo desenhou ações para cumprir metas em 24 municípios-piloto

EDUCAÇÃO INFANTIL

Avaliação da Qualidade da Educação Infantil

Parâmetros para Promoção da Qualidade e Equidade da Educação Infantil Cearense

Implementação do Documento Curricular Referencial do Ceará (DCRC) na Educação Infantil

PARENTALIDADE

Programa ACT Para Educar Crianças em Ambientes Seguros

Crescer Aprendendo

GESTÃO

Monitoramento do Plano Estratégico – Mais Infância Ceará

Sistema de Monitoramento – perfil das famílias

CIDADES

Urban95

UM NOVO OLHAR PARA OS PAIS

Uma das iniciativas implementada pela Coalizão em Trairi foi o programa ACT – Para Educar Crianças em Ambientes Seguros. A palavra que nomeia essa metodologia baseada em evidências significa “agir”. Criada pela Associação Americana de Psicologia (APA, na sigla em inglês), ela existe no Brasil desde 2012 e, no Ceará, desde 2020.¹⁰

Com encontros semanais conduzidos ao longo de dois meses por facilitadores treinados, o programa, focado nos pais e cuidadores de crianças de até seis anos, como era o caso de Juliana Costa Lima, busca fortalecer a parentalidade positiva nas famílias, melhorando ou mudando práticas educativas e atuando na prevenção de violên- cia contra crianças por meio da disseminação de conhecimento.

O público prioritário do ACT são famílias beneficiárias do Car- tão Mais Infância Ceará, que recebem um certificado de participa- ção no final do ciclo. “Eu quis, eu fui, eu abri meu coração, realmen- te, para mudanças”, conta a mãe de Jhully Vitoria.

Juliana diz não ter ideia de quem a indicou para participar do ACT em 2022. “Mas fez bem. Hoje agradeço a quem colocou meu nome.” O convite chegou por uma mensagem da escola, mas ela não se interessou em um primeiro momento, conta. Foi o acaso que agiu. No dia da primeira das reuniões, ela estava fazendo uma diária como faxineira no local onde elas ocorreriam – uma sala cedida por uma igreja católica.

De acordo com Nayana Silveira, psicóloga e supervisora do ACT em Trairi, um dos fatores que favorecem a implementação do pro- grama – e, conseqüentemente, sua sustentabilidade no longo prazo – é o seu alinhamento ao trabalho que já é realizado nos Centros de Referência de Assistência Social (Cras), equipamentos que ofe-

“Hoje eu entendo que mãe não tem que dar só o que o filho quer. Mãe também tem que dizer não, mãe tem que ser presente em afeto, em cuidados, em amor”, diz Juliana Costa Lima, após participar do ACT

recem serviços de proteção do Suas, entre os quais estão ações de apoio no cuidado com os filhos e de fortalecimento da convivência com a família e com a comunidade.

“O ACT casa muito com o trabalho que a gente faz no Cras. Ele veio como um presente para a gente, porque é um programa muito rico e, ao mesmo tempo, muito simples de executar. É um programa que não tem custo, principalmente para as famílias, que são vulneráveis. Por isso o município abraçou e a gente deu continuidade”, explica Nayana.

Juliana afirma que, como reflexo da criação que teve em sua infância, acreditava que seu papel como mãe era dar à criança aquilo que ela desejasse e mantê-la sob vigilância, nada mais. “Eu não tive amor e nem carinho da minha mãe”, conta. Ela avalia que essa atitude a tornou possessiva em relação ao filho mais velho. “Eu prendia muito ele. Queria meu filho guardado num potinho.”

Ao mesmo tempo, esse olhar a levou a adotar uma postura mais focada na punição do que na disciplina. “Eu nunca disse não, eu nunca botei de castigo, eu não sabia essas coisas”, relembra. “Não tinha paciência. Eu ia ensinar meu filho era com a chinela do lado.” Isso mudou com o ACT. “Hoje eu entendo que mãe não tem que dar só o que o filho quer. Mãe também tem que dizer não, mãe tem que ser presente em afeto, em cuidados, em amor.”

DESAFIOS DE GESTÃO

A parceria com a Secretaria de Educação, que incluiu a certificação de professores na metodologia para atuação como facilitadores junto às famílias participantes, foi fundamental para o fortalecimento da implementação do ACT em Trairi, considerando o contexto do município. Essa estratégia também responde ao desafio de sustentabilidade posto pela rotatividade de profissionais, uma vez que a pasta da Educação tem maior número de cargos efetivos do que a de Proteção Social.

Aparecida Prado, responsável pela Coordenadoria de Educação e Promoção Social (Coeps) da Secretaria Estadual de Educação, que cuida das políticas para primeira infância, explica que a pasta se utiliza de sua estrutura descentralizada para formar servidores municipais e permitir a expansão de iniciativas da coalizão, como o programa Crescer Aprendendo e o Sistema de Avaliação da Educação Infantil. Essa formação se dá por meio das Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (Credes), que hoje são 20.

“A gente apresenta a proposta para as Credes e elas levam para os municípios”, que então escolhem se irão ou não aderir. “A gente dá um passo e o município dá outro”, resume Prado.

Na Secretaria de Proteção Social, o cenário era outro. Ali, foi necessário definir mais claramente uma estrutura de governança dos projetos, o que passou também pela reorganização do Pmic. Na atual gestão, o programa ganhou o status de coordenadoria,

alocada dentro de uma secretaria executiva também nova, organizada com o apoio da coalizão. “Não basta a gente transferir a tecnologia, no sentido de formar as pessoas, se não tiver uma governança, se não tiver organizado quem vai fazer o quê em relação a esse programa”, avalia Karina Fasson, da FMCSV.

Na fase atual, o foco da Coalizão Ceará é exatamente fazer essa transferência de tecnologia para assegurar a continuidade das ações depois que as fundações da iniciativa deixarem de atuar diretamente. Fasson avalia que, quando começa esse processo, fica evidente o impacto que ele sofre em decorrência da estrutura administrativa e organizacional das pastas responsáveis por cada ação.

Todos os envolvidos na coalizão veem na rotatividade das equipes um desafio para a continuidade e a sustentabilidade de qualquer política pública. “A fragilidade não é na ação, não é da metodologia, a fragilidade é nacional, da política da assistência social”, explica Dagmar Soares, coordenadora do Pmic. Marina Fragata Chicaro, da FMCSV, concorda. “São desafios estruturais, de capacidade técnica mesmo – as equipes rotativas, as equipes incompletas, as agendas que mudam”, explica ela.

TREINAR OS TREINADORES

Dentro da metodologia ACT, os facilitadores devem receber formação teórica e prática conduzida por mentores certificados pela APA, os master trainers. No Brasil, há atualmente duas master trainers autorizadas a capacitar facilitadores do ACT, Elisa Rachel Pisani Altafim e Maria Beatriz Martins Linhares, da Universidade de São Paulo (USP) e coordenadoras de desenvolvimento infantil do Instituto para a Valorização da Educação e da Pesquisa no Estado de São Paulo (Ivepesp).

O ACT Ceará recebeu uma autorização da APA para formar novos master trainers. Trata-se de uma experiência inédita, que será alvo de avaliação, e cujo objetivo é diminuir a dependência de atores externos por parte do governo estadual. Esse é mais um passo no sentido da transferência de tecnologia, visando garantir as capacidades necessárias para implementar o ACT nos municípios.

Modelo para a implantação, Trairi vem honrando o compromisso da continuidade: o município está prestes a finalizar o 43º grupo do ACT, e sua equipe já apoiou 240 responsáveis por crianças pequenas na adoção de práticas menos punitivas de cuidar e educar, com impactos promissores que vão muito além da primeira infância. O programa também foi incluído no Plano Municipal pela Primeira Infância da cidade, como estratégia de apoio às famílias para redução da violência doméstica contra crianças.

Do ponto de vista das fundações, um dos desafios foi encontrar o caminho para a atuação como frente única. Marina Fragata Chicaro, da FMCSV, qualifica esse como “um dos maiores aprendizados” do processo – “como a gente se coordena com as nossas identidades, com as nossas estratégias e dá um tom unificado,

de coalizão, e não de três atores em parceria com o governo”. Ela acrescenta que a coalizão caminhou para um modelo de governança “que desse sustentação para as tomadas de decisão mais estratégicas”, ao mesmo tempo que progressivamente construiu “um lugar de um acompanhamento mais macro das decisões sobre os desafios e de compartilhamento de aprendizados”.

APRENDIZADOS DA ATUAÇÃO

Para Dagmar Soares, do Pmic, as iniciativas da coalizão trouxeram bons frutos para todos os envolvidos. “As fundações trabalham muito com municípios, e trabalhar com [governo do] estado era e é uma realidade nova”, diz. O governo do Ceará, por sua vez, pôde ter acesso a metodologias inovadoras e cientificamente testadas para aplicação em campo, que se integraram ao repertório de ferramentas dos gestores públicos no estado. “A gente não tem como planejar, implementar [políticas públicas] sem ter parceiros, e principalmente parcerias que têm especialistas na área”, diz Aparecida Prado, da Secretaria de Educação.

No mesmo sentido, Onélia Santana avalia que a presença das fundações, com suas competências comprovadas, fortalece também a relação entre governo do estado e municípios. “Isso nos dá credibilidade com os municípios, porque a gente não trabalha em cima do que a gente acha, a gente trabalha em cima de evidência científica, de resultados, de indicadores”, afirma a secretária estadual de Proteção Social.

Mas há caminhos de melhoria a desenvolver em futuras iniciativas em coalizão. Thaís Sanches Cardoso aponta que seria bem-vinda uma maior participação dos municípios desde o início do planejamento das ações, inclusive como forma de fomentar seu engajamento e a sustentabilidade das ações. “Se a gente não tem pessoas do governo engajadas e aliadas, colocando isso com prioridade nos seus planos de governo, fica muito difícil de implementar”, avalia a ex-coordenadora de programas da Fundação Van Leer.

A atuação compartilhada também trouxe aprendizados e novas possibilidades para a relação das fundações entre si. “A Coalizão Ceará pela Primeira Infância criou um modelo de operação em que tudo o que a gente está fazendo gera processos mais transparentes e colaborativos entre as fundações, para ganhar eficiência”, segundo Claudia Vidigal, da Van Leer.

Marina Fragata Chicaro, da FMCSV, complementa. “Unir as expertises, os aprendizados de cada uma das fundações, nos torna mais potentes para conseguir abraçar uma parcela dos desafios de primeira infância que estão colocados”, diz.

FUTURO DA COALIZÃO

Em 2024, a Coalizão Ceará pela Primeira Infância iniciou seu último ciclo de trabalho. Além da transferência de tecnologia dos programas já implementados, essa etapa compreende um passo adicional – incluir na agenda da primeira infância a questão da equidade sob o prisma racial.

Essa provocação levou ao lançamento, em maio de 2024, da estratégia Primeira Infância Antirracista, que busca atrair consciência para o impacto de questões étnico-raciais no desenvolvimento de crianças negras e indígenas. A iniciativa é encampada pelo Unicef, com financiamento das fundações Porticus, Van Leer e Maria Cecília Souto Vidigal.¹¹

Individualmente, a Van Leer segue atuando no Ceará por meio do programa Família Mais, focado no bem-estar de cuidadores e cuidadoras de crianças, em colaboração com o governo do estado, e também da rede Urban95, que fomenta políticas públicas de promoção de bem-estar e qualidade de vida para crianças de até 6 anos em cidades – fazem parte Fortaleza, Crato e Sobral.

Neste momento, as organizações envolvidas não têm planos de levar para outros estados o modelo de ação usado no Ceará. Por lá, a previsão é que a continuidade das ações seja assegurada no Plano Estadual de Primeira Infância, documento orientador de políticas públicas que ainda está em fase final de aprovação.

O plano cearense foi elaborado com apoio técnico e financeiro das fundações da coalizão, o que possibilitou a contribuição dos especialistas das entidades nas conversas e a contratação de uma consultoria para guiar o processo de construção. Também participaram do processo as organizações que compõem o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente do Ceará.

Independentemente do fim do trabalho imediato da coalizão em campo, porém, seus efeitos permanecem. Em Trairi, Juliana lamenta que sua participação no ACT tenha acabado, mas acredita que o programa lhe deu um presente precioso. “Eu mudei totalmente. Eu mudei como mãe, eu mudei como esposa, eu mudei como pessoa.” ●

CAROLINA ANDRADE é cientista social e jornalista. Atualmente, é analista de pesquisa em advocacy da Fundação José Luiz Egydio Setúbal.

SOFIA REBEHY é internacionalista com mestrado em políticas e projetos de desenvolvimento. Atua como assessora de advocacy na Fundação José Luiz Egydio Setúbal.

NOTAS

- 1 Informações referentes a junho/2024 e obtidas via Cecad, plataforma do MDS que extrai os dados diretamente da base do CadÚnico <https://cecad.cidadania.gov.br/painel03.php>
- 2 <https://bigdatasocial.irislab.ce.gov.br/analiticos/auxilios/cartao-mais-infancia>
- 3 Sonia Ioyama Venancio *et al.*, “Pesquisas de implementação na área da primeira infância: revisão de escopo”, *Acta Paulista De Enfermagem*, 36, 2023. <<https://doi.org/10.37689/actaape/2023ARSPE023073>>.
- 4 Ver estudo “As Múltiplas Dimensões da Pobreza na Infância e na Adolescência no Brasil”, <<https://www.unicef.org/brazil/relatorios/as-multiplas-dimensoes-da-pobreza-na-infancia-e-na-adolescencia-no-brasil>>
- 5 A versão revisada e atualizada em 2020 do plano elaborado pela Rede Nacional Primeira Infância pode ser acessada online. <<https://andi.org.br/wp-content/uploads/2021/07/andi-plano-nacional-pela-primeira-infancia-pnpi-web.pdf>>
- 6 O programa, adotado como política estadual em 2007, atualmente se chama Mais Paic e abrange todos os anos do ensino fundamental, além do ensino infantil, com frentes que vão além da garantia da alfabetização na idade certa. Cf. <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/40880/3/2019_dis_ladeodatojunior.pdf> e <<https://paicintegral.seduc.ce.gov.br/2022/04/18/eixos-do-programa-maispaic/>>
- 7 Atualmente, está em vigor o programa Criança Alfabetizada, que busca implementar políticas para que crianças saibam ler e escrever até o 2º ano do ensino fundamental, além da consolidação da alfabetização de alunos até o 5º ano do ensino fundamental.
- 8 Dados coletados no Big Data Social, a partir da base do sistema Cmic, atualizado em 25/06/2024 <<https://spssocial.sps.ce.gov.br/cartao-cmic>>
- 9 As secretarias são: Proteção Social, Educação, Saúde, Cultura, Cidades, Turismo, Planejamento e Gestão, Meio Ambiente e Mudança do Clima, Desenvolvimento Agrário, Esportes, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, Direitos Humanos, Igualdade Racial, Povos Indígenas e Mulheres.
- 10 Mais informações podem ser encontradas na página do Laboratório de Pesquisa em Prevenção de Problemas de Desenvolvimento e Comportamento da Criança: <<https://lapredes.fmrp.usp.br/programa-act-ceara/>> e no ebook *Parentalidade e infância protegida*, de Elisa Rachel Pisani Altafim e Maria Beatriz Martins Linhares, publicado pelo Ipepesp em 2024: <https://issuu.com/fmcsv/docs/parentalidade_e_infancia_protegida_ebook>
- 11 A atenção especial à pauta racial na construção do plano, por exemplo, foi incentivada pelas fundações da coalizão. A página da iniciativa no site do Unicef traz mais informações <<https://www.unicef.org/brazil/pia>>.

Nos Estados Unidos, um esforço conjunto de 20 anos produziu avanços inéditos no combate à evasão escolar no ensino médio, levando a taxas recorde de conclusão dessa etapa de ensino. Como usar as lições aprendidas na campanha GradNation para avançar mais e enfrentar outras mazelas?

uma nação de formandos

POR BOB BALFANZ E JOHN BRIDGELAND

A VIRGÍNIA OCIDENTAL SE DESTACA POR SUA GENTE DILIGENTE, SEUS RECURSOS NATURAIS ABUNDANTES E SUA BELEZA DESLUMBRANTE. Mas esse estado americano, famoso pela paisagem montanhosa, tem também um dos PIBs mais baixos do país e altas taxas de desigualdade, desemprego, pobreza infantil e de depressão e dependência química entre adultos.

Com esse cenário, poucos teriam imaginado que o estado viraria um caso de sucesso na educação. Em 2001, quando uma legislação federal (a No Child Left Behind, “nenhuma criança fica para trás”, ou NCLB) lançou as bases para uma campanha nacional de incentivo à conclusão do ensino médio com a adoção de testes padronizados e a cobrança de resultados de escolas, a taxa de conclusão local era de pouco mais de 74%. Em 2020, já ultrapassava os 92% – a mais alta do país. No caso de alunos de baixa renda, essa taxa chegou a 87%, a quarta maior dos Estados Unidos. Mais de 15 anos de um esforço continuado melhoraram o rendimento acadêmico de estudantes de todos os estratos socioeconômicos.

Essa melhora impressionante resultou da aplicação sistemática de práticas voltadas a produzir um progresso constante e sustentável. O avanço – na Virgínia Ocidental e em outros estados – foi tamanho que especialistas chegaram a questionar

Por que publicamos este texto

Embora o sistema escolar americano seja diferente do brasileiro, a evasão no ensino médio tem causas semelhantes. A campanha GradNation mostra a importância de unir diferentes atores, de forma coordenada e suprapartidária, para superar obstáculos como trocas de gestão, que costumam ameaçar esforços de longo prazo em busca de mudanças sistêmicas.

Ilustrações de Ibrahim Rayintakath



sua legitimidade. Mas nós dois – Bob Balfanz, diretor do Everyone Graduates Center, centro de pesquisa aplicada que desenvolve soluções práticas para problemas educacionais na Universidade Johns Hopkins (JHU, na sigla em inglês), e John Bridgeland, ex-diretor do White House Domestic Policy Council da Casa Branca e CEO da Civic (antiga Civic Enterprises) – vínhamos acompanhando havia 15 anos as taxas de conclusão do ensino médio país afora e sabíamos que os dados eram fiáveis.

Nossa análise das taxas de conclusão do Centro Nacional de Estatísticas Educacionais e de outros dados de desempenho acadêmico dissipou qualquer dúvida. O progresso na Virgínia Ocidental ia além dessas taxas. O ensino médio local havia melhorado em todos os quesitos de avaliação. Nossas conclusões, corroboradas por um estudo de 2020 da Brookings Institution, mostraram que o avanço nas taxas de conclusão, tanto no plano estadual quanto no nacional, veio de ações para melhorar a responsabilidade por resultados e a transparência no sistema educacional, não da manipulação dos dados.

Nessas duas décadas, o país todo registrou progresso, embora em diferentes proporções e ritmos. Diferentemente dos 30 anos anteriores, quando os índices de conclusão do ensino médio ficaram praticamente estagnados, a taxa nacional subiu de 71% em 2001 para 86,5% em 2020. Houve avanços consideráveis entre alunos negros, latinos e de baixa renda, cujas taxas de conclusão passaram de menos de 70% no início do século 21 para mais de 80% em 2020. Nesse período, um contingente adicional de mais de 5 milhões de alunos concluiu o ensino médio – em vez de abandoná-lo.

Iniciativas colaborativas lançadas no começo da década de 2000 e consolidadas em uma campanha nacional para melhorar taxas de conclusão do ensino médio (batizada de GradNation em 2010) contribuíram em grande medida para esse sucesso. A campanha mobilizou lideranças – de diretores de escola a presidentes da nação – e promoveu a adoção de práticas eficazes em instituições públicas e de baixo rendimento com uma população estudantil volumosa e com sérias carências.

Em 2020, as taxas de conclusão do ensino médio em 10 estados americanos chegavam a 90% ou mais; outros 10 estavam a menos de um ponto percentual da meta e 15 estados com população menor precisavam formar menos de mil alunos adicionais para atingir os 90% (a pandemia de covid-19 interrompeu temporariamente esse progresso: a taxa nacional caiu em 2021, mas menos de um ponto percentual; em 2022, voltou aos níveis pré-pandêmicos).

Vimos também que o número de instituições de ensino médio com taxas de conclusão muito baixas, de 60% ou menos, caiu em dois terços no país. Embora o número de escolas dessa categoria – que chamamos de “fábricas de evasão escolar” – ainda seja grande, a queda acentuada, de mais de 2.000 para cerca de 700, ao fim da campanha, mostra que é possível aumentar as taxas em qualquer lugar.

Para produzir esse avanço inédito, os estados adotaram reformas e práticas propostas pela campanha nacional, fundada em quatro pilares: instituir metas ousadas e medir o progresso por pelo menos uma década; mirar áreas de maior necessidade; ouvir o público-alvo; e cultivar e sustentar uma resposta multissetorial, em escala nacional, com base em práticas comprovadas.

Ao contar aqui como foi essa campanha, nossa intenção é compartilhar aquilo que aprendemos – às vezes a duras penas – ao pro-

mover uma iniciativa com parceiros improváveis e mantê-la em tempos de extrema polarização. Esperamos que essas lições inspirem novas iniciativas para atingir a difícil meta de 90% de conclusão do ensino médio e sirvam de base para outras campanhas sociais.

GRITO DE ALERTA

EM 1981, O GOVERNO RONALD REAGAN criou um grupo de trabalho – a Comissão Nacional de Excelência Educativa – a fim de diagnosticar problemas do sistema de ensino americano e propor soluções. Após dois anos, o grupo publicou o relatório “A Nation at Risk” (Uma nação em perigo), que apontava desafios de escala nacional, como baixas expectativas para alunos, pouco tempo dedicado ao estudo, má qualidade do ensino e falta de rigor curricular. Ao avaliar a deplorável situação da educação americana, o relatório não mediu palavras: “Se uma potência estrangeira hostil tivesse tentado impor aos Estados Unidos o desempenho educacional medíocre que vemos hoje, é possível que considerássemos esse gesto um ato de guerra”.

O relatório atraiu a atenção da mídia e deflagrou uma série de reformas. No entanto, não teve impacto perceptível nas taxas de conclusão do ensino médio do país entre 1981 e 2000 – em parte porque, nesse período, as escolas, os distritos escolares que as regem e os estados não tinham de prestar contas sobre essas taxas.

No início do século 21, a evasão escolar era um desafio, com sérias consequências para os estudantes, a sociedade e a economia no país. Em 2001, mais de um quarto de todos os alunos nos Estados Unidos – e um terço ou mais de alunos negros, latinos e indígenas – não se formava com a turma inicial.

A economia americana passou a se ancorar cada vez mais no conhecimento durante as décadas de 1980 e 1990, agravando, ano a ano, as consequências dessa evasão. Quem abandonava a escola tinha muito mais probabilidade de ficar desempregado, viver na pobreza, depender de benefícios do Estado, ir parar na prisão e ter filhos que também abandonavam a escola. Enquanto membros das gerações anteriores podiam chegar à classe média sem diploma do ensino médio, sobretudo pelo emprego em fábricas sindicalizadas, as gerações Millennial e Z vão precisar não só desse diploma, mas também de alguma formação posterior para ter acesso à maioria dos postos de trabalho de classe média. Além disso, o impacto macroeconômico da evasão vinha custando ao país bilhões de dólares ao ano, devido à perda de trabalhadores produtivos dos quais a economia precisava para fazer o PIB crescer – além dos custos associados a desemprego, encarceramento e problemas de saúde.

O impacto social e econômico dessa crise de evasão escolar levou quatro organizações – a Civic, liderada por Bridgeland; o Everyone Graduates Center, liderado por Balfanz; a America’s Promise Alliance, liderada pelo general Colin Powell, por Alma Powell e Marguerite Kondracke; e a Alliance for Excellent Education, liderada pelo ex-governador da Virgínia Ocidental Robert Wise – a orquestrar uma campanha nacional de conclusão do ensino médio ancorada na NCLB, a lei de 2002 do governo George W. Bush.

Pela primeira vez, escolas seriam responsabilizadas por taxas de conclusão do ensino médio. Estratégias da campanha foram ajustadas à luz de dois relatórios que, somados, chamaram atenção

para a causa – “Locating the Dropout Crisis” (Localizando a crise de evasão), publicado em 2004 por Balfanz, e “The Silent Epidemic: Perspectives of High School Dropouts” (A epidemia silenciosa: perspectivas sobre a evasão no ensino médio), publicado por Bridgeland em 2006, com base em pesquisas feitas em 2004.

Inicialmente, tivemos dificuldade para achar colaboradores. O assunto não era prioridade para nenhum líder educacional, autoridade pública ou organização de defesa da educação. Iniciativas de reforma no ensino eram voltadas a melhorar o desempenho acadêmico, não a elevar taxas de conclusão – em parte porque uma avaliação geral concluiu que haviam sido inócuos os esforços federais feitos na década de 1990 nesse sentido.

Dados do Censo americano de 2001 também contribuíam para isso, contando alunos que obtinham um GED (diploma de equivalência do ensino médio) e assim ocultando o fato de que cerca de um terço dos estudantes não terminava essa etapa no prazo. Outra distorção dos dados era que, ao apresentar apenas cifras nacionais e por estado, taxas mais elevadas de conclusão do ensino médio em zonas de alta renda ocultavam os resultados piores em bolsões de baixa renda. Por essa ótica, parecia não haver uma crise séria, já que as taxas gerais de conclusão do ensino médio eram bem mais altas do que taxas de conclusão no prazo regular. Apesar desse descaso com o tema, seguimos em frente com a campanha para apresentar o problema de forma correta e, no processo, atrair colaboradores para o projeto.

ADOTAR METAS E PARÂMETROS OUSADOS

QUANDO INICIAMOS NOSSA CAMPANHA, educacional e os estatísticos do governo adotavam critérios diferentes para medir taxas de conclusão do ensino médio – todos com falhas fundamentais. Um artigo de 2005 do Manhattan Institute for Policy Research descobriu que cálculos de agências governamentais eram “os menos plausíveis” devido à falta de uma metodologia unificada e fiável. Os cálculos do governo federal não contabilizavam os alunos que haviam ingressado no sistema judicial juvenil; em certos estados, a metodologia não considerava estudantes que tinham deixado seu distrito escolar original ou parado de frequentar a escola sem oficialmente abandoná-la. Esses alunos muitas vezes eram classificados como “não localizados” e omitidos do cômputo geral, inflando as taxas de conclusão.

Para corrigir essas falhas, um fórum de governadores, a National Governors Association, lançou em 2004 uma iniciativa para padronizar o cálculo de taxas de conclusão. Em 2005, os 50 governadores decidiram adotar a “taxa de graduação de coorte ajustada” (ACGR, na sigla em inglês). O indicador calculava as taxas de conclusão com base na porcentagem de alunos que ingressavam no ensino médio e tiravam o diploma (e não um GED) no prazo regular de quatro anos. Um processo de verificação de transferência escolar foi implantado para determinar com precisão se o aluno havia mudado de escola e garantir que fosse removido dos registros da escola anterior. Por fim, o país todo adotou uma mesma metodologia de cálculo de taxas de conclusão, a fim de permitir a comparação de metas.

Em 2006, tivemos uma reunião com a então secretária de Educação dos Estados Unidos, Margaret Spellings, para pedir a adoção do ACGR como parâmetro nacional. Deu certo. Em 2008, o ACGR se tornou a metodologia oficial de cálculo de taxas de conclusão dessa etapa do ensino em todo o país, a partir da turma de 2011. Estados também foram obrigados a adotar metas claras, e mais ambiciosas, de conclusão do ensino médio e a estabelecer objetivos de melhoria para alcançá-las. Até então, cada estado adotava os próprios critérios de mensuração e podia, se quisesse, instituir metas pífias de progresso. Essa padronização, aliada a objetivos de melhoramento expressivos, permitiu cobrar resultados e fazer comparações entre estados, distritos e tipos de escola.

No fim de 2008, as quatro organizações à frente da campanha reuniram lideranças da área da educação, do setor sem fins lucrativos, de entidades de direitos civis, do meio empresarial, do mundo filantrópico e do setor público para desenvolver um plano de ação cívica para enfrentar o desafio da evasão escolar. À luz desse plano, estados e distritos escolares se comprometiam a adotar metas claras e mensuráveis para melhorar taxas de conclusão do ensino médio, fechando o foco em comunidades com baixas taxas, incentivando a adoção de expectativas acadêmicas elevadas com o respaldo de material pedagógico interessante e maior tempo de aprendizado, dando capacitação e apoio a professores e à administração de escolas, instituindo sistemas de alerta e intervenção, aumentando a idade obrigatória da escolaridade e conectando a conclusão do ensino médio a uma agenda de formação e capacitação pós-secundária para tornar relevante o certificado de conclusão.

Ao cabo de 18 meses, a campanha – já batizada de GradNation – teve início, com mais de cem parceiros comprometidos a agir de forma coordenada para alcançar taxas de conclusão do ensino médio de 90% até 2020.

Para gerar motivação, as organizações à frente da campanha organizaram eventos em mais de 200 localidades país afora para mostrar aprendizados de distritos e estados que vinham registrando os maiores avanços. A Civic e o Everyone Graduates Center assumiram o compromisso de divulgar, ao longo de uma década, um relatório anual à nação, para cobrar resultados tanto da campanha quanto do país.

Naquele ano, 2010, nosso parceiro na America’s Promise Alliance, o general Colin Powell, anunciou, em um encontro no Salão Oval com o presidente Barack Obama transmitido pela TV, o primeiro relatório “Building a GradNation”. O documento mostrava que certos estados e distritos escolares estavam conseguindo aumentar expressivamente a taxa de conclusão graças às soluções promovidas pela campanha. Pouco depois, Obama assumiu oficialmente o compromisso de alcançar a taxa de 90% na turma de 2020. Era uma meta ambiciosa, já que 31 estados tinham taxas na casa dos 70%, 7 na casa dos 60% e 1 na dos 50%.

Em nosso relatório, elaborado com dados da turma de 2008, registramos o início de um progresso real. Tennessee e Nova York exibiam avanços de 15% e 10% em taxas de conclusão do ensino médio, respectivamente. De 2002 a 2008 a taxa havia subido em 29 estados.

Também observamos um declínio de 13 pontos percentuais no número de escolas consideradas “fábricas de evasão”, com 400 mil estudantes a menos matriculados nessas escolas em 2008 (ante

2002). Em certos estados – como Tennessee, Texas, Alabama e Geórgia – havia avanços em zonas urbanas e rurais e em cidades de distintos portes, sugerindo que era possível melhorar em qualquer distrito escolar. “A nação pode pôr fim à crise da evasão escolar do ensino médio”, concluímos no relatório.

MIRAR ÁREAS DE MAIOR NECESSIDADE

A SEGUNDA PROVIDÊNCIA PARA ELEVAR TAXAS de conclusão do ensino médio foi garantir que escolas com índices de 60% ou menos recebessem mais recursos e adotassem medidas para melhorar o desempenho, intensificando a cobrança por resultados. Com o recurso a leis federais e estaduais que ordenavam a prestação de contas, foram identificadas escolas com baixas taxas – que, então, tiveram acesso a verbas adicionais destinadas especificamente a melhorias do ambiente escolar, de currículos acadêmicos, do desenvolvimento de educadores e do suporte a alunos. Essas escolas foram incentivadas a trabalhar com parceiros externos experientes em dar apoio a instituições de baixo rendimento. Elas também tinham de agir dentro de prazos estipulados na esfera federal para evitar penalidades, como trocas de liderança e de equipe.

Na década de 1990, antes dessa campanha federal, alguns estados implantaram medidas para melhorar taxas de conclusão do ensino médio. Maryland foi um dos primeiros a identificar escolas de fraco desempenho e ameaçar intervir caso não houvesse avanços. Em 1994, o estado declarou a Patterson High School passível de intervenção – o que significava que, se não melhorasse consideravelmente em três anos, o estado assumiria o controle administrativo da escola.

A Patterson fica em uma zona industrial de Baltimore. No ano letivo de 1994-1995, foram matriculados 2.096 alunos. Mais da metade deles estava na nona série e, destes, mais da metade, 600 dos 1.208 calouros, repetia o 9º ano [primeiro dos quatro anos do ensino médio americano] pela segunda ou terceira vez. Somente 235 alunos estavam matriculados no 12º ano.

A maioria dos alunos chegava à Patterson com habilidades de matemática e leitura equivalentes às do 6º ano. Não se sabe qual foi a taxa de conclusão do ensino médio da Patterson para a turma de 1994, pois não houve coleta de dados então. A única estatística disponível era a taxa anual de evasão, de 19%; análises posteriores de pesquisadores do Centro para a Organização Social de Escolas (CSOS, na sigla em inglês), da Universidade Johns Hopkins, mostraram que 64% dos calouros de 1994 abandonaram a escola no intervalo de quatro anos.

Esses problemas, além da elevada incidência de faltas (problema crônico entre 75% dos alunos) e das notas baixas em exames (só

28% passaram em um teste funcional de matemática do oitavo ano), colocaram a Patterson na mira da reestruturação.

O estado ofereceu à Patterson uma verba adicional para o melhoramento. No segundo semestre de 1995, o diretor da escola fez uma parceria com o CSOS, onde Balfanz trabalhava e cuja missão era implementar reformas baseadas em evidências em escolas vulneráveis. Juntos, criaram uma academia do 9º ano com um espaço exclusivo na escola. Ali, os alunos iniciavam sua experiência no ensino médio com equipes interdisciplinares de professores, cujos métodos pedagógicos se voltavam para aumentar a frequência escolar por meio de um ambiente acolhedor e pela conexão das atividades curriculares com o futuro dos alunos.

A grade horária foi alterada, com quatro blocos de 90 minutos, em vez dos tradicionais oito períodos de 45 minutos. As equipes que lecionavam para o 9º ano tinham professores de matemática, inglês, ciências e estudos sociais que trabalhavam com um mesmo grupo de 75 a 90 alunos ao longo do ano. Eram agora apenas 90 alunos, em vez de 180, o que permitiu que dedicassem mais tempo aos estudantes.

O novo esquema visava mitigar danos causados pela grade tradicional de ensino médio, na qual professores davam aulas em diferentes séries ao longo do dia e alunos tinham um grupo distinto de colegas em cada aula. Como a organização tradicional não contemplava a importância social de relacionamentos, os alunos volta e meia se sentiam perdidos e desamparados, sobretudo os calouros. Com a mudança, os docentes podiam mudar a grade diária de sua turma, permitindo, por exemplo, que um professor de ciências tivesse um tempo em laboratório mais longo em uma semana, se isso fosse ajudar os alunos.

Todos os calouros participavam de um seminário para aprimorar habilidades de estudo e relacionamentos interpessoais e explorar alternativas profissionais e de ensino superior. Além disso, a escola foi organizada em *career academies*, academias profissionais, do 100 ao 120 ano. No segundo semestre do 9º ano, os alunos escolhiam o programa técnico ou profissional que queriam frequentar com base em seus interesses. Eles tinham de cursar ao menos três disciplinas de formação profissional e técnica nessa “academia”.

Essas reformas abordaram os três principais fatores da evasão: a apatia provocada pela sensação de anonimato (“Qual o sentido, se ninguém me conhece ou se importa comigo?”); a sensação de que o diploma tem pouco valor (“Vou conseguir o mesmo emprego se me formar ou não?”); e o medo de estar muito atrasado para vencer (“Disseram que meu nível de leitura é de sexto ano, então não vou me formar nunca”).

O ambiente e a frequência escolar tiveram uma melhora imediata e expressiva, trazendo avanços posteriores em taxas de conclusão do ensino médio e no índice geral de melhoria escolar do Departamento de Educação de Maryland, segundo análise de dados do estado e de distritos feita por pesquisadores do CSOS.

Escolas com taxa de conclusão do ensino médio abaixo de 60% foram incentivadas a trabalhar com parceiros externos experientes.

Elas também tinham de agir dentro de prazos estipulados na esfera federal para evitar penalidades, como trocas de liderança e de equipe

Sondagens de professores feitas pela equipe do CSOS mostraram uma mudança radical em sua percepção sobre o comportamento dos alunos. Dois anos depois da implementação das reformas, a porcentagem de docentes que achavam que atrasos e faltas eram problemas sérios caiu de 83% para 17% e de 96% para 17%, respectivamente. Paralelamente, a taxa de professores que diziam ver desinteresse dos alunos em aprender caiu de 67% para 21%, e a de alunos sem interesse em uma futura profissão caiu de 57% para 20%. A frequência subiu 15% no 9º ano, e 10% na escola em geral.

Além disso, o número de alunos que repetia o 9º ano caiu de 50% para 15%, e o de estudantes que chegavam ao penúltimo e último anos quase dobrou. Uma alta de 20 pontos percentuais em alunos aprovados no teste funcional de matemática deu à Patterson a maior taxa de aprovação entre todas as escolas de ensino médio da vizinhança. No índice de desempenho escolar, a Patterson foi

da segunda pior posição para a segunda melhor posição entre as escolas não seletivas de Baltimore.

Análises posteriores mostraram que a turma de 2000 – o primeiro grupo de formandos a vivenciar as reformas durante toda a duração do ensino médio – teve uma redução de 18% na taxa de evasão e um aumento de 9 pontos percentuais na taxa de conclusão do ensino médio, na comparação com coortes anteriores que não viveram as reformas.¹

O sucesso inicial da Patterson High School despertou o interesse de outras escolas e distritos em todo o país. A partir de 2000, Balanz e colegas seus no CSOS visitaram várias dessas instituições para estudar a possibilidade de uma aliança para implementar reformas como as da Patterson. Em todo lugar, eles se depararam com problemas muito parecidos aos que tinham enfrentado na Patterson. Isso fez com que se perguntassem quantas escolas de ensino

médio americanas teriam, a exemplo da Patterson, muito mais alunos no primeiro do que no último ano do ciclo. Não demorou para descobrirem que não havia dados que permitissem determinar o número de escolas com baixas taxas de conclusão do ensino médio.

Decididos a achar a resposta e sabendo que toda escola tinha de informar o número de alunos matriculados em cada série, Balanz e sua colega Nettie Legters compararam o número de calouros matriculados em um ano com o dos inscritos três anos depois em cada escola pública de ensino médio do país. Ao analisar quantos estabelecimentos tinham 60% ou menos de alunos no último ano do que os que haviam iniciado o ciclo, puderam estimar quantas escolas similares à Patterson havia, onde estavam localizadas e quem as frequentava.

A análise inicial foi apresentada em um congresso em Harvard em 2001 e atualizada, já com novos dados, em 2004. Com isso, estava mapeada a crise da evasão escolar no país. Os resultados mostraram que cerca de 2.000 escolas de ensino médio (15% das escolas públicas e vocacionais com mais de 300 alunos) eram “fábricas de evasão”, responsáveis por metade dos estudantes que abandonavam a escola entre o 9º e o 12º ano. Além disso, a análise constatou que esses estabelecimentos atendiam predominantemente alunos de baixa renda e jovens negros e latinos. Em 2001, 40% dos alunos negros e 33% dos latinos estavam matriculados em uma dessas escolas.

Nessas fábricas de evasão, alunos desapareciam em um processo quase mecânico. Os calouros que chegavam com lacunas de aprendizado entravam em escolas grandes e desorganizadas, onde se sentiam ignorados e desamparados. O número de faltas disparava.



Tarefas não entregues viravam notas zero nos registros de professores, levando à reprovação na disciplina. Múltiplas reprovações levavam o aluno a repetir o 9º ano – sob as mesmas condições. A maioria repetia, mas com ainda menos motivação, o que levava a mais insucessos e, muitas vezes, a uma breve passagem por uma escola alternativa antes de abandonar de vez os estudos. Calculamos que cerca de 15% dos alunos deixariam a escola de qualquer maneira devido a circunstâncias como a necessidade de trabalhar para ajudar a família, gravidez, situação de moradia instável ou passagem pela Justiça de menores. Parte do esforço para enfrentar a crise da evasão incluía a criação de oportunidades melhores de recuperação, uma segunda chance e escolas alternativas para alunos nessas circunstâncias.

A identificação das escolas que vinham alimentando a crise de evasão no país – somada às evidências de que era possível reformá-las – fez as autoridades agirem. Em 2001, o governo George W. Bush lançou um programa federal, o Smaller Learning Communities, para ajudar a converter grandes escolas de ensino médio (com mil alunos ou mais) em comunidades menores de aprendizagem, incluindo programas de apoio ao aluno do 9º ano e currículo profissionalizante, como feito na Patterson. No governo Obama, as fábricas de evasão foram prioridade no programa para a educação: todas tinham de passar por reestruturação geral (com mudanças na liderança da escola, na equipe e/ou na gestão) e implementar melhorias baseadas em evidências no ambiente escolar, no ensino, no desenvolvimento profissional e no apoio a alunos em um prazo de cinco anos, sob pena de fechamento. O governo destinou bilhões de dólares em verba para escolas com essa finalidade.

culdades acadêmicas da grande maioria dos que não se formavam. E isso com no máximo uma reprovação por disciplina por semestre. Diretores de escolas tinham de monitorar taxas de aprovação dos alunos do ano inicial e usar estratégias baseadas em evidências, como equipes de apoio aos alunos, cujos professores se reuniam semanalmente para analisar dados, compartilhar aprendizados e desenvolver e implementar soluções para melhorar taxas de aprovação. Dados mostraram como o avanço nessas taxas em todo o distrito de Chicago tinham forte correlação com o posterior aumento das taxas de conclusão do ensino médio, que subiram de 49% em 2007 para 80% em 2019.

Em outros distritos, escolas de ensino médio com baixas taxas de conclusão fizeram parcerias com a sociedade civil para dar apoio adicional a estudantes. A Daniel Webster High School, em Tulsa, Oklahoma, registrou um salto de 53% em 2013 para 75% em 2016 graças à colaboração com ONGs locais. A City Year, uma entidade que recruta jovens para um ano de serviço comunitário, montou um time com dez universitários recém-formados para que cada um acompanhasse cerca de dez alunos durante a jornada escolar. Essa turma recebia os alunos pela manhã, ia a aulas de matemática e inglês para ajudar com as tarefas e incentivava a participação em atividades extracurriculares. A ONG Communities in Schools, da Virgínia, enviava à escola um coordenador para conectar jovens e famílias com dificuldades a serviços sociais e entidades que pudessem ajudar o aluno a permanecer em dia com os estudos. Um facilitador na escola coordenava as equipes de professores e representantes da City Year e da Communities in Schools para monitorar a

Nenhuma abordagem se impôs como a mais eficaz. Cada distrito escolar encontrou sua própria maneira de mudar a dinâmica das chamadas “fábricas de evasão” e dar ao aluno o apoio e as experiências de aprendizagem necessárias para que concluísse o ensino médio

Nesse período, nenhuma abordagem se impôs como a mais eficaz. Cada distrito encontrou sua própria maneira de mudar a dinâmica das fábricas de evasão e dar ao aluno o apoio e as experiências de aprendizagem necessárias para que concluísse a etapa.

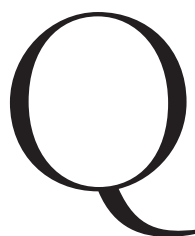
No início da década de 2000, por exemplo, Nova York fechou a maioria das escolas de ensino médio de grande porte (2.000 alunos ou mais) com taxas de conclusão do ensino médio abaixo de 50%, substituindo-as por centenas de escolas menores com foco temático. A gestão do prefeito Michael Bloomberg determinou que abrir escolas menores seria mais eficaz do que reformar as grandes. O movimento teve grande sucesso: a taxa de conclusão dessa etapa na cidade subiu de 54% em 2004 para 75% em 2015, e taxas de aprovação dobraram em um exame do estado, o Regents. Pesquisadores da Universidade de Nova York atribuíram grande parte do aumento à substituição de grandes fábricas de evasão por escolas temáticas menores.

Chicago foi por outra via. Em 2007, adotou para o distrito todo a ênfase na retenção dos alunos desde o ano mais problemático do ensino médio, o 9º – no qual, segundo estudos, começavam as difi-

culdade à frequência às aulas, o comportamento e o desempenho acadêmico de alunos e, juntos, formular respostas adaptadas às dificuldades vividas por cada um.

Essas medidas localizadas, combinadas com a iniciativa isolada de alguns pais de matricular os filhos em escolas com taxas de conclusão mais altas, derrubaram o número de fábricas de evasão. Elas foram de aproximadamente 2.000 em 2001 para cerca de 700 em 2019. Mais impressionante ainda foi a queda na porcentagem de alunos negros e latinos que frequentavam essas escolas: de 40% e 33%, respectivamente, para cerca de 15%.

OUVIR O PÚBLICO-ALVO



QUANDO INICIAMOS O TRABALHO que levou à campanha para a conclusão do ensino médio, sabíamos que precisávamos conhecer melhor o estudante que abandonava a escola, para poder entender quem era, por que desistia e o que o poderia reter. Infelizmente, não achamos nenhum

estudo em escala nacional que trouxesse relatos de alunos. Em 2004, Bridgeland e Geoff Garin, da Hart Research, em parceria com Marie Groark, da Fundação Bill & Melinda Gates, fizeram uma série de grupos de discussão com jovens e sondagens com um total de 467 ex-alunos, de 16 a 25 anos, em 25 localidades americanas.

Quase metade dos jovens da pesquisa disseram que as aulas não eram interessantes, estimulantes ou relevantes para o futuro que tinham imaginado para si. Dois terços falaram que teriam se esforçado mais se os professores tivessem exigido mais. Nos grupos de discussão, alguns falaram da importância de o professor os conhecer. “Se os professores tivessem sabido meu nome, quais meus interesses, de que livros eu gostava, eu jamais teria deixado a escola”, disse uma jovem da Filadélfia.

Como observaram Bridgeland, John Dilulio e Karen Morison, da Civic, no relatório de 2006 sobre os dados que reuniram – o já citado “The Silent Epidemic” –, ninguém abandona a escola de forma súbita ou aleatória. Isso resulta de um lento processo de desconexão com a escola, com vários sinais de alerta que professores, administradores e pais deveriam identificar (alunos às voltas com circunstâncias pessoais difíceis são exceções a essa regra). Além disso, em 35 estados americanos não havia leis exigindo que o aluno permanecesse na escola até os 18 anos ou a conclusão do ensino médio. Em alguns, aos 16, o estudante podia simplesmente assinar um documento e deixar a escola para sempre ou parar de ir às aulas sem dever explicações.

Quando esse relatório saiu, escrevemos a todos os governadores pedindo que a crise da evasão escolar fosse tratada como prioridade no discurso anual de prestação de contas do governo (o “State of the State Address”), que o assunto entrasse nas prioridades orçamentárias e que todos continuassem batalhando pelas metas de conclusão do ensino médio. Para estados com leis obsoletas de idade de escolarização, Bridgeland e colegas da Civic redigiram um relatório com propostas de ação, dando o exemplo de legislações de referência de outros estados, além de informações sobre mecanismos de apoio a alunos com dificuldades de eficácia comprovada (como mentoria e tutoria, mais tempo em laboratórios de leitura e academias de apoio ao 9º ano). Isso levou a maioria dos estados a aumentar a idade da escolaridade obrigatória para 17 ou 18 anos ou a exigir que alunos permanecessem na escola até a conclusão da etapa. Pesquisadores haviam mostrado que cerca de 25% dos alunos sob risco de evasão ficavam na escola por causa dessas leis etárias (ainda não há, em estados que elevaram a idade escolar obrigatória, estudos que atestem se a mudança realmente contribuiu para o aumento de taxas de conclusão do ensino médio).

Houve interseções importantes entre nossos esforços por ouvir estudantes e por identificar escolas com altas taxas de evasão. Sondagens com jovens, muitos deles oriundos das chamadas “fábricas de evasão”, mostraram que, quando quase metade dos alunos abandonava os estudos, a tendência criava na escola uma cultura na qual essa atitude era aceitável. Alguns chegaram a dizer que sentiam pressão dos colegas para deixar a escola. O ato de deixar a escola era normalizado nesses lugares, ainda que nossas entrevistas revelassem que a maioria queria se formar e reconhecia a importância de concluir o ensino médio para a vida laboral. Esse esforço duplo – que de um lado humanizou o problema com a voz de alunos e mostrou que a maioria poderia ter se formado

com o apoio certo e, de outro, identificou as escolas responsáveis por metade da evasão no país – deu esperança a líderes da área da educação, de ONGs, de empresas e de governos. Nosso trabalho e “The Silent Epidemic” geraram grande atenção pública e da mídia, incluindo uma capa da revista *Time* em 2006 intitulada “Dropout Nation”, dois episódios do *The Oprah Winfrey Show* e uma coluna no jornal *The Washington Post* redigida pelo ganhador do Pulitzer David Broder. Essa conscientização nacional ajudou a mudar a narrativa sobre a evasão escolar. De um fracasso individual, ela passou a ser vista como consequência de problemas sistêmicos. Tornar o desafio tão visível para todos os americanos facilitou a formação de uma coalizão para o enfrentamento do problema.

CRIAR E MANTER UMA COALIZÃO MULTISSETORIAL

A PARTIR DE 2004, trabalhamos com duas parceiras, a America’s Promise Alliance e a Alliance for Excellent Education, para montar uma coalizão. Começamos por ouvir quem era mais diretamente afetado pela crise: alunos, professores, administradores, pais e orientadores. Pesquisas que fizemos com esses grupos entre 2004 e 2012 mostraram que muitos não conheciam plenamente a magnitude e o impacto do problema. Mas, uma vez cientes e munidos de evidências, começaram a se mobilizar em torno de soluções de eficácia comprovada: adoção de mecanismos para detectar logo alunos com dificuldades; monitoramento da frequência de cada aluno; maior oferta de tutores e mentores; criação das “academias de 9º ano” para facilitar a crucial transição para o ensino médio; e ampliação de iniciativas para demonstrar a relevância da educação para o sucesso profissional, incluindo dupla diplomação, obtenção de créditos em disciplinas universitárias e escolas alternativas com forte ligação com a capacitação para o trabalho.

Buscamos o apoio de organizações de defesa do estudante; dos dois principais sindicatos de professores (American Federation of Teachers e National Education Association); e de associações que congregavam orientadores, administradores e pais. Cada organização dessas compartilhou nossos informes e planos com sua respectiva rede e colaborou com autoridades municipais e estaduais para enfrentar o desafio. Dado o impacto desproporcional em alunos não brancos, também fizemos parcerias com a National Association for the Advancement of Colored People e o National Council of La Raza (hoje UnidosUS). Muitas das seções dessas organizações trabalharam para aumentar a conscientização sobre o problema da evasão escolar no ensino médio e para incentivar a ação.

Organizações de desenvolvimento juvenil com filiais em todo o país – United Way, City Year, Communities in Schools, Boys & Girls Clubs of America e Big Brothers, Big Sisters – também aderiram à iniciativa para alinhar seu trabalho com a meta de manter alunos no ensino médio até a conclusão dessa etapa. Também incentivamos o conselho dessas entidades a incluir o problema entre suas prioridades. Para muitas delas, incorporar o aumento de taxas de conclusão do ensino médio a sua missão serviu como um sólido indicador para demonstrar a seus apoiadores e financiadores que a organização estava tendo um impacto tangível na vida dos estudantes.

Conseguimos orquestrar uma coalizão ampla porque mostramos que trabalhar juntos para enfrentar a crise da evasão escolar era bom para o trabalho de todos, fosse qual fosse sua área de atuação, já que o sucesso na educação é determinante para outras ações junto à população jovem

Também buscamos maior exposição na mídia. Aproveitando a ampla cobertura de grandes veículos de comunicação, Bridgeland organizou o National Summit on America's Silent Epidemic, um encontro em parceria com *Time*, MTV e National Governors Association, que teve o apoio da Fundação Bill & Melinda Gates. Esse encontro levou a uma parceria com a Corporation for Public Broadcasting (CPB) e inspirou a iniciativa da CPB batizada de American Graduate, que mobilizou e bancou uma cobertura extensa da crise da evasão escolar por várias afiliadas (TV, rádio, digital e online) da rede pública de comunicação e congregou líderes locais de diferentes setores.

A CPB também financiou o Student Reporting Labs, que treinou estudantes para reportar e incentivar ações sobre o problema da evasão em suas escolas. Como parte da iniciativa American Graduate, a Public Broadcasting System (PBS) abordou a questão em seu principal programa, o NewsHour, e incentivou centenas de emissoras afiliadas a conchamar lideranças da sociedade civil a trabalhar juntas no enfrentamento do problema.

O retorno das campanhas da CPB e da PBS foi expressivo e mensurável. A iniciativa American Graduate teve o forte apoio da CEO da CPB, Pat Harrison, e do conselho, que participou de muitas das nossas cúpulas anuais. Ao apresentar os resultados da campanha ao conselho da CPB, Bridgeland contou que em 88% das comunidades onde a CPB e a PBS tinham dado destaque ao projeto American Graduate, as taxas de conclusão do ensino médio tinham subido duas vezes mais do que a média nacional.

Também trabalhamos para mobilizar o interesse da iniciativa privada no assunto. Uma parceira, a Alliance for Excellent Education, produziu um relatório em 2011 que mostrava o forte impacto econômico da crise da evasão escolar em indivíduos, na sociedade e na economia nas esferas municipal, estadual e nacional. O impacto econômico da evasão passou a ser um tema central das mais de 200 cúpulas que fizemos país a fora a partir de 2006, inspirando lideranças empresariais presentes a esses encontros a agir.

Um caso de destaque foi o da AT&T, que lançou um projeto de investimento de US\$ 500 milhões ao longo de uma década. O projeto incluía subsídios a escolas, distritos escolares e ONGs que lidam diretamente com o problema para melhorar taxas de conclusão do ensino médio. Randall Stephenson, CEO da empresa, virou um forte defensor da luta por resultados educacionais melhores e pelo preparo de jovens para o mercado de trabalho, promovendo, em entrevistas, argumentos que usávamos em defesa da causa.

Também tivemos o apoio do setor da saúde pública. O Centers for Disease Control and Prevention (CDC) declarou a evasão no ensino médio um problema de saúde pública, já que a conclusão dessa etapa é um dos fatores sociais de maior peso na saúde do indivíduo. Um general que acabara de voltar de uma missão no

Afganistão foi ao nosso encontro anual para descobrir como programas do Exército americano em escolas poderiam ajudar alunos a não abandonar os estudos. Mais tarde, fizemos uma parceria com o programa National Guard Youth Challenge, que ajudava estudantes que sentiam dificuldades no ambiente escolar tradicional a encontrar vias para uma vida laboral produtiva e o engajamento cívico. Para continuar dando destaque à perspectiva de estudantes sobre a crise da evasão, a America's Promise Alliance, sob o CEO John Gomperts, e o Center for Promise, liderado por Jon Zaff, publicaram em 2014 um relatório contundente sobre experiências que levavam o aluno a abandonar a escola.

E, claro, envolvemos autoridades públicas em todas as esferas. A campanha trabalhou de perto com a Presidência, com secretários de Educação e outras autoridades federais de diferentes governos; com a National Governors Association; o Council of Chief State School Officers; o Chiefs for Change; a United States Conference of Mayors; a National League of Cities; e diversas outras associações. George W. Bush fez da reforma da educação uma de suas prioridades, enquanto Barack Obama deu continuidade ao trabalho, com ênfase especial na melhoria das escolas de baixo desempenho. Os secretários de Educação Margaret Spellings, Arne Duncan e John King frequentemente nos convocavam para atualizar suas equipes e participavam com destaque em nossas cúpulas.

Governadores e prefeitos de diferentes partidos fizeram da conclusão do ensino médio uma prioridade – o que, em alguns casos, os levou à reeleição. Ao mostrar que era possível fazer progresso em estados republicanos, democratas e indefinidos e que governadores e prefeitos, progressistas ou conservadores, estavam tomando medidas e conseguindo resultados, essa campanha incentivou outros a dar destaque ao problema da evasão escolar em suas próprias comunidades e a adotar reformas e soluções que estavam surtindo efeito em outras localidades e estados.

Republicanos, em particular, gostavam de ver o forte envolvimento da iniciativa privada na questão, com CEOs e outras lideranças empresariais participando de nossos encontros e empresas como AT&T fazendo da educação uma prioridade em suas iniciativas filantrópicas. Democratas viam recursos públicos sendo aplicados a iniciativas baseadas em evidências e produzindo retornos melhores, incluindo o aumento das taxas de conclusão para alunos de estratos desfavorecidos, uma vez que o governo federal estava desagregando taxas de conclusão do ensino médio por raça, etnia, renda, deficiência e proficiência de inglês e nossos relatórios anuais mostravam o progresso dessas populações.

Fundações também entraram em cena. A Fundação Bill & Melinda Gates foi uma das primeiras a financiar nossas sondagens com alunos que deixavam a escola, com pais e professores, além de organizar conosco uma primeira cúpula nacional, reunindo a

National Governors Association, a Civic, a *Time* e a MTV. Além disso, a fundação mobilizou e aportou recursos a sua grande rede de organizações ativistas para mobilizar seu público no combate à crise da evasão.

A Fundação Raikes apoiou nosso relatório “Hidden in Plain Sight” (Escondido bem debaixo dos nossos olhos), que escancarou para a nação o drama da evasão escolar por alunos sem moradia. Já a Fundação Lumina – que tinha, assim como nossa campanha, a meta de aumentar a qualificação de alunos após o ensino médio – virou uma parceira regular nesse trabalho de garantir que os formandos tivessem sucesso em etapas posteriores de educação, capacitação e preparação para o mercado de trabalho. Fundações comunitárias também foram parceiras importantes em diferentes áreas do país.

Em todos os casos, financiadores viram um grande retorno sobre o investimento, com duas décadas de avanços em taxas de conclusão do ensino médio que, por sua vez, gerariam benefícios para indivíduos, a sociedade e a economia. Em suma, conseguimos orquestrar uma coalizão ampla porque mostramos que trabalhar juntos para enfrentar a crise da evasão escolar era bom para o trabalho de todos, fosse qual fosse sua área de atuação, já que o sucesso na educação é determinante para outras ações junto à população jovem.

ALÉM DOS 90

A PESAR DE TODO O PROGRESSO FEITO, a campanha GradNation não atingiu a meta de elevar a taxa de conclusão do ensino médio a 90% em todo o país até 2020. A campanha encontrou obstáculos que não conseguimos vencer. Era alarmante o ritmo de rotatividade na gestão de escolas e de distritos, comprometendo a durabilidade dos avanços produzidos quando havia estabilidade na gestão.

Além disso, em grandes escolas públicas de ensino médio normalmente havia mais de mil estudantes por orientador. E aumentar taxas de conclusão, por si só, não garantia o sucesso do aluno no futuro, já que a maioria dos empregos hoje e amanhã vão exigir formação ou educação pós-secundária.

O compromisso de nossos parceiros externos com a campanha também oscilou, já que a missão de cada um não era voltada unicamente ao problema da evasão escolar e, se mudava a liderança, mudavam também as prioridades. Novos governos e novos governantes em geral queriam novas iniciativas e perdiam o interesse na crise da evasão. Com a troca na liderança de empresas e fundações normalmente surgiam prioridades diferentes. Um importante parceiro deixou de participar porque ficamos ligeiramente aquém da ambiciosa meta de 90%. Encerrar a campanha nacional antes de bater essa meta foi uma grande decepção. E, com a pandemia de covid-19, todo o sistema de educação saiu dos eixos.

Isso posto, a campanha produziu resultados em uma escala que poucos julgavam possível. O progresso não foi fruto só de mudanças demográficas, do reconhecimento de que abandonar os estudos levava a um beco sem saída ou da manipulação do sistema. A variabilidade no momento, no ritmo e na sustentabilidade dos avanços mostrou que a taxa de conclusão do ensino médio subiu em comunidades que reconheceram a importância de elevá-la e trabalharam a questão no longo prazo, aprendendo à medida que avançavam.

Nossas visitas a mais de cem escolas ao longo de 20 anos mostraram reiteradamente que salas de aula, escolas e distritos podiam, sim, criar uma “cultura em que todo aluno importa”, nas palavras de um superintendente de Indiana cuja escola figurou na capa da *Time* e cujos esforços elevaram a taxa de conclusão do ensino médio de 72% para 92%. E estudo atrás de estudo mostrou progresso considerável em todo os Estados Unidos. Após 30 anos de estagnação nessas taxas – até a virada do século 21 –, a campanha GradNation mostrou ao país que era possível fazer avanços expressivos e trabalhou com diferentes esferas políticas, setores e áreas do país para dar cabo da missão.

Não podemos parar agora. Chegar a 90% e superar essa marca exigirá mais trabalho em escolas, distritos e estados que estão ficando para trás. A boa notícia é que há evidências de que qualquer escola, distrito ou estado pode fazer progresso. Assim como ocorreu nas últimas duas décadas, distintos setores terão de unir forças, dedicar lideranças e recursos e se comprometer com reformas baseadas em evidências e em resultados para avançar.

Com um mercado de trabalho cada vez mais exigente, que exige capacitação e educação pós-secundária, estamos trabalhando com nossos parceiros na Jobs for the Future, na Fundação Bill & Melinda Gates, na Walton Family Foundation e na Fundação Lumina para criar uma iniciativa, a Future Pathways, que conecte escolas de ensino básico e médio, instituições de ensino superior e empresas com a meta de elevar a porcentagem de jovens que chegam aos 25 anos inseridos em suas comunidades e com empregos com bons salários.

Nossa experiência compartilhada em uma campanha nacional com tantas lideranças e instituições extraordinárias em todo o país nos faz acreditar que é possível avançar em problemas internos aparentemente intratáveis, mesmo em tempos de grande polarização política. Sugerimos que líderes de outras áreas estudem a fórmula de quatro pilares da campanha para adaptá-la aos problemas que estejam buscando resolver. E sugerimos que atuem de forma incansável para criar uma plataforma de trabalho colaborativo que explore toda a inventividade, a criatividade e o espírito empreendedor do povo americano. ●

BOB BALFANZ é *distinguished research professor* do Centro para a Organização Social de Escolas (CSOS), da Universidade Johns Hopkins, onde atua como diretor do Everyone Graduates Center.

JOHN BRIDGELAND é presidente-executivo do Office of American Possibilities, uma organização voltada a explorar o talento empreendedor da sociedade americana para encontrar soluções ambiciosas para desafios sociais. É, ainda, CEO da Civic. Durante o governo George W. Bush, foi diretor do Conselho de Política Interna da Casa Branca e, no governo Barack Obama, integrou o Conselho de Soluções Comunitárias da Casa Branca.

NOTA

- 1 A JHU encerrou sua parceria com a Patterson High School em 2000, quando a nova diretoria da escola julgou que poderia continuar a melhorar seus resultados sem um parceiro externo. A escola de fato continuou melhorando, mas, ao longo da década de 2010, com o constante rodízio na liderança, as reformas iniciais foram sendo deixadas de lado. Os resultados da escola também começaram a piorar e, hoje, a taxa de conclusão do ensino médio está na faixa de 60%. A importância de Patterson para nossa história – além de ter nos levado ao conceito de “fábrica de evasão” – não está tanto em ter nos levado a identificar uma série de reformas eficazes, mas em nos permitir demonstrar que uma abordagem abrangente e baseada em evidências podia promover mudanças positivas. Com o tempo, outras escolas puderam aprender com as reformas da Patterson e encontrar maneiras de torná-las mais sustentáveis.

Uma visão democrática para a escola pública

Há décadas o neoliberalismo vem pautando a agenda da educação pública nos Estados Unidos, promovendo valores como a liberdade de escolha, testes padronizados e competição – com resultados decepcionantes. Em meio à crescente polarização, propomos uma visão que prepare o jovem para exercer melhor a cidadania e que recupere a saúde democrática da nação

O ensino público precisa mudar.

Em textos sobre a educação nos Estados Unidos, é comum encontrarmos essa declaração – seguida de soluções defendidas por seus autores, como fortalecer o currículo escolar, aprimorar testes e pagar mais aos professores. Embora soem sensatas, intervenções do gênero ignoram o fato de que, quando se pensa em mudanças sistêmicas, a finalidade importa. Nossa visão, enquanto país, sobre a finalidade da educação ajuda a determinar se consideramos a escola eficaz e em que quesitos ela precisa melhorar.

Ao longo de nossas carreiras, trabalhamos em e com instituições de ensino público de diferentes modelos e etapas, da educação básica ao pós-secundário, na condição de acadêmicos, professores e pais, e em entidades do terceiro setor, em fundações e governos. Sabemos o quão difícil é promover mudanças sistêmicas na educação.

Acreditamos, contudo, que uma janela de oportunidade se abre se enxergarmos a transformação da educação sob a ótica de paradigmas. Popularizados pelo filósofo Thomas Kuhn, paradigmas são normas ou premissas implícitas que norteiam perguntas que fazemos ou soluções que propomos em uma

POR KENT MCGUIRE E MATT WILKA

Ilustrações de Ibrahim Rayintakath

Por que publicamos este texto

O texto traça uma interessante correlação entre paradigmas socioeconômicos e mudanças na visão da educação como bem público. Efeitos do neoliberalismo identificados no ensino americano também alimentam aspectos do discurso brasileiro sobre educação e, portanto, argumentos dos autores podem colaborar para a reflexão sobre o tema no nosso país.



determinada área da sociedade.¹ Embora normalmente associados a eras econômicas, paradigmas também exercem forte influência em mudanças no ensino. Na metade do século 20, na chamada era keynesiana, a crença no Estado como solucionador de problemas levou a investimentos consideráveis em sistemas públicos, como o de educação.² Em comparação, a perda de confiança no Estado e a fé no livre mercado durante o período neoliberal abriram espaço para reformas no ensino focadas na liberdade de escolha, no currículo e na competição, que seguem até hoje.

Paradigmas duram décadas e mudam quando o que está vigente deixa de responder a grandes desafios do mundo. A Grande Depressão, por exemplo, derrubou o paradigma do *laissez-faire* na economia, enquanto o paradigma keynesiano entrou em crise em meio à agitação social e à estagflação das décadas de 1960 e 1970. O período de transição entre um paradigma e outro é conturbado, marcado por conflitos e por ideologias opostas buscando a primazia. A nosso ver, estamos entrando em um período de transição no qual o paradigma neoliberal está ruindo – com o populismo e o autoritarismo competindo para substituí-lo.

Reconhecer esse período de transição é uma oportunidade para propor novos valores, modelos e ideias para o ensino público. O papel da escola pública evoluiu ao longo do tempo, e cada fase trouxe consigo novas premissas sobre o aprimoramento da escola. Nossa tese é que muitos dos desafios educacionais de hoje são fruto não de políticas específicas, mas de um conflito maior sobre a finalidade da educação. Se não abordarmos essa questão, muitas das reformas atuais, por mais bem-intencionadas que sejam, dificilmente darão certo.

Este artigo tenta redefinir a finalidade da educação, abandonando premissas de mercado do neoliberalismo e adotando um propósito cívico renovado para uma sociedade em transformação. Buscamos mostrar por que a escola pública ainda é fundamental para a formação democrática, que mudanças seriam necessárias para preparar o jovem para participar plenamente da sociedade e como promover esse esforço nos diferentes contextos do país. Essas categorias constituem a base de uma agenda para mudanças positivas em larga escala – a qual, esperamos, inspire mais organizações e indivíduos a se envolver em iniciativas semelhantes.

Educação pública e economia política

A HISTÓRIA MOSTRA UMA CONEXÃO ESTREITA entre paradigmas econômicos e educacionais, na qual condições e normas sociais vigentes determinam a missão da escola pública (ver o quadro “Correlação entre paradigmas e educação básica americana” na pág. 42). Os fundadores da nação americana – os “Founding Fathers” –, por exemplo, pregavam a necessidade de educar seus cidadãos para sustentar o experimento democrático e defendiam não só o preparo para exercer um ofício, mas também o cultivo da virtude.³ Com certas exceções, esse benefício era dirigido a jovens brancos do sexo masculino e afluentes, que eram os cidadãos plenos pela Constituição americana. Na primeira metade do século 19, o acesso ao ensino público variava enormemente de acordo com a condição social e o estado de residência, refletindo o paradigma do *laissez-faire* da época. Uma

notável exceção era Massachusetts, onde um paladino da educação pública, Horace Mann, promoveu um sistema de escolas laicas cujo currículo acadêmico era organizado por séries e incluía o cultivo de um caráter sólido e valores cívicos e democráticos.

Durante a era da Reconstrução e a industrialização da economia americana, escolas públicas seguiram segregadas por gênero, raça, classe e grau de habilidade. Nesses dois períodos a ênfase recaía em uma educação que preparasse a força de trabalho para uma economia cada vez mais industrializada. Isso refletia, entre outras coisas, o novo poder da iniciativa privada na conformação da política educacional, além do desejo nacionalista de assimilar imigrantes, pela educação, ao modo de vida americano.⁴ A era progressista do início do século 20, por sua vez, foi marcada pela reação contra a exploração do trabalhador por empresas – reação cujos efeitos influenciaram a extensão da educação primária até o ensino médio como parte da configuração central do sistema público. Teóricos dessa época, como John Dewey, exerceram um papel fundamental ao conceber a escola como uma instituição democratizadora e motor da reforma social.

A ideia da educação como um bem público ganhou força sob o paradigma keynesiano da metade do século 19. Investimentos federais, como a GI Bill de 1944 e o conjunto de programas da chamada Great Society na década de 1960, ampliaram o acesso à educação.⁵ Essa campanha pela igualdade de acesso teve como corolário a ação da Justiça, com destaque para a decisão da Suprema Corte americana no caso *Brown vs. Board of Education*, de 1954, que derrubou a segregação racial, ao menos no papel. Essa ação conduziu a um esforço importante para dessegregar escolas do país, na tese de que equiparar o acesso à educação para a população não branca aumentaria taxas de conclusão do ensino médio, o acesso à educação pós-secundária e, em última instância, a mobilidade social dessa população. Embora cada reforma da metade do século tivesse suas peculiaridades, o tema do acesso foi uma constante, ao lado da ideia básica de que a escola deveria preparar todo aluno para a plena participação econômica e cívica na sociedade.

Um ano após *Brown*, no entanto, foram plantadas as sementes de uma outra visão. Em 1955, o economista Milton Friedman publicou o ensaio “The Role of Government in Education”, no qual propôs substituir o sistema de ensino público para todos por um modelo de “vouchers” no qual os pais teriam a opção de mandar os filhos para a instituição particular de sua escolha. Nele, o papel do governo seria limitado a financiar esses vales e a estabelecer padrões mínimos de qualidade. Não chega a surpreender que segregacionistas logo adotassem modelos de vouchers para contornar a lei da integração racial, canalizando verbas públicas para escolas particulares só para brancos.

O ensaio de Friedman lançou as bases para o moderno movimento da liberdade de escolha na educação, embora suas ideias tenham permanecido à margem de políticas públicas na área nas décadas de 1960 e 1970. À época, reformas na educação seguiam focadas em fatores sociais de impacto na aprendizagem, como a redução da pobreza infantil e o aumento de verbas para a rede de ensino. Nesse processo, no entanto, o consenso keynesiano ia se dissolvendo, pois choques econômicos, inflação e agitação social contribuíam para a sensação de que o país precisava de uma mudança drástica. Em meio a essa insatisfação, a tese central de Fried-

man – de que o governo era o problema e o livre mercado a solução – surgia como resposta rápida e simples.

Na década de 1980, os princípios libertários de Friedman e colegas da Escola de Chicago se fundiram à agenda pró-empresas e desregulamentadora do governo Ronald Reagan para instituir o paradigma neoliberal que predominaria até as eleições de 2016.⁶ Na educação, o relatório “A Nation at Risk” (Uma nação em perigo), de 1983, falava de uma “crescente maré de mediocridade” e alertava a sociedade americana para uma crise iminente caso não houvesse um reforço em currículos e em taxas de conclusão do ensino médio e de ingresso no ensino superior. O foco político mudou: do acesso equitativo, passou a ser melhorar o desempenho de alunos com base em uma série de reformas que davam menos ênfase à educação para o bem comum e mais à educação para a competitividade econômica.

De testes à turbulência

A INFLUÊNCIA NEOLIBERAL NA EDUCAÇÃO pública americana chegou ao ápice na década de 2000, na era da lei No Child Left Behind (NCLB, sigla em inglês para “nenhuma criança fica para trás”). Essa legislação, de 2001, revisou e atualizou a lei federal de 1965 que estabeleceu a destinação de recursos para escolas públicas – trazendo consigo novas políticas de apoio federal à escolha da modalidade de escola, a padrões nacionais e a testes decisivos para alunos e escolas.

Novidades trazidas por essas reformas (algumas ainda vigentes) incorporavam vários princípios da teoria do mercado e da empresa. Para começar, seus autores viam o melhoramento da educação como um problema de gestão de desempenho. O papel do

estruturas de equidade – mais especificamente, às circunstâncias de alunos oriundos de lugares que concentravam a população pobre ou não branca. Logo, a probabilidade de que estudantes, professores e escolas dessas comunidades fossem mal avaliados e alvo de medidas punitivas era naturalmente maior.

Por último, a liberdade de escolha e a competição entre escolas eram vistas como fatores capazes de potencializar o avanço da educação. Em vez de fornecer mais recursos ou dar mais atenção ao contexto ou a estruturas, o Estado eliminaria restrições a quem poderia operar escolas e usaria como indicador de qualidade os resultados de diferentes instituições em testes padronizados. Como consumidores, os pais fariam a escolha racional por escolas com notas boas, criando um ciclo virtuoso de competição. Todas as escolas de uma determinada região competiriam para melhorar; as de maior sucesso cresceriam, ao passo que as de baixo rendimento fechariam as portas.

Fomos participantes de primeira hora dessas reformas neoliberais: Wilka trabalhou em uma escola charter [pública com gestão privada], que enfatizava o emprego de testes e a liberdade de escolha dos pais, enquanto McGuire ajudou a arquitetar reformas curriculares tanto no terceiro setor como no governo federal. A maioria dos agentes de reforma da época tinha boas intenções. Poucos educadores despertavam pensando em conceitos amplos como liberdade de escolha ou competição. Isso posto, focados em melhorar escolas, muitos de nós não percebemos que a educação ia se afastando, de forma lenta, mas inexorável, de seu papel democrático.

Duas décadas depois, diríamos também que o NCLB e iniciativas neoliberais semelhantes não corresponderam às expectativas. Isso não significa dizer que deu tudo errado. Vimos avanços importantes: estados utilizaram dados para criar sistemas que iden-

O paradigma neoliberal rachou – mas não ruiu. Isso posto, a transição atual trouxe ameaças muito mais graves para a democracia americana. A confluência de dificuldades econômicas, mudanças demográficas e novas mídias mostrou-se terreno fértil para líderes autoritários promoverem o individualismo exacerbado e a resistência ao Estado

Estado seria estabelecer metas claras para o aprendizado e padronizar a mensuração do progresso. Com uma mescla de penalidades (fechamento de escolas, demissão de professores) e incentivos (remuneração por mérito), dirigentes públicos eliminariam aqueles que produzissem resultados aquém dos desejados e conduziriam o sistema público de ensino rumo à excelência.

Obedecendo a essa lógica, proponentes dessas reformas viam o indivíduo ou a escola – e não as estruturas regulamentares e institucionais nas quais estavam inseridos – como a unidade fundamental de análise. Alunos eram avaliados por meio de testes padronizados, e professores e escolas julgados pelo avanço deles nesses testes. Dava-se menos atenção à discriminação sistêmica e a es-

tificassem necessidades de aprendizado, estudiosos quantificaram a importância de professores altamente capacitados, e o NCLB expôs disparidades de rendimento entre diferentes grupos raciais. Mas os contrapontos também são reveladores. Os dados mais utilizados vinham de *high stakes tests* [exames de alto risco; no Brasil, algo semelhante é o Sistema de Avaliação da Educação Básica], que levaram a um currículo mais restrito, focado em tópicos e habilidades básicas, mas que tinham pouca valia para ajudar os professores a melhorar o ensino.⁷

Embora seja importante ter professores qualificados, tanto a satisfação de educadores como o prestígio da profissão caíram nas últimas décadas.⁸ E medidas estruturais que ajudaram a redu-

zir disparidades raciais e econômicas – como o financiamento de escolas e a dessegregação – foram amplamente ignoradas por reformas neoliberais, apesar de uma população estudantil em acelerada diversificação.⁹ Isso fez a redução de desigualdades estagnar, enquanto o desempenho agregado não registrou avanços significativos nos últimos 15 anos.¹⁰

Em resposta a essas tendências, o setor da educação recuou em certos aspectos da reforma neoliberal. Temas como equidade, aprendizagem social e emocional e trajetórias profissionais tomaram o centro do debate, no lugar de questões de padronização e accountability. O setor filantrópico, que no passado se aliou de forma coesa a políticas neoliberais, foi fragmentado, ajudando na difusão de novas ideias, mas também dispersando a influência de doadores por distintas estratégias. Em relação a políticas, o Every Student Succeeds Act, uma lei de 2015, moderou o foco do NCLB na accountability, enquanto tanto republicanos (retirando apoio a padrões nacionais) quanto democratas (retirando apoio a *charter schools*) recuaram de visões neoliberais de consenso.

O neoliberalismo também recuou na economia política. Aliás, o primeiro grande golpe na estrutura do NCLB não veio da educação, mas da feroz oposição do movimento Tea Party à base comum curricular do início da década de 2010.¹¹ Enquanto conservadores das bases tivessem, até então e em grande parte, mostrado apoio (ou indiferença) à trajetória neoliberal da reforma educacional, o Tea Party marcou um surto de populismo e etnonacionalismo que traria a direita. O populismo econômico também ascendeu à esquerda – representado sobretudo pelas campanhas à Presidência do senador Bernie Sanders em 2016 e 2020. Nos últimos anos, vimos alianças partidárias inusitadas em torno de questões ligadas a comércio exterior, trabalho e política industrial.

O paradigma neoliberal rachou – mas não ruiu. Isso posto, a transição atual trouxe ameaças muito mais graves para a democracia americana. A confluência de dificuldades econômicas, mudanças demográficas e novas mídias mostrou-se terreno fértil para líderes autoritários promoverem o individualismo exacerbado e a resistência ao Estado como a volta a um passado idealizado. Essas tendências se aceleraram durante a pandemia de covid-19, quando conceitos como a negação da ciência e a liberdade médica entraram com tudo no ideário conservador, com base na tese de que direitos individuais devem vir antes de tudo. O individualismo, como Alexis de Tocqueville bem observou, é o ideal americano por excelência, mas só serve à democracia se aliado ao compromisso com o bem comum – uma lição esquecida nos últimos anos.

Na educação, o que começou em 2020 como a afirmação do direito de pais contra o fechamento de escolas, uso de máscaras e vacinas rapidamente se alastrou para a controvérsia sobre a teoria crítica da raça.¹² Desde então, direitos individuais de pais viraram pretexto para a proibição de livros, a discriminação contra estudantes LGBTQ+ e a eliminação, de currículos de ensino, de qualquer menção a racismo ou a outros dos chamados temas divisivos que dão um panorama abrangente da história dos Estados Unidos. Em muitos estados, candidatos foram eleitos para cargos públicos usando a intolerância como motivo de orgulho, enquanto eleições para postos de menos visibilidade, como as de conselhos escolares, viraram alvo de campanhas nacionais organizadas para promover uma pauta contrária à equidade. O fenômeno, com efeitos nocivos

para o aprendizado, não é restrito a estados conservadores: segundo pesquisas, dois terços dos professores dizem ter limitado discussões de questões políticas ou sociais em sala de aula por medo de sanções ou assédio público.

Naturalmente, uma vez desacreditada, uma instituição pública pode ser desmantelada. À medida que cresce a desconfiança da direita etnopopulista na educação, a ideia de ajudar pais a sair do sistema, herdada dos tempos da liberdade de escolha do neoliberalismo, mostrou-se uma solução fácil. Esse precedente estimulou iniciativas para retirar recursos de escolas públicas, além de projetos de lei de incentivo a vouchers em legislativos estaduais. E, embora etnopopulistas e neoliberais tenham divergências ideológicas, em um momento de transição de paradigma, é esperável que concordem em uma questão política polarizante como a liberdade de escolha na educação.

Em suma, a era da reforma neoliberal na educação – primeiro, por redefinir o propósito da educação no sentido do retorno individual e, segundo, por não satisfazer grandes promessas de melhoramento – criou condições de longo prazo para que as pessoas deixassem a escola pública e decretassem sua falência. Assim, dificilmente pode dar certo simplesmente repetir reformas das últimas décadas, apenas com melhoramentos. Em uma democracia como a nossa, multirracial e em transformação, as mudanças necessárias na educação só podem advir de uma finalidade maior e mais ambiciosa para a escola pública.

Uma nova finalidade para a educação

EMBORA NÃO SEJA CLARO o que vai suceder o neoliberalismo, vemos neste momento a oportunidade para semear uma nova finalidade para a educação pública. Esse marco deve sustentar uma democracia mais vibrante, bem como amplas transformações socioculturais: uma sociedade unida por um propósito comum, e não só voltada para metas individuais; uma economia que valorize tanto a cooperação quanto a competição e o desenvolvimento humano ao lado do crescimento econômico; uma política que inspire o pluralismo, e não a polarização; e cidadãos que possam participar plenamente em todas essas esferas, independentemente de onde cada um partiu.

Essa visão não deve excluir lições do neoliberalismo e de visões anteriores do modelo capitalista. Inovação, dinamismo econômico e igualdade de condições no mercado são aspirações meritórias.

Uma nova finalidade para a educação deve fluir desses ideais democráticos e, ao mesmo tempo, responder a grandes transformações da sociedade. Sugerimos duas metas fundamentais para a definição desse renovado propósito democrático:

Preparar jovens para prosperar em uma democracia diversa e em transformação. | É difícil imaginar qualquer avanço duradouro e de longo prazo na vida cívica sem que os jovens de hoje sejam preparados para pensar de forma crítica, distinguir o que é fato do que é falso, lidar com questões éticas e trabalhar juntos, respeitando diferenças. Para isso, é preciso reverter décadas de descaso das escolas para com a formação cívica de seus alunos e levar a educação de volta a seu papel de “guardiã da democracia”, como disse o presidente americano Franklin D. Roosevelt.



Renovar a finalidade pública das escolas para o bem da sociedade.

| Melhorar a formação cívica dos jovens pode ajudar a fortalecer a sociedade e a democracia. Uma questão importante a considerar, no entanto, é se é possível unir os responsáveis por decisões educacionais e o público em geral em torno dessa finalidade democrática. Afinal, após décadas de ênfase no retorno econômico isolado de cada escola, falar de um propósito comum é como tentar ressuscitar uma língua morta. Qual, então, a finalidade da educação pública em uma democracia diversa e em transformação? Ainda que abstratas, essas questões precisam ser abordadas – não só para fortalecer a educação como um bem público, mas também para incorporar transformações, como a inteligência artificial, que afetarão a escola e seus alunos.

Renovar a finalidade democrática da educação pública exige, sim, uma mudança estrutural. Se o foco continuar a ser só transmi-

tir informações básicas e procedimentos para tarefas que um computador é capaz de executar melhor, a educação pública se tornará irrelevante em décadas. Já se a escola evoluir e puder transmitir conhecimento, habilidades e valores indispensáveis para a sobrevivência futura da economia e da democracia, sua existência continuará a se justificar.

Definir o formato da escola do futuro levará tempo e exigirá o aporte de educadores que descubram o que realmente funciona à medida que testarem coisas novas. Para facilitar esse processo de melhoramento, identificamos cinco princípios para embasar uma experiência educacional mais democrática, que listamos a seguir.

Em tempos de crise cívica, a educação deve transmitir conhecimentos, habilidades e atitude democrática. | Uma boa formação democrática tem vários aspectos. O estudante precisa de um conhecimento básico sobre a história e o funcionamento de processos e instituições, o que pode incluir desde direitos e deveres do cidadão até a compreensão da separação de poderes do Estado e como requerer ao governo local, por exemplo, a criação de uma área verde. Conhecimento é o elemento mais básico da educação cívica, mas por si só não basta para promover condutas pró-cívicas, como votar.¹⁴ Habilidades democráticas, no entanto, complementam esse conhecimento básico, ensinando o jovem a interagir de forma produtiva com outros indivíduos e com forças que atuam sobre a sociedade. Atitude democrática significa participar positivamente da vida cívica, respeitando pontos de vista diversos, reconhecendo a dignidade do outro e cultivando um ambiente político amistoso.

Iniciativas promissoras já orientam educadores sobre a melhor maneira de aplicar esse modelo. Várias metodologias já em uso

também podem ser empregadas no aprendizado democrático. Um modelo popular nos Estados Unidos, o dos “4 Cs” (colaboração, criatividade, pensamento crítico e comunicação) foi adaptado por distritos escolares para incluir a educação cívica. O método Deeper Learning, que incentiva o pensamento crítico e a aplicação do conhecimento a novos contextos, foi inicialmente criado para a formação profissional, mas é compatível com o cultivo de competências e atitudes cívicas. E um modelo mais recente, o Durable Skills, criado pela ONG America Achieves, se centra na convergência entre competências que garantem empregabilidade e habilidades necessárias para o sucesso de modo geral. Esses modelos demonstram que uma boa formação democrática contribui para a qualificação de que os jovens precisarão para vencer no mercado de trabalho.

A educação deve transmitir fatos confiáveis e ajudar o aluno a compreendê-los em meio a um contexto de contestação. | Ter uma base de

fatos confiáveis, que todos reconheçam, é o mínimo necessário para uma boa educação e para que a democracia funcione bem. Isso posto, no cenário atual de desinformação, de uso da IA para manipulação digital e de bolhas ideológicas, nossa base comum de fatos é frágil. Estudos indicam que a maioria dos jovens (e adultos) ainda tem dificuldade para identificar o que é desinformação; vários estados vêm aprovando leis para instituir a chamada alfabetização midiática e preparar estudantes para avaliar de forma crítica informação online.¹⁵ Para intensificar e ampliar esse esforço, a escola pode ajudar alunos de todas as idades a entender o que faz da informação um fato, como determinar se uma fonte é confiável e como fatos podem ajudar a resolver problemas em várias áreas.

A educação deve dar ao estudante novas maneiras de pensar sobre problemas da sociedade. | Mudanças climáticas, desigualdade e polarização são algumas das consequências involuntárias do neoliberalismo – e não serão corrigidas dentro das mesmas estruturas que as criaram. Precisamos urgentemente de um novo paradigma, mais apto a lidar com desafios de proporções devastadoras. Embora a história sugira que o próximo modelo incluirá alguma forma de capitalismo, ainda não está claro como isso será.¹⁶ O capitalismo americano, por exemplo, poderia seguir os passos autocráticos da Hungria ou da China, combinando controle autoritário e liberdades de mercado moderadas. Ou rumar para a social-democracia aos moldes do norte da Europa, mesclando economia de mercado com uma forte rede de proteção social.

Paradigmas anteriores ilustram as diferentes formas como o capitalismo pode se manifestar. Isso posto, como sociedade normalmente tomamos o neoliberalismo como a única possível e rotulamos de socialismo tudo o que fuja disso.¹⁷ Embora essa tendência seja em parte política, não surpreende que hoje os mais jovens, que foram especialmente prejudicados pelo neoliberalismo, não vejam o potencial no capitalismo para melhorar sua vida. A educação pública pode contribuir para mudar essa percepção – não pela doutrinação, mas por incentivar o jovem a pensar concepções mais criativas para a sociedade, que extrapolem as vislumbradas por gerações anteriores. Esse exercício pode envolver o aluno em aprendizados relevantes. Afinal, as consequências do neoliberalismo têm enorme peso em sua visão de futuro. Esse modelo de aprendizado pode se valer de outros princípios, como um maior preparo dos professores para conduzir debates sobre temas polêmicos, a valorização do papel da informação factual na tomada de decisões e currículos que ajudem os jovens a refletir desde cedo e de modo mais amplo sobre poder, riqueza, moralidade, escolhas e liberdade.

A educação deve incutir valores cívicos comuns. | Ensinar valores pode causar desconforto, seja qual for a ideologia da pessoa; há riscos de que o discurso se incline para a religiosidade ou que evite qualquer menção a valores. No entanto, o cultivo de valores democráticos é um dos traços históricos mais marcantes da educação pública e vale a pena insistir nisso. A tradição democrática americana oferece um vasto repertório de valores: liberdade, igualdade, justiça, pluralismo e respeito pelas diferenças. O desafio da educação é renovar o significado desses valores para o corpo estudantil diversificado de hoje. A sociedade esqueceu como discordar de modo construtivo e resolver conflitos, então precisamos que o jovem aprenda a reconhecer e expressar seus próprios valores, sabendo que outros podem pensar diferente. A escola ainda é um dos

raros espaços públicos a reunir pessoas de diferentes origens; ver essa meta como um bem público a preservar parece fundamental para promover a tolerância e reduzir a polarização.¹⁸

Reinserir valores democráticos no centro do currículo escolar exigirá mudanças consideráveis, tanto práticas quanto culturais – além da capacitação de educadores. Teremos, também, de lidar com obstáculos estruturais a valores como tolerância e pertencimento. Embora estudos mostrem os benefícios da integração para o aprendizado, a segregação escolar aumentou de forma constante nas décadas de reformas neoliberais.

A educação deve desenvolver habilidades essenciais para que as pessoas vivam bem e prosperem. | A inteligência artificial está nos obrigando a repensar o que significa estar preparado para a vida econômica e cívica. Educadores estão, com toda razão, atentos aos desafios e oportunidades imediatos relacionados à IA. À medida que ela afetar mais empregos, teremos de identificar e desenvolver as competências de que os jovens precisarão para trabalhar com ela. Essas competências – como saber colaborar, resolver divergências e determinar a veracidade de informações – estão diretamente relacionadas a modelos de habilidades citados anteriormente.

A questão de longo prazo, no entanto, é como ajustar a finalidade da educação quando muitas formas de trabalho hoje prestigiosas, sobretudo as que têm a ver com atividade intelectual ou o processamento de informações, ficarem obsoletas. O formato do capitalismo também pode mudar se a IA autônoma evoluir a ponto de criar valor econômico sem a intervenção humana ou se uma renda básica universal substituir a remuneração pelo trabalho. Precisamos começar a pensar em diferentes dimensões do desenvolvimento humano em um mundo cada vez mais dependente da IA e a imaginar novos modelos de educação para esse contexto. Esse trabalho ainda é essencialmente conceitual, mas duas coisas parecem certas: primeiro, que se deve partir das qualidades humanas mais essenciais, como o cuidado e a criatividade; e, segundo, que equipar os jovens eticamente para decidir não só o que a tecnologia pode fazer, mas o que deveria fazer, pode ajudar a preservar a autonomia humana sem a qual não poderemos prosperar.

Primeiros passos e práticas

A FINALIDADE DA EDUCAÇÃO JÁ MUDOU antes, mudará de novo. Mesmo o neoliberalismo não surgiu da noite para o dia, mas de décadas de esforço estratégico de acadêmicos e filantropos para cultivar indivíduos, instituições e ideias.¹⁹ Embora tenhamos documentado muitas das falhas do neoliberalismo, admiramos a paciência e a coordenação de seus primeiros proponentes. Vemos no esforço para renovar a educação pública hoje uma tarefa análoga.

Primeiro, renovar a finalidade democrática da educação exigirá uma base conceitual sólida. Isso significa criar ou reformular ideias sobre como o propósito da escola pública pode contribuir para uma democracia em transformação. Nosso artigo é uma das iniciativas nesse sentido, mas é preciso que surjam outras propostas educacionais, até mesmo divergentes, vindas do mundo acadêmico, de centros de estudo e de educadores que atuam na interseção entre escolas públicas, democracia e mudanças tecnológicas no mercado

de trabalho. Esperamos que o público inicial desse movimento de ideias seja composto por influenciadores e responsáveis por políticas públicas. Para envolver professores, pais e a sociedade em geral, será preciso um conjunto de estratégias mais voltadas à mobilização popular.

Isso posto, ideias não se espalham por conta própria, e a fragmentação do mundo acadêmico dificulta a formação de uma massa crítica de conhecimento. Para superar isso, será necessário apoiar instituições, criar redes profissionais ou até fundar novos centros de estudo ou organizações. O papel desempenhado nos Estados Unidos pelo American Enterprise Institute e pela Heritage Foundation na gênese do neoliberalismo serve como um exemplo importante.²⁰

recomendamos que a preparação cívica não se limite a disciplinas de história e estudos sociais. Além disso, o jovem precisa de escolas e comunidades que promovam sua autonomia e autoeficácia, com currículos que incentivem a investigação de questões relevantes para sua vida e educadores preparados para desenvolver habilidades cívicas e políticas que destinem recursos adequados a esse trabalho.

Currículo afirmativo | Com o crescimento recente da atenção dada à questão racial, editoras de livros didáticos, distritos escolares e estados vêm adotando mais currículos e recursos pedagógicos que reflitam a diversidade social e cultural dos alunos. Embora a reação contra a equidade na educação tenha levado certas editoras a eliminar referências a raça e gênero de seu catálogo, a

Reafirmar a finalidade da educação pública americana é uma tarefa que envolve a todos. E, embora nem todo mundo que trabalha na educação ensine educação cívica, qualquer pessoa pode fazer seu trabalho com jovens ser relevante para a vida cívica. Em vez de instrumentalizar a educação para aprofundar divisões políticas, precisamos recordar os benefícios reais do ensino público

Como complemento ao trabalho teórico, serão necessários estudos sobre problemas concretos – sobre como construir identidade cívica e pertencimento em ambientes diversos, como alinhar habilidades cívicas com competências exigidas pelo mercado ou como aplicar a ética da inteligência artificial a currículos do ensino secundário, por exemplo. Cursos de pós-graduação em educação são os mais indicados para esse trabalho, pois têm especialização no tema e capacidade de aplicar a pesquisa à formação de educadores.²¹

Embora a construção da base conceitual vá levar tempo para amadurecer, também é necessário investir em inovações e experimentos de caráter prático. Parte desse trabalho envolve fortalecer diretamente a formação democrática de jovens. Outros casos dizem respeito a novas possibilidades para repensar o papel da escola na sociedade. Vejamos os exemplos a seguir:

Escolas comunitárias | Escolas comunitárias integram a educação tradicional com serviços sociais e de saúde, apoio às famílias e participação na comunidade. Elas ganharam novo impulso após a pandemia, devido à atenção dada a necessidades de saúde física e mental; o governo federal americano e estados como Califórnia agora apoiam sua expansão. Esperamos ver um reconhecimento renovado da interdependência entre a educação e outros fatores sociais que influenciam a aprendizagem, além de soluções políticas e práticas que congreguem esses diferentes setores.

Educação cívica | Movidos pelas mesmas ameaças à democracia que mencionamos, alguns estados e distritos americanos responderam não com a proibição de livros, mas com a ampliação da educação cívica.²² Em 2022, o Congresso aumentou a dotação federal para o ensino cívico, embora essa verba ainda seja minúscula em comparação com outras prioridades.²³ Para manter esse avanço,

maioria está buscando orientação para manter presente a diversidade cultural. Dados comprovam a eficácia de materiais mais afirmativos, e vemos a melhoria curricular como um passo importante para aumentar o pertencimento e a autoeficácia dos alunos na escola e fora dela.

Voz do estudante | Esse termo diz respeito à capacidade do aluno de compartilhar suas perspectivas e vivências sobre temas que considera importantes, tanto na escola como fora dela. Estudos indicam que estimular a voz do estudante pode aumentar a participação e o desempenho na escola, e jovens que desenvolvem essa habilidade no ensino médio têm maior probabilidade de votar, fazer voluntariado, protestar e até se candidatar a cargos públicos na vida adulta.²⁴ Ampliar essa manifestação tem sido um foco recente no setor educacional; iniciativas incluem desde pesquisas com alunos sobre suas experiências escolares até atividades que os capacitam a enfrentar desafios na comunidade e a participar em organizações e movimentos juvenis. Ao apoiar a voz do estudante, a escola pode prepará-lo para expressar suas opiniões cívicas e se envolver mais profundamente na vida democrática.

Apoiar a formação democrática de jovens em comunidades diversas é um complemento necessário ao trabalho nacional de desenvolvimento de ideias e práticas. Além disso, reflete o poder considerável que estados e distritos escolares detêm no descentralizado sistema educacional americano. Trabalhando país afora, vimos que a preparação de jovens para a vida democrática varia de acordo com o estado. Illinois tem uma sólida rede de Democracy Schools. A Califórnia investe pesado em escolas comunitárias. Tanto Alabama quanto Massachusetts foram considerados “exemplares” em um ranking recente de padrões de educação cívica em estados. Certos estados têm políticas de apoio à educação cívica,

Correlação entre paradigmas e educação básica americana

Este quadro ilustra como o propósito das escolas públicas e as propostas de melhoria delas refletem os valores ligados a paradigmas político-econômicos

ERA	PARADIGMA DOMINANTE	CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO PÚBLICA
<u>Século 18</u>	Mercantilismo, protecionismo de estruturas existentes de nação, raça e poder racial	Fomento da virtude e do caráter para manter a nova democracia. Aprendizados e preparação para negócios. Foco voltado para homens brancos e ricos
<u>Século 19</u>	<i>Laissez-faire</i> . Expansão econômica e geográfica conduzindo à Segunda Revolução Industrial; crescimento, mas também exploração da mão de obra e consolidação do poder político e corporativo	Acesso e qualidade variam vastamente segundo raça, classe, gênero e geografia. Funcionários públicos como Horace Mann, de Massachusetts, criam sistemas de escolas laicas, voltadas para o desenvolvimento acadêmico e do caráter. A industrialização impele a expansão de escolas públicas para qualificação da força de trabalho
<u>Dos anos 1890 aos 1920</u>	Era progressista. Reação anticorrupção, desigualdade e monopólio; atenção para enfrentar desigualdades sociais	Projeto nacional para assimilar novas ondas de imigrantes. Teóricos como John Dewey veem escolas públicas como instituições democratizantes de reforma social. Apesar do progresso geral, a segregação persiste em escolas públicas separadas e desiguais
<u>Dos anos 1930 aos 1970</u>	Keynesianismo. Investimento governamental em bens públicos e em interesses nacionais, sob estímulo do New Deal e da Segunda Guerra Mundial	Ampliação da educação secundária, e o sistema de ensino assume a forma que tem hoje. Aumento do investimento na educação como um bem público, em associação com o crescente papel federal nas escolas. Dessegregação e igualdade se tornam objetivos centrais de reformas
<u>Dos anos 1980 aos 2010</u>	Neoliberalismo. Resposta às questões econômicas e sociais dos anos 1970; ênfase na escolha individual, no mercado livre e na desregulamentação. Crescimento e melhoria nos níveis de pobreza globais, mas piora na desigualdade, mudanças climáticas e polarização	Educação se volta para obter retorno econômico dos indivíduos. Escolha, competitividade e prestação de contas se tornam os mecanismos principais para o melhoramento escolar. Proliferação de escolas privadas ou semipúblicas. Cortes de impostos limitam recursos disponíveis para escolas. Ganhos lentos e graduais ficam estagnados na era do NCLB
<u>Dos anos 2020 até hoje</u>	Período de transição. Acirramento dos desafios sociais e ambientais, mudanças tecnológicas aceleradas (por exemplo, IA) e aumento do populismo e do etnonacionalismo que se somam para erodir o credo neoliberal, apontando um momento de transição rumo a um novo paradigma, ainda indefinido	Reação consistente ao NCLB e ao papel federal na reforma educacional. Fragmentação de coalizões filantrópicas e de políticas públicas. A pandemia impõe aos estudantes novos desafios, ao mesmo tempo que expõe falhas do sistema existente. Jovens se voltam para movimentos e ativismo por mudanças institucionais. As escolas se tornam campos de batalha das guerras culturais. Mídias sociais e IA emergem como vetores importantes na vida dos jovens

enquanto outros estão partindo do zero. Essas diferenças podem motivar o compartilhamento de melhores práticas entre autoridades estaduais, superintendentes, diretores e professores.

Pesquisas mostram que o americano confia mais na escola pública local do que em escolas públicas em absoluto – refletindo o dado mais geral de que as pessoas confiam mais em instituições locais. Embora a polarização seja um impedimento em certas comunidades, esses dados sugerem que as oportunidades para um convívio harmônico na sociedade são mais fortes no plano local. Nos próximos anos, filantropos, governos e cidadãos podem se esforçar ainda mais para ajudar pais e membros da comunidade a travar um diálogo que transponha diferenças sobre o que desejam para os filhos na escola e fora dela. Já há ferramentas para esse diálogo. O processo de criação do “perfil do formando”, por exemplo, envolve uma ampla gama de membros da comunidade para determinar que atributos querem ver em quem está concluindo o ensino médio (bons cidadãos, pensadores críticos etc.). Embora mais pesquisas sejam necessárias, resultados iniciais sugerem que processos deliberativos como esse podem reduzir a animosidade e criar uma base para a colaboração.

Escolas com propósito cívico

REAFIRMAR A FINALIDADE DA EDUCAÇÃO pública americana é uma tarefa que envolve a todos. E, embora nem todo mundo que trabalha na educação ensine educação cívica, qualquer pessoa pode fazer seu trabalho com jovens ser relevante para a vida cívica. Se o leitor é professor, por exemplo, o que faria para cultivar nos alunos a capacidade de discordar sem desrespeitar? Se trabalha com aprendizado social e emocional, o que significaria fomentar o sentimento de pertencimento e autoeficácia, não só na escola, mas também no sistema democrático?

Ver a educação sob uma ótica democrática também traz novas possibilidades. Em vez de responder a controvérsias sobre conteúdos, a escola pode se concentrar em transmitir ideias e temas complexos de maneira apropriada para cada faixa etária, envolvendo mais o aluno no aprendizado, ajudando-o a pesar diferentes pontos de vista e preparando-o para lidar com questões que enfrentará mais adiante como cidadão.

Em vez de instrumentalizar a educação para aprofundar divisões políticas, precisamos recordar os benefícios reais do ensino público. Na fundação do país, um dos principais objetivos da educação era formar cidadãos e mitigar o perigo do surgimento de facções em uma democracia dividida. Esse propósito cívico oscilou ao longo da história, mas precisa urgentemente ser renovado em tempos de crescente polarização. Escolas públicas que promovam a valorização da história e o desenvolvimento de habilidades e atitudes de cidadania devem fazer parte da solução de longo prazo para os desafios democráticos que enfrentamos hoje.

Ao olhar para um futuro repleto de possibilidades, precisamos vislumbrar qualidades humanas que favoreçam o florescimento e reflitam a renovação democrática, como autonomia, empatia, curiosidade, cooperação, pensamento crítico e expressão criativa. Todas essas qualidades são essenciais para relações saudáveis e para uma sociedade saudável. Cultivar essas qualidades no jovem

ajudará a criar experiências de aprendizado ricas e relevantes, que todos os alunos merecem e das quais a continuidade da nossa democracia depende. ●

KENT MCGUIRE é o diretor de programas de educação da Fundação William and Flora Hewlett.

MATT WILKA é consultor da mesma fundação.

NOTAS

- 1 Thomas Samuel Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*, São Paulo: Perspectiva, 2020.
- 2 Gordon Fletcher, *The Keynesian Revolution and Its Critics: Issues of Theory and Policy for the Monetary Production Economy*, Londres: Palgrave Macmillan UK, 1989.
- 3 Thomas E. Ricks, *First Principles: What America's Founders Learned from the Greeks and Romans and How That Shaped Our Country*, Nova York: Harper Collins Publishers, 2021.
- 4 Patricia Graham, *Schooling America: How the Public Schools Meet the Nation's Changing Needs*, Nova York: Oxford University Press, 2005.
- 5 Ibid.
- 6 Gary Gerstle, *The Rise and Fall of the Neoliberal Order*, Nova York: Oxford University Press, 2022.
- 7 Charles Ablemann et al., “When Accountability Knocks, Will Anyone Answer?”, em Richard F. Elmore, ed., *School Reform from the Inside Out*, Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press, 2004.
- 8 Matthew A. Kraft e Melissa Arnold Lyon, “The Rise and Fall of the Teaching Profession: Prestige, Interest, Preparation, and Satisfaction over the Last Half Century”, *EdWorkingPapers*, 2024.
- 9 Linda Darling Hammond, “Transforming the System”, discurso na American Educational Research Association, 2024.
- 10 NAEP Long-Term Trend Assessment Results: Reading and Mathematics, Departamento de Educação dos EUA, Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, 2023.
- 11 John O’Conner, “Tea Party Leader Says Common Core Can Revitalize Movement”, *State Impact*, 31 maio 2013.
- 12 Robert Putnam, *The Upswing*, Nova York: Simon & Schuster, 2020. Ver também Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*, 2ª ed., vol. 2, Sever & Francis, 1863.
- 13 A teoria crítica da raça (CRT, na sigla em inglês) é uma área de estudo que investiga como construções sociais de raça e etnia se relacionam com leis, políticas e a mídia nos Estados Unidos. Esse campo ganhou destaque na era dos direitos civis, especialmente à medida que proteções legais conquistadas na década de 1960 começaram a perder força e escolas passaram por um processo de ressegregação. Ver Gloria Ladson-Billings, *Critical Race Theory in Education: A Scholar's Journey*, Nova York: Teachers College Press, 2021.
- 14 Stephanie Coons, “Civics Test Policy Fails to Increase Youth Voter Turnout, Researchers Find”, Penn State University, 6.out.2023.
- 15 Joel Breakstone et al., “Students' Civic Online Reasoning: A National Portrait”, *Educational Researcher*, vol. 50, edição 8, 2021.
- 16 Para uma discussão mais aprofundada sobre diferentes formas de capitalismo e razões para sua provável permanência como uma estrutura fundamental, ver Martin Wolf, *The Crisis of Democratic Capitalism*, Nova York: Penguin Random House, 2023.
- 17 O capitalismo prevê apenas o controle privado do comércio e da indústria; regulamentação, tributação, redistribuição, lucro de investidores, entre outros, são acréscimos a essa estrutura básica, que os Estados Unidos e outras nações foram ajustando ao longo do tempo.
- 18 Isso reflete o princípio da “diferença sem dominação” explorado por Danielle Allen e Rohini Somanathan em *Difference without Domination: Pursuing Justice in Diverse Democracies*, Chicago: University of Chicago Press, 2020.
- 19 David Leonhardt, *Ours Was the Shining Future*, Nova York: Random House, 2023.
- 20 Ibid.
- 21 Para detalhes, ver Michael Feuer, *Can Schools Save Democracy?* Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press, 2023.
- 22 Linda Darling-Hammond e Kent McGuire, “Policy for Civic Reasoning”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 705, nº 1, 2023.
- 23 O Departamento de Educação americano gasta cerca de US\$ 0,15 ao ano por aluno com educação cívica, enquanto gasta US\$ 54 ao ano por aluno em programas de Stem. Com isso, não queremos diminuir o valor das áreas de Stem, mas destacar que ambas as disciplinas são fundamentais para o funcionamento de uma sociedade.
- 24 Kelly Siegel-Stechler et al., “Youth Who Develop their Voice in High School Are More Likely to Vote”, *Circle*, 12.mar.2024.

POR FRANCESCA ANGIOLILLO

“As políticas e sistemas educacionais não podem se omitir na defesa da democracia”



DENISE CARREIRA

Indicadores problemáticos, como baixas taxas de conclusão do ensino médio, combatidas com medidas que respondem a parâmetros de eficiência em gestão, não são uma prerrogativa apenas americana; também no Brasil é preciso repensar o que significa sucesso educacional

Em um país marcado por desigualdades

como o Brasil, as políticas públicas para a educação e a configuração dos sistemas de ensino não podem se pautar apenas por indicadores quantitativos, sustenta Denise Carreira.

Professora da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, ela foi coordenadora da organização social Ação Educativa e é defensora do direito à educação de meninas e mulheres na Rede Internacional de Ativistas do Fundo Malala.

Tendo atuado no desenvolvimento de metodologias participativas e na formação de profissionais de educação, ela defende nesta entrevista que as condições sociais não só devem ser modificadas pela educação, mas também informar profundamente o projeto de escola que queremos. As particularidades do território, a diversidade dos jovens e sua participação no contexto devem ser levadas em conta no desenho dos currículos e parâmetros escolares, para uma escola pública para todos, capaz de fomentar a equidade e promover a proteção do ambiente.

O artigo “Uma nação de formandos” fala da importância das taxas de conclusão do ensino médio como parâmetro de sucesso educacional. Quão relevante é esse dado no contexto brasileiro?

DC Elas são um indicador importante para medir a elevação da escolaridade da população quanto à conclusão da educação básica, prevista nas metas do atual PNE – Plano Nacional de Educação (2014-2025) e no projeto de lei do futuro PNE (2026-2036), em tramitação no Congresso. O Brasil se caracteriza por uma política educacional historicamente tardia e profundamente desigual, que acarreta que ainda hoje cerca de 50% da população não tenha concluído o ensino médio. Mas, para fins de um debate mais complexo sobre sucesso educacional, devem ser levados em conta também outros parâmetros, que abordem de forma mais qualitativa qual é o projeto de ensino médio e quais são os referenciais de qualidade educacional dessa etapa para a construção e sustentação de um projeto de sociedade baseado na justiça racial, social, de gênero e climática, que enfrente desigualdades e discriminações históricas.

A adoção de parâmetros unificados é um desafio no Brasil, assim como era nos Estados Unidos?

DC A definição de parâmetros de qualidade em ensino médio está em disputa há décadas no Brasil, ganhando maior abrangência e dramaticidade nos contextos que marcaram a aprovação autoritária da reforma de 2017, com forte resistência de movimentos estudantis e de outros movimentos sociais; e na luta por sua revogação no atual governo Lula, com base em evidências de que precarizou mais a etapa e aprofundou desigualdades e exclusões. Por parte dos movimentos estudantis, organizações da sociedade civil e grupos de pesquisas, há o entendimento de que é necessário um projeto de ensino médio alargado, comprometido com a democratização dessa etapa, baseada em parâmetros de qualidade que ultrapassem a avaliação externa de larga escala.

A publicação *Indicadores da qualidade no ensino médio* (2018), metodologia participativa vinculada à organização Ação Educativa, da qual fui uma das coordenadoras, levou em conta os legados das ocupações estudantis ocorridas entre 2015 e 2016.

Ali destacamos seis grandes eixos de debate. Assim, o ensino médio de qualidade deve: ser compreendido como direito humano à educação; se comprometer com a superação das desigualdades; ser enraizado no território, com uma escola que atue em rede com outras escolas e serviços públicos; exigir a melhoria das condições das escolas; se basear em uma perspectiva integral da vida das estudantes e que reconheça e valorize a diversidade juvenil; e estimular a participação ativa dos estudantes na vida, na escola e na sociedade.

Existe histórico nacional para dizer que programas como o recente Pé-de-Meia possam dar resultado?

DC O Pé-de-Meia é um programa federal de incentivo financeiro-educacional voltado a estudantes matriculados no ensino médio público que sejam beneficiários do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal. É como uma poupança para promover a permanência e a conclusão escolar, em um país com altas taxas de evasão de abandono, exclusão escolar e baixos índices de matrícula na educação superior. O país tem antecedentes estaduais com resultados positivos, como o Renda Melhor Jovem, do Rio de Janeiro. Políticas de transferência de renda são extremamente relevantes, considerando que grande parte dos jovens deixa o ensino médio pelo fato de terem que contribuir com a sobrevivência de suas famílias. O Brasil apresenta um acúmulo bem-sucedido de programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, que têm contribuído de forma incontestada para a maior permanência escolar. Porém políticas econômicas de ajuste fiscal, mesmo após o fim da drástica emenda 95/2016 [que impôs o teto de gastos], tolhem o alcance dessas políticas, que poderiam ser mais ousadas. Um dos grandes limites do Pé-de-Meia é se restringir à faixa etária de 19 a 24 anos.

Destaca-se também que o incentivo financeiro a estudantes de ensino médio deve vir associado a outras políticas, comprometidas com o enfrentamento dos desafios históricos e estruturais do ensino médio, retomando debates da sociedade civil e das universidades que remontam aos anos 1990.

O artigo “Uma visão democrática para a educação pública” defende a tese de que as escolas americanas sejam reorientadas para formar cidadãos, e não só indivíduos competitivos. Em que ponto estamos desse debate no Brasil?

DC Assim como nos Estados Unidos, a noção de qualidade educacional hegemônica nos sistemas de ensino do Brasil está referenciada na supervalorização dos resultados das avaliações externas de larga escala, por meio de testes padronizados, com foco no desempenho em português e matemática, tendo o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), criado em 2007, como principal parâmetro. Porém, nas últimas décadas, outras noções de qualidade educacional têm disputado a agenda. Uma delas se refere à luta por políticas universais de Estado que quebrem a lógica histórica da descontinuidade, com metas de médio e longo prazo, com a garantia dos insumos básicos, com o aumento de financiamento com base no custo aluno-qualidade (CAQ). O CAQ, proposto pela sociedade civil e constitucionalizado em 2020 por meio da emenda 108, estabelece parâmetros de qualidade e representa o valor do investimento por aluno necessário a garantir o direito à educação de qualidade da forma prevista em lei. Uma segunda perspectiva vem das lutas de movimentos sociais pelo reconhecimento das di-

ferenças como desigualdades na educação e pelo tensionamento do que se entende por políticas universais. Essa agenda vem sendo impulsionada por sujeitos diversos: movimentos negros, indígenas, LGBTQIA+, mulheres, do campo e das florestas, pessoas com deficiência, ambientalistas e outros vinculados a questões de fronteira do direito à educação. Esses movimentos apontam as insuficiências de políticas universalistas para dar conta das múltiplas desigualdades e da destruição ambiental.

Nos últimos anos, esses movimentos obtiveram conquistas, como as ações afirmativas com recorte de renda e raça no ensino superior, e mudanças curriculares, entre as quais as que tornam obrigatório o ensino das histórias e culturas africanas, afro-brasileiras e indígenas em toda a educação básica; a previsão legal da educação para a promoção da igualdade de gênero e raça e a política nacional de educação ambiental, entre outras.

Essas conquistas, porém, ocupam um lugar marginal na agenda, em decorrência, em grande parte, do gigantismo das avaliações externas de larga escala. Em um texto publicado em outubro deste ano (“O lugar da educação no fortalecimento da democracia”) chamo a atenção para a necessidade de as políticas educacionais reverem urgentemente seus referenciais de qualidade em um contexto planetário de regressão democrática, avanço da extrema direita e aceleração das emergências climáticas. Precisamos de uma noção de qualidade educacional que favoreça o letramento político-democrático da educação. As políticas e sistemas educacionais têm uma grande tarefa pela frente e não podem se omitir na defesa e fortalecimento da democracia.

Para os autores do artigo, a gestão de desempenho das escolas é um dos aspectos dessa ética neoliberal. Quais medidas seriam mais efetivas para combater maus indicadores?

DC O discurso neoliberal restringe a complexidade do problema a uma questão de gestão, a ser respondida por um receituário gerencial, imposto no Brasil a várias redes de ensino e reeditado por vários governos desde os anos 1990. Ele vai na contramão da garantia do direito humano à educação para todas as pessoas, sobretudo em realidades tão desiguais. Temos de avançar em políticas de equalização que garantam mais financiamento e melhores condições para as escolas que enfrentam realidades sociais mais desafiadoras. Historicamente a política educacional brasileira foi forjada para oferecer as piores condições para esses territórios – negros, indígenas, periféricos, do campo, de baixa renda –, intensificando as desigualdades.

Experiências revelam que as respostas passam por uma gestão pública democrática, territorializada, com capacidade de escuta e reflexividade, capaz de construir respostas intersetoriais e interseccionais aos problemas cotidianos, com profissionais de educação dedicados a uma única escola e com tempo suficiente para desenvolver trabalho coletivo – tempo cada vez mais roubado pela proliferação de avaliações de larga escala e pelos processos de plataforma digitalização.

O resultado passa também por projetos interdisciplinares; vivências participativas; valorização de experiências, conhecimentos, saberes e interesses dos estudantes; busca ativa dos excluídos; e fortalecimento da relação com as famílias, comunidades e escolas do entorno. Não há uma só receita, mas caminhos construídos considerando potências e desafios de cada contexto e a atuação em rede. ●

Líderes empresariais estão sob pressão para enfrentar a crise climática, mas não podem fazer isso sozinhos. Alianças podem ajudá-los, e a suas companhias, a implementar com mais ambição, responsabilidade e eficácia as mudanças necessárias para salvar o planeta

CIDADÃOS, GOVERNOS E EMPRESAS AO REDOR DO MUNDO estão sentindo o impacto crescente das mudanças climáticas, à medida que a temperatura média já atinge 1,5 grau Celsius acima dos níveis pré-industriais. Líderes empresariais estão sob pressão para lidar com as consequências estratégicas do aquecimento global e implementar as agendas climáticas cada vez mais ambiciosas de suas empresas. Embora cada vez mais empresas estejam expandindo seus compromissos para combater as mudanças climáticas, 64% das pessoas entrevistadas em 14 países acreditam que as empresas não estejam cumprindo suas promessas, segundo um relatório especial da Edelman.¹

Apesar dos altos níveis de confiança do público nas empresas, cidadãos ao redor do mundo se mostram céticos quanto à disposição e à capacidade delas de cumprir suas promessas climáticas.

Líderes empresariais podem promover suas agendas climáticas até certo ponto, mas suas ações são limitadas pelos sistemas nos quais operam. Uma empresa não pode descarbonizar sua cadeia de suprimentos se não conseguir encontrar os produtos ecológicos de que precisa ou se seus fornecedores e distribuidores não estiverem acompanhando o ritmo de descarbonização. Uma empresa não pode justificar para seus investidores as despesas necessárias em pesquisa e desenvolvimento para descarbonizar seus produtos se a demanda for incerta e se a empresa corre o risco de criar uma desvantagem competitiva, caso venha a ser a primeira a agir. Uma empresa não pode relatar dados de emissões úteis, consistentes e precisos ou estabelecer metas de emissões sem estruturas padronizadas de relatórios e de definição de metas.

em defesa das alianças climáticas

POR MATTEO GASPARINI, KNUT HAANAES,
EMILY TEDARDS E PETER TUFANO

Ilustrações de Caroline Gamon

Por que publicamos este texto

Alianças de empresas para estabelecer metas e medidas comuns contra o aquecimento global têm avançado no mundo todo. Em meio à disseminação dessa forma de colaboração e dúvidas quanto à sua eficácia, os autores foram a campo para entender quando, como e por quê elas de fato podem ser úteis e válidas.



A mudança climática – como outros desafios de sustentabilidade empresarial – é um problema sistêmico que exige soluções sistêmicas.² Formuladores de políticas e reguladores desempenham um papel fundamental, mas, dada a magnitude do problema, o ritmo exigido pela ciência das mudanças climáticas, as habilidades e os recursos necessários e o cenário político fragmentado, líderes empresariais devem agir de forma decisiva.

A escala e o escopo das mudanças necessárias para avançar na redução do aquecimento global e na adaptação a um planeta mais quente exigem que líderes olhem além de suas organizações e colaborem com outros atores. Pesquisa realizada de 2009 a 2017 pela *MIT Sloan Management Review* e pelo Boston Consulting Group (BCG) descobriu que 90% de mais de 60 mil executivos e gerentes entrevistados em 118 países acreditam que “a colaboração é essencial para o sucesso da sustentabilidade”.³ Esse consenso explica por que, na última década, centenas de líderes empresariais optaram por se unir a alianças, coalizões e outras iniciativas conjuntas para enfrentar as mudanças climáticas.

Por décadas, estudiosos têm analisado os antecedentes, as formas e as consequências do desempenho de alianças estratégicas – definidas pelo acadêmico de gestão Ranjay Gulati como “acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”.⁴ Analisamos um tipo específico desses acordos, que chamamos de “alianças climáticas”. Nelas, as empresas colaboram mutuamente e, em alguns casos, com ONGs e atores governamentais para promover metas climáticas, ambientais ou de sustentabilidade. Essas alianças podem ser específicas do setor ou incluir diferentes setores.

Pesquisadores começaram recentemente a examinar como essas alianças estão se formando e promovendo a agenda climática.⁵ Ao mesmo tempo, essas organizações estão vendo membros se

há poucas orientações para ajudar os líderes a navegar na complexa paisagem das alianças climáticas. Para entender melhor essas escolhas, identificamos mais de 75 alianças e entrevistamos mais de 20 líderes desses acordos e de empresas, a fim de encontrar problemas e oportunidades que podem induzir líderes a se juntarem a alianças, as maneiras pelas quais elas podem ajudá-los a preencher lacunas em suas capacidades e os desafios e limitações das alianças climáticas. Também conversamos informalmente com outros líderes e membros de alianças. Embora tenhamos extraído temas amplos de nossas entrevistas e compartilhemos as falas dos participantes, não identificamos seus nomes ou organizações. Esperamos ajudar líderes empresariais a tomar decisões melhores sobre se e como se engajar com esses veículos colaborativos para maximizar o impacto climático – e permanecer dentro da lei.

Três gargalos

à MEDIDA QUE MAIS EMPRESAS definem suas estratégias climáticas, os responsáveis pela implementação – de membros do conselho e executivos seniores a gerentes de portfólio e diretores de compras – se veem diante do monumental desafio de enfrentar a mudança climática. Como exatamente podem fazer isso e de que ajuda precisam? Realizamos pesquisas e entrevistas para encontrar temas e padrões que surgiram entre alianças e líderes empresariais. Identificamos três gargalos que impedem seu progresso: falta de prontidão organizacional, na forma de disposição e capacidades; falta de prontidão do mercado, na forma de interdependências não resolvidas; e falta de prontidão *institucional*, na forma de políticas e padrões globais consistentes.

Prontidão organizacional | Um estudo feito em 2021 pela Universidade de Nova York com 1.188 diretores de empresas da For-

É comum que companhias façam promessas climáticas sem ter planos de implementação ou equipes capacitadas. No entanto, líderes de fato comprometidos com tais promessas precisam superar a resistência interna a novas ideias e práticas em processos produtivos

retirarem e vêm enfrentando desafios com conotações políticas, na forma de alegações antitruste.⁶ Revestidas de termos jurídicos e de políticas públicas, essas acusações afirmam que as empresas usam alianças climáticas para agir em conluio e mascarar sua falta de atividade. Alguns economistas, aplicando modelos estreitos, continuam a argumentar que apenas a concorrência irrestrita e os impostos sobre o carbono são apropriados, e não a coordenação entre companhias. Reguladores governamentais questionam o que as empresas fazem em conjunto que não poderiam fazer sozinhas. Potenciais membros de alianças também precisam se fazer essa pergunta.

Para as companhias, a decisão de aderir a alianças climáticas – ou sair delas – é cada vez mais urgente. Dado o grande número, determinar *quais* desses acordos têm potencial de eficácia é uma tarefa crucial para membros potenciais ou existentes. No entanto,

tune 100 dos Estados Unidos descobriu que apenas cerca de 1% tinha credenciais de sustentabilidade, como experiência em práticas empresariais sustentáveis, desenvolvimento sustentável, clima e energia, conservação da natureza e legislação ambiental.⁷ Da mesma forma, em uma pesquisa global conduzida com membros de conselhos pela Insead e pela consultoria de recrutamento executivo Heidrick & Struggles, 65% dos entrevistados disseram que o conhecimento sobre mudanças climáticas não é requisito para atuar no conselho ou para a seleção de CEOs, e 74% não priorizam as mudanças climáticas entre as competências do conselho ou na avaliação de desempenho executivo.⁸

Essa falta de expertise não se restringe aos altos cargos. Um relatório da BCG de 2023 encontrou um déficit de qualificações ambientais afetando 7 milhões de trabalhadores.⁹ Um relatório de 2023 da LinkedIn Global Green Skills chegou a conclusão seme-

lhante.¹⁰ Outros cargos gerenciais superiores sofrem com o mesmo déficit. Na área mais técnica de gestão de riscos em empresas de serviços financeiros, uma pesquisa de 2022 com diretores de risco (CROs) revelou que quase 40% estão preocupados com a “disponibilidade de funcionários qualificados” nos próximos cinco anos.¹¹

É comum que companhias façam promessas climáticas sem ter planos de implementação ou equipes capacitadas. Alguns podem chamar esses compromissos de pensamento ilusório; outros, de ambição. No entanto, líderes de fato comprometidos com tais promessas precisam superar a resistência interna a novas ideias e práticas em processos produtivos, redirecionar a área de pesquisa e desenvolvimento, reestruturar cadeias de suprimentos, reformular processos de gestão de riscos, contabilidade e divulgação, reestruturar sistemas de incentivos, entre outros. As fontes de resistência são muitas e decorrem da falta de conscientização interna, de capacidades científicas e gerenciais, ou de apoio da liderança e de partes interessadas. Um líder com experiência em alianças climáticas nos disse que converter o clima de um “problema de risco para um problema estratégico” é um “enorme desafio organizacional”, que se estende a todas as funções. Para muitas empresas, implementar as mudanças exigidas pode estar fora de suas capacidades corporativas tradicionais. Os encarregados da implementação podem precisar de treinamento, assistência e outras formas de apoio externo vindo de especialistas, consultores, ONGs, educadores e outras empresas. Em resumo, muitos líderes acham difícil contratar e desenvolver as mentalidades e competências necessárias para esse fim.

Prontidão do mercado | Para as empresas, pode ser mais fácil comprometer-se com a descarbonização de suas cadeias de valor internas que com as externas.¹² Identificar e, mais, lidar com interdependências, seja em níveis superiores, seja nos inferiores, é uma tarefa enorme. Diante das cadeias de suprimentos complexas e interconectadas de hoje, as empresas dependem de componentes, matérias-primas e serviços provenientes de centenas de diferentes localidades e provedores. Em alguns casos, lacunas de mercado impedem que diretores de compras e gerentes de portfólio adquiram componentes, tecnologias, produtos e investimentos mais sustentáveis.

Embora algumas soluções verdes sejam viáveis em termos científicos e tecnológicos, os fornecedores podem não ter os sinais de demanda e modelos de negócios necessários para oferecê-las. Líderes também podem hesitar em investir em tecnologias verdes se perceberem o risco do pioneirismo – por exemplo, se os produtos ecologicamente corretos forem mais caros que suas alternativas e os consumidores não estiverem dispostos a pagar por opções similares de baixa emissão de carbono. Algumas soluções verdes, como a remoção e o armazenamento de carbono, exigirão investimentos em pesquisa e desenvolvimento para chegar ao mercado. Sem fortes sinais de demanda do consumidor ou de ação política, tomadores de decisão (incluindo financiadores) podem não estar dispostos a fazer esses investimentos.

Para uma única empresa ou líder de sustentabilidade, descarbonizar todo um mercado ou cadeia de suprimentos, da aquisição de matérias-primas à venda do produto final, é intimidante. A combinação de incerteza, “curto-prazismo” e falta de impostos consistentes sobre emissões de carbono em todo o mundo desestimula o

investimento em tecnologias necessárias para a descarbonização, muito caras e arriscadas para uma empresa desenvolver sozinha.

Prontidão institucional | Assim como nas estradas, mercados precisam de regras e limites de velocidade e, no espaço climático, estes precisam ser globais para serem eficazes – ou pelo menos globalmente coerentes. Embora o aquecimento global não esteja limitado por fronteiras nacionais, o cenário global carece de intervenção governamental consistente e sofre com políticas, padrões e estruturas de responsabilidade fragmentados.

Algumas empresas podem aproveitar o vácuo regulatório para mascarar suas atividades por meio de *greenwashing*, obtendo vantagem competitiva sem gerar impacto positivo. Esse comportamento pode desencorajar ações climáticas por parte de companhias bem-intencionadas. Líderes podem ter dificuldade ao selecionar quais estruturas ou práticas adotar e na hora de investir tempo e recursos para adotá-las, caso a credibilidade ou a legitimidade dessas medidas forem incertas. Além disso, a inconsistência de dados e a falta de validação limitam o papel de responsabilização por parte de reguladores, mercados financeiros e consumidores e retardam o desenvolvimento do mercado. Cada vez mais, governos e instituições financeiras levam em conta a divulgação de dados relacionados ao clima em seus processos regulatórios e de investimento, mas, se as empresas adotarem diferentes padrões para comunicar seus riscos e impactos ambientais – e seus caminhos de transição –, os stakeholders não poderão comparar empresas ou diferenciar bons e maus atores.

Em resumo, enfrentar a crise climática requer uma transformação multidimensional. Processos governamentais podem não produzir a inovação institucional de que precisamos na velocidade e na escala apropriadas, dada a natureza politizada das discussões sobre mudanças climáticas e as dificuldades de coordenar a regulamentação internacional. Abordagens tradicionais para a concorrência podem não produzir as capacidades organizacionais e estruturas de mercado necessárias. No entanto, líderes empresariais podem e estão forjando um terceiro caminho para mudanças organizacionais, de mercado e institucionais, colaborando entre si – às vezes até mesmo com concorrentes. Alianças climáticas estão se mostrando um veículo essencial para essas colaborações.

Como alianças climáticas ajudam

UM LÍDER DE UMA ALIANÇA de serviços financeiros ofereceu uma explicação simples sobre por que as empresas se unem: “Não dá para alcançar suas metas climáticas sozinho”. Ao considerar participar de alianças climáticas, líderes devem ter claro quais problemas buscam resolver e até que ponto os objetivos, estratégias e práticas de uma aliança climática permitirão que o façam. Alianças podem ajudá-los a atender às reais necessidades de suas empresas de pelo menos cinco maneiras.

Desenvolver capacidades para implementação | Alianças climáticas podem ajudar líderes empresariais a aumentar o conhecimento e as capacidades de suas organizações para combater as mudanças climáticas. Essas alianças reúnem atores com diversos conhecimentos e competências, promovem networking e a troca de boas práticas e facilitam a resolução de problemas.

Por exemplo, a missão da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep FI, na sigla em inglês) é gerar conscientização e construir conhecimento para capacitar instituições financeiras a colocar em prática ações climáticas. A Unep FI reúne líderes de instituições financeiras para identificar desafios comuns (como a avaliação de riscos relacionados ao clima) e desenvolver soluções. Ela fornece orientações práticas e ferramentas para que empresas se engajem em ações climáticas, como metodologias para avaliar riscos climáticos em portfólios financeiros. Iniciativas promovidas pela Unep FI ajudaram empresas de investimento a incorporar considerações sobre sustentabilidade à tomada de decisões e contribuíram para o aumento dos investimentos sustentáveis.

Uma aliança climática da indústria financeira realizava pesquisas anuais com participantes do mercado para identificar suas principais dificuldades, conforme relata seu chefe. “Fornecemos orientações detalhadas que os ajudam com esses pontos problemáticos”, diz. “Relatórios [anuais] de progresso e status têm sido inestimáveis para moldar o trabalho futuro.” Uma das pesquisas revelou que as empresas enfrentavam dificuldades com a análise de cenários, levando a aliança climática a mudar o foco de suas atividades para ajudá-las a organizar o planejamento de cenários, buscar ferramentas de análise e interpretar os resultados.

Ao estruturar problemas, criar plataformas para diálogo e troca e fornecer soluções técnicas para superar desafios, alianças climáticas ajudam a aumentar a conscientização sobre riscos climáticos dentro das companhias, desenvolver narrativas compartilhadas sobre desafios e soluções climáticas, gerar adesão para a ação climática e fomentar novas habilidades e competências necessárias para a implementação. Essas atividades reforçam de forma tangível a adoção de normas e estruturas climáticas e ajudam a estabelecer uma cultura mais orientada e consciente nas empresas.

Alianças podem criar e agregar sinais de demanda que desencadeiam externalidades positivas e economias de escala e escopo, acelerando inovação, comercialização e ampla adoção de produtos ecológicos

Coordenar ambição conjunta | Alianças climáticas também permitem que empresas se alinhem em torno de uma visão compartilhada de mudança a longo prazo. A iniciativa Race to Zero, uma aliança global com o objetivo de acelerar a transição para uma economia de carbono zero, reúne grupos dispersos de organizações afins em uma comunidade multissetorial, composta de 8.307 empresas, 595 instituições financeiras, 1.136 cidades, 52 estados e regiões, 1.125 instituições educacionais e 65 instituições de saúde. Cada membro deve se comprometer a desenvolver planos para atingir emissões líquidas zero até 2050. Embora essas empresas ajam individualmente, a Race to Zero as ajuda a converter o apoio à agenda climática em compromissos concretos e quantificáveis com etapas de ação. A aliança desenvolveu disposições – como cinco critérios que todos os membros devem cumprir – para direcionar a ambição

conjunta para a ação. Além disso, ela mitiga a desvantagem do pioneiro, permitindo que os membros se envolvam em atividades mais limpas de forma pré-concorrencial e simultânea.

Interagir com colegas pode levar líderes empresariais e suas companhias a aspirar a mais. Um entrevistado que acompanhou a elaboração de um conjunto inicial de princípios climáticos no nível da indústria afirmou que a “pressão interna de pares” entre empresas expandiu as aspirações de sustentabilidade das corporações, individualmente. “Parte do design das alianças é: como você as projeta para criar um ciclo de ambição que seja para cima, não para baixo?”, ele disse. “Claro, é possível criar algo que também destrua a ambição rapidamente. Mas acho que, se for bem estruturado, você pode criar essa corrida para o topo.”

As empresas são cautelosas em relação a qualquer coisa que possa ser interpretada como traste. No entanto, algumas alianças agregam valor ao fornecer estruturas organizacionais formais, processos, transparência e governança necessários para possibilitar a ação coletiva, mas mantendo a conformidade com a lei. Elas vinculam suas interações a tarefas específicas, simplificam e reduzem custos de coordenação e permitem que atores desenvolvam soluções sistêmicas para preencher lacunas críticas.

Por exemplo, apesar das alegações de *greenwashing*, a Iniciativa Climática de Petróleo e Gás (OGCI, na sigla em inglês) é uma plataforma na qual 12 concorrentes da indústria de petróleo e gás unem seus recursos e competências. Ao fundar o Fundo de Investimento Climático de US\$ 1 bilhão e serem parceiros limitados nele, membros da OGCI fazem investimentos conjuntos como indústria, em vez de fazê-lo como empresas individuais. Embora esses aportes constituam uma fração pequena de seus orçamentos combinados de pesquisa e desenvolvimento, o tempo coletivo de trabalho de suas equipes, a expertise técnica e o financiamento representam uma alocação significativa e mensurável de recursos para inovações em energia limpa.

Moldar oferta e demanda futuras | A descarbonização das economias exige a criação – e a disseminação – de ondas de inovações. A transição da adoção pioneira para a adoção em massa, ou de uma tecnologia para outra, pode ser lenta, em especial quando os mercados estão interligados. Ao facilitar o alinhamento dentro dos setores e entre eles, alianças climáticas permitem que líderes empresariais abordem as interdependências de mercado. Elas podem criar e agregar sinais de demanda críveis, que desencadeiam externalidades positivas e economias de escala e escopo, acelerando inovação, comercialização e ampla adoção de produtos ecológicos em toda a economia.

Alianças climáticas adotam duas abordagens: pressão da demanda (“demand pull”) e oferta estimulada (“supply push”). A OGCI é uma iniciativa de oferta estimulada; ela agrega fundos



para investir em novas tecnologias e empresas, incentivando os fornecedores a fazer mais. A pressão da demanda, às vezes na forma de compromissos de mercado antecipados, faz com que compradores se comprometam antecipadamente a adquirir produtos em mercados emergentes, incentivando novos fornecedores e financiadores a desenvolver novos mercados.

Atividades de pressão da demanda são implementadas pelo Climate Group, organização sem fins lucrativos de líderes empresariais e governamentais que trabalha para desenvolver e ampliar tecnologias existentes, como o aço sem combustíveis fósseis e o concreto de emissão líquida zero. O Climate Group usa o poder de compra coletivo de seus membros para gerar sinais de demanda: os membros indicam seu interesse em adquirir aço, concreto ou outras matérias-primas ou produtos com emissões

líquidas zero no futuro. Desde seu lançamento, em 2017, os 127 membros da iniciativa EV100 do Climate Group se comprometeram a comprar um total de quase 6 milhões de veículos elétricos em mais de cem países até 2030. Da mesma forma, a Frontier Climate, um compromisso de mercado antecipado fundado pelas companhias Stripe, Alphabet, Shopify, Meta e McKinsey, visa expandir a oferta de remoção de carbono, garantindo demanda futura. Os membros se comprometeram a investir mais de US\$ 1 bilhão em atividades permanentes de remoção de carbono (que extraem carbono da atmosfera e o armazenam no subsolo ou em outras formas por pelo menos um século), de 2022 a 2030, enviando um sinal de mercado para investimentos e inovações em pesquisa e desenvolvimento.

Ao aproveitar seu poder de compra coletivo para moldar oferta e demanda, tanto o Climate Group quanto o Frontier permitem a abordagem coletiva das interdependências das empresas participantes na produção de bens e serviços. Essas alianças estão mudando os incentivos para pesquisa, desenvolvimento e construção de capacidade em toda a cadeia de valor. Assim, estão transformando mercados existentes e criando novos mercados para soluções climáticas – um progresso que nenhum membro delas poderia ter alcançado sozinho.

Estabelecer estruturas de responsabilização | A preocupação com a formação de truste pode impedir que empresas imponham sanções ou consequências legais contra seus pares, levantando dúvidas sobre a responsabilização em torno dos compromissos climáticos voluntários das empresas. Talvez por essa limitação,

quase metade dos especialistas em estratégia empresarial ouvidos em 2018 pela *MIT Sloan Management Review* discordou da ideia de que a autorregulação da indústria poderia ajudar a mitigar as mudanças climáticas. No entanto, alianças – que às vezes incluem ONGs, autoridades reguladoras e outros atores – estão surgindo como terceiros com potencial para lidar com deficiências institucionais. Elas estão capacitando líderes para expandir e propelar os esforços de suas empresas contra as mudanças climáticas, mesmo na ausência de ação governamental ou de uma estrutura regulatória unificada.

Alianças climáticas usam diferentes mecanismos externos de responsabilização para que os compromissos voluntários de seus membros se traduzam em ações concretas. Por exemplo, a Iniciativa de Metas Baseadas na Ciência (SBTi, na sigla em inglês)

– um esforço colaborativo que ajuda empresas a definir metas de redução de emissões de gases de efeito estufa de acordo com os achados científicos mais recentes – desenvolveu padrões técnicos para empresas que queiram estabelecer metas de net zero. De forma individual e voluntária, as companhias submetem metas de emissões e seguem um caminho amparado pela ciência para alcançá-las. A SBTi exige que, para permanecer na aliança, suas empresas cumpram objetivos intermediários e também valida e revisa as metas, acompanhando o progresso. A revisão independente por um terceiro ajuda a promover a transparência e a credibilidade dos avanços das companhias.

Facilitar a inovação e a convergência de políticas | Alianças oferecem espaços para que empresas desenvolvam e alinhem padrões, apresentem perspectivas unificadas a formuladores de políticas e defendam reformas coletivamente. Nas palavras de um líder de aliança, “o que enlouquece [as companhias] é ter muitos caminhos diferentes e não alinhados, e uma das razões para se juntar a uma coalizão é a convergência”.

O Consumer Goods Forum (CGF), rede de empresas do setor de bens de consumo que trabalha para promover práticas sustentáveis, ajudou a criar essa convergência. O CGF agregou perspectivas do setor sobre esquemas de responsabilidade estendida do produtor (políticas que tornam os produtores responsáveis pelas fases posteriores do ciclo de vida de seus produtos), permitiu que atores da indústria se unissem em torno de um conjunto de recomendações e publicou um documento com a posição coletiva sobre o tema.¹³ Da mesma forma, a Câmara de Comércio Internacional consolidou as perspectivas de seus membros sobre a inserção de considerações climáticas e de sustentabilidade na legislação antitruste.¹⁴ O mesmo líder citado no parágrafo anterior acrescentou que a convergência não apenas nos padrões, mas também em medidas, prontidão tecnológica, custos de capital e expectativas para a velocidade de implementação torna-se “muito útil para as empresas”.

Além de servir como interface entre líderes empresariais e formuladores de políticas, alianças climáticas testam e promovem modelos que governos podem considerar na formulação de marcos regulatórios. A Força-Tarefa em Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD, na sigla em inglês), por exemplo, foi uma iniciativa internacional que desenvolveu padrões para uniformizar anúncios relativos ao clima. Empresas adotaram esses padrões porque eles aumentaram a credibilidade e a comparabilidade de seus comunicados. Posteriormente, governos e órgãos globais de definição de padrões (como o Conselho Internacional de Normas de Sustentabilidade, ou ISSB, na sigla em inglês) criaram marcos de divulgação climática com base no modelo da TCFD. Ao alcançar seu objetivo final, a TCFD transferiu suas atividades para o ISSB em 2023 e foi dissolvida. “Ao colaborar e demonstrar que as coisas funcionam, empresas exercem uma pressão saudável sobre o sistema político”, disse um consultor.

No entanto, o estabelecimento de padrões impulsionado pela indústria não está isento de críticas. Uma coalizão de 62 grupos ambientais, por exemplo, assinou uma carta criticando a Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza (TNFD, na sigla em inglês) por “minar soluções reais”.¹⁵ Segundo a petição, o processo de estabelecimento de padrões incluiu as em-

presas responsáveis pela degradação ambiental, mas não incluiu os afetados, não abordou impactos importantes relacionados à natureza e não levou em conta questões de justiça ambiental.

Em teoria, alianças podem ajudar empresas a desenvolver novas capacidades, criar ciclos positivos de ambição, moldar novos mercados e instituições, facilitar a convergência de práticas e criar responsabilidade em torno da ação ambiental. Na prática, elas têm ajudado empresas a superar desafios organizacionais, de mercado e institucionais que atrasam a transição para práticas de negócios mais sustentáveis.

Limitações das alianças climáticas

aS ALIANÇAS PODEM CLARAMENTE AJUDAR no avanço do combate às mudanças climáticas, mas elas também têm limitações. Líderes que entrevistamos destacaram desafios que representam riscos para o funcionamento, a integridade e o impacto dessas alianças.

Desafio 1: metas e alinhamento | Algumas alianças falham em articular metas e estratégias claras e concretas, o que pode levá-las a prometer demais e entregar de menos, para os membros e para a sociedade em geral. Metas muito amplas são difíceis de traduzir em um conjunto claro de atividades. Alianças que se concentram em objetivos específicos – como criar um novo produto, financiar um novo investimento ou resolver um problema de um setor – têm mais chances de sucesso.¹⁶ “O mais importante é o foco”, disse um gerente sênior de uma aliança de manufatura. “Dissemos: ‘Vamos fazer apenas três coisas, e só isso.’”

Estabelecer “incentivos para a colaboração” faz toda a diferença, segundo o líder de outra aliança. As alianças não podem impor comportamentos, mas podem informar e alinhar os incentivos dos membros. Aquelas que não abordam problemas reais de negócios dos membros perdem relevância.

Articular um propósito claro, específico e relevante permite que membros de alianças climáticas se unam em torno de um entendimento comum acerca da motivação para colaborar, o que ajuda a conduzir os membros para os resultados desejados.¹⁷

“Acho que o desejo subjacente é fazer algo que faça a diferença, preencher uma necessidade que precisa ser atendida”, disse um membro do conselho de uma aliança do setor financeiro. “Isso ajuda a compensar a falta de autoridade para unir as pessoas e a tomar decisões de maneira realmente coletiva e construtiva.”

Por exemplo, a TCFD definiu um objetivo claro: fornecer aos mercados financeiros mais informações para alcançar a mitigação climática por meio das forças de mercado. Isso permitiu que membros da aliança concentrassem sua atenção no que diretores de sustentabilidade e investidores precisavam e no desenho de padrões para enfrentar seu desafio específico.

Desafio 2: equipe estável e modelo operacional | Muitas alianças climáticas optaram por estabelecer uma secretaria ou uma equipe de gestão para supervisionar suas operações. No entanto, o alto índice de rotatividade nessas equipes pode se tornar um desafio, devido em parte a fluxos de financiamento instáveis. “Muito desse mundo opera por projetos”, disse um gerente de aliança. “Você recebe financiamento para um projeto. Quando o projeto

termina, precisa encontrar outro. [...] Poucos têm a estrutura institucional que permita um bom crescimento e desenvolvimento da equipe de gestão.”

Sem funções de longo prazo ou oportunidades de desenvolvimento de carreira em suas equipes de gestão, alianças climáticas têm dificuldade para atrair e reter talentos. E, sem uma equipe central estável, enfrentam dificuldades para que processos e modelos operacionais sejam incorporados à rotina e para criar continuidade para membros e investidores.¹⁸ Nesse cenário, o trabalho diário da aliança se torna desestruturado, pontual, inconsistente e, às vezes, excessivamente focado apenas em atrair recursos para garantir a sobrevivência de curto prazo. O líder citado no parágrafo anterior observou que a rotatividade na força-tarefa levou membros da aliança a “perder parte da conectividade que tinham”. O diretor administrativo de uma aliança global vê uma lacuna entre “a capacidade de líderes realmente impressionantes – pessoas que estabelecem uma visão poderosa – e as capacidades de suas equipes operacionais”.

Por outro lado, nossa pesquisa descobriu que alianças com equipes e estruturas operacionais mais estáveis investem menos tempo na sobrevivência e nas operações diárias e dedicam mais recursos para gerar valor para seus membros e partes interessadas.

Desafio 3: escopo de afiliação, governança e responsabilização | Embora alianças climáticas possam de início querer expandir seu quadro de membros, ser excessivamente inclusivo na aceitação de candidatos pode exacerbar os desafios operacionais. “A primeira questão é quem você reúne”, disse um operador de aliança. “Quem você quer na sala em termos de empresas e pessoas?” Algumas alianças têm afiliação dirigida para determinado setor, enquanto outras praticam o que um consultor que entrevistamos chamou de “inclusão intencional”, em que atores da sociedade civil são convidados a participar ao lado de líde-

“Abraçamos tudo e fazemos o que podemos porque precisamos de dinheiro para sustentar nosso movimento”, disse um líder de uma aliança. “É preciso ter uma boa governança e garantir que não haja conflito de interesses.”

A boa governança também é necessária para gerenciar incentivos conflitantes dos membros nas tomadas de decisão (por exemplo, o desejo de minimizar custos, por parte das companhias, e o de cumprir suas missões, por parte das ONGs). “Quando um grupo como este se reúne, como ninguém realmente se conhece, ninguém tem autoridade intrínseca”, disse um CEO corporativo. “Não há uma noção de hierarquia predefinida. A diferença [em relação a uma corporação] é que não está claro quem deve decidir.”

Falhar em delinear funções, responsabilidades e normas claras para membros pode prejudicar a eficácia das tomadas de decisões. Por outro lado, aproveitar essa dinâmica pode levar a resultados produtivos, pois os participantes, em certa medida, deixam de lado seus interesses organizacionais para focar no trabalho comum a ser feito.

A governança adequada ajuda a garantir que todos contribuam para o objetivo comum. “Em um ambiente colaborativo, como você garante a execução?”, perguntou um líder sobre a prática de se beneficiar sem contribuir. “Você tenta colaborar e ser cordial, e aí alguém não cumpre sua parte.” Nossos entrevistados enfatizaram que prever procedimentos e critérios para excluir membros (caso não cumpram seus compromissos) é tão importante quanto definir os critérios de entrada, porque a sensação de oportunismo enfraquece a participação dos membros. A governança deve estar atenta às proibições legais sobre certos tipos de colaboração.

Desafio 4: métricas e medição de impacto | Aderir a uma aliança traz custos. Embora taxas de adesão e outros custos financeiros sejam em geral modestos, membros potenciais também devem considerar exigências de tempo, impacto reputacional e possíveis

Infelizmente, é comum que alianças climáticas não acompanhem seus próprios indicadores de desempenho, ou os de seus membros. Quando o fazem, muitas vezes não os divulgam publicamente. Assim, não conseguem quantificar ou monitorar os avanços

res empresariais, funcionando como uma equipe disciplinadora que denuncia se as companhias, em algum momento, estiverem agindo em interesse próprio, e não em benefício da sociedade.

Para outras alianças, o critério de seleção é o escopo. O líder de uma aliança industrial disse: “Queremos as empresas mais ambiciosas do ponto de vista da descarbonização. [...] Preferimos ter as dez mais ambiciosas a envolver toda a indústria. [...] Isso cria um mecanismo de atração no mercado, em vez de uma abordagem pelo menor denominador comum”.

Muitas alianças carecem da governança necessária para estruturar a tomada de decisões, deixando suas agendas vulneráveis a interferências de financiadores. A falta de diversificação de recursos pode dar aos financiadores uma influência excessiva sobre as atividades e operações da aliança. Em alguns casos, isso leva a uma dispersão de esforços ou fragmentação das atividades.

complicações legais e pesar esses fatores em relação aos benefícios da participação. Os ganhos precisam ser medidos, e o progresso deve ser acompanhado.

O uso de métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês) é crucial para estabelecer alinhamento, responsabilização e credibilidade. Para empresas *individuais*, a SBTi desenvolve ferramentas para que membros definam suas estratégias de net zero. Companhias que aderem à iniciativa determinam e divulgam claramente seus KPIs, que devem ser alcançados em prazos definidos. Além disso, os membros são obrigados a relatar seu progresso em metas de curto e longo prazo. Uma equipe independente valida o alinhamento entre as metas e as medidas científicas relevantes que relacionam ações à redução de emissões.

Infelizmente, é comum que alianças climáticas não acompanhem seus próprios KPIs ou os de seus membros. Quando o

fazem, muitas vezes não os divulgam publicamente. Assim, não conseguem quantificar ou monitorar os avanços, nem entender quem está contribuindo para esse progresso.¹⁹

Os parâmetros que os membros devem levar em conta para medir a eficácia de uma aliança climática variam de acordo com o tipo de aliança. Por exemplo, para medir o impacto de alianças focadas em capacitação, os membros poderiam avaliar se a participação melhora as habilidades e capacidades de sua própria companhia. Líderes empresariais poderiam medir o impacto de alianças coordenadoras de ambição pelo número de compromissos públicos com as metas da aliança, além de pesquisas de opinião com pessoas nas organizações integrantes da aliança. Avaliar alianças que definem padrões requer não apenas identificar as regras e normas que elas estabelecem, mas também avaliar sua qualidade, integridade e, principalmente, a escala de adoção delas.

A mensuração é importante e deve ser ajustada de acordo com os objetivos da aliança. “Fazer a coalizão avançar, criar um ímpeto – isso é importante”, disse o líder de uma aliança. Mas, continua, se o projeto “durar mais de uma década, ele não alcançou seus objetivos”.

Desafio 5: discurso aberto e debate inclusivo | Pesquisas anteriores sobre alianças e colaborações climáticas estabeleceram que a confiança entre parceiros – uma crença em sua intenção positiva e compromisso com o objetivo comum – é crucial para que elas funcionem de maneira eficaz.²⁰ No entanto, nas palavras de um dos entrevistados, “nem sempre essas alianças se caracterizam por um alto nível de confiança, comprometimento, debate aberto e discussão”. Essa discrepância é particularmente verdadeira devido ao temor de questionamentos antitruste.

Governança não é o único fator importante para permitir um discurso produtivo, um debate inclusivo e a troca entre membros. Alguns líderes de alianças optam por cultivar uma comunicação aberta por meio de intervenções estruturais. Um líder

líder sênior de aliança. Enquanto alguns líderes estão preocupados com a rapidez e a eficiência na tomada de decisões, outros priorizam alcançar o consenso e o diálogo. “Sempre estivemos abertos ao debate”, disse um deles. “Sei que isso é problemático muitas vezes, porque as pessoas sentem que as coisas se estendem. Mas não interrompemos [nenhuma] discussão ou debate. Permitimos que as pessoas sentissem que foram realmente ouvidas sobre as questões que lhes interessavam.”

Se os membros não confiam uns nos outros, isso diminui seu envolvimento e sua disposição para comprometer recursos, se comunicar e trocar informações de forma produtiva. Nessas circunstâncias, eles podem priorizar seus próprios interesses em detrimento do objetivo coletivo.

Desafio 6: permanecer do lado certo da lei, da política e da história | Alianças e seus membros devem sempre lembrar que, por melhores que sejam suas intenções, certas ações podem expô-los a fiscalizações antitruste ou sanções. Embora as regras variem de acordo com a jurisdição e estejam em constante mudança, políticos que se opõem à descarbonização podem alegar formação de truste ou violações de dever fiduciário, e seus aliados podem orquestrar boicotes.²¹ Isso tem sido particularmente notável nos Estados Unidos.

Algumas alianças adotaram práticas para evitar questionamentos antitruste, como treinamentos regulares sobre o tema (ou seja, garantindo que seus membros estejam cientes dos limites legais relevantes) e revisando diretrizes antitruste no início de cada reunião. O Climate Action 100+, que foi alvo de várias alegações anticompetitivas e de audiências no Congresso dos Estados Unidos, afirma explicitamente em seu site e em sua comunicação que, embora investidores possam se reunir para coletar informações e expressar preferências, eles tomam suas próprias decisões de investimento e voto de forma independente.

Esperamos que as gerações futuras possam se orgulhar do papel que companhias desempenharam contra essa ameaça existencial, em vez de correr contra o relógio do carbono, aumentando os danos ao planeta

com quem conversamos observou que membros de sua aliança (que incluía companhias e governos) não falavam com franqueza durante grandes reuniões plenárias, que eram abertas à imprensa. Eles decidiram, então, criar fóruns menores para permitir a troca entre pares.

“Às vezes, é como se os membros quisessem que todo mundo fosse honesto, mas eles mesmos não querem ser”, disse o líder. “Isso pode ser um desafio. [...] Nossa capacidade de criar esses espaços é muito importante – confiança nesse tipo de ambiente, a portas fechadas.”

Incentivar um discurso aberto e o debate pode exigir que líderes e equipes operacionais de alianças facilitem ativamente a discussão e a tomada de decisões. “Coalizões são de fato difíceis, e entre diferentes setores ainda mais, porque eles nem sempre confiam no critério de tomada de decisão um do outro”, disse um

Outros veem a contratação de advogados como uma ação prudente. “Eles têm um papel importante a desempenhar”, disse um profissional da área jurídica que entrevistamos, embora tenha acrescentado que surgem desafios quando “há muitos conselhos jurídicos diferentes vindos de vários escritórios de advocacia”.

Essas medidas podem não bastar para proteger totalmente uma aliança ou seus membros de se tornarem alvos políticos. Para mitigar riscos, algumas coalizões estão adotando novas estratégias. Ao comunicar seu escopo, por exemplo, certas alianças afirmam explicitamente o que não fazem. Um entrevistado descreveu que, em vez de tomar decisões conjuntas que seriam sensíveis sob a perspectiva antitruste, sua aliança exige que as empresas membros as tomem individualmente. Outras coalizões estão incluindo representantes do governo ou da sociedade civil para aumentar a responsabilização e o impacto. Um líder de aliança descreveu as dinâmicas intersetoriais

que levaram seu grupo a reunir empresas, governo e atores da sociedade civil: “As ONGs estão pressionando as empresas. As empresas estão pressionando os governos. Agora, os governos estão pressionando de volta as empresas”. Colocá-los juntos pode fazer com que essa pressão seja mais produtiva. Outros temem que essa abordagem limite a franqueza das interações, pois os membros podem ser mais cautelosos em seu envolvimento com partes interessadas de fora do setor privado.

Empresas e alianças também devem ter em mente o contexto mais amplo das mudanças climáticas e o futuro da humanidade. Elas precisam ser prudentes em relação aos custos legais e políticos de sua adesão a alianças, não apenas para permanecerem dentro das regras nesses âmbitos, mas também do lado certo da história. Esperamos que as gerações futuras possam se orgulhar do papel que companhias desempenharam no combate às mudanças climáticas – que possam ver que elas agiram de forma construtiva contra essa ameaça existencial, em vez de correr contra o relógio do carbono, aumentando os danos ao planeta.

O caminho da colaboração

a URGÊNCIA E A MAGNITUDE DA CRISE CLIMÁTICA COM frequência levam a duas soluções aparentemente opostas. A abordagem focada no mercado sustenta que, por meio da inovação e do empreendedorismo, companhias competirão isoladamente por um futuro mais sustentável. Essa visão encontra um problema de incentivos, pois empresas enfrentam poucas ou nenhuma consequência por emitirem gases de efeito estufa ou por realizarem outras ações ambientalmente prejudiciais. A abordagem focada no governo, por outro lado, depende de políticos, reguladores e tribunais para soluções abrangentes, combinando impostos, regulamentações e políticas industriais. No entanto, a regulação governamental pode ser ineficaz se não for bem-informada e global ou se estiver paralisada por impasses políticos. Embora atores empresariais e governamentais tenham feito avanços no combate às mudanças climáticas, ainda estamos aquém do necessário para prevenir uma catástrofe climática.

A colaboração oferece um terceiro caminho complementar para que líderes empresariais enfrentem as mudanças climáticas. Alianças estão em posição para amplificar e estender o impacto que companhias, agindo individualmente, e ações governamentais podem gerar. Ao reunir líderes empresariais – e às vezes atores da sociedade civil e do governo –, alianças podem ajudar corporações a serem mais ambiciosas, responsáveis e eficazes em seus esforços para acelerar a mudança sistêmica e salvar o planeta. ●

MATTEO GASPARINI é doutorando na Smith School of Enterprise and the Environment da Universidade de Oxford e bolsista de clima no Instituto de Negócios na Sociedade Global da Harvard Business School.

KNUT HAANAES é professor de estratégia e titular da Cátedra Lundin de Sustentabilidade no Instituto Internacional para Desenvolvimento Gerencial (IMD, na sigla em inglês).

EMILY TEDARDS é doutoranda na Harvard Business School e bolsista de doutorado na iniciativa Reimaginando a Economia da Harvard Kennedy School.

PETER TUFANO é professor da Fundação Baker na Harvard Business School e conselheiro sênior do Instituto Salata para Clima e Sustentabilidade de Harvard.

NOTAS

- 1 Edelman Trust Institute, “2023 Edelman Trust Barometer: Special Report: Trust and Climate Change”, 2023.
- 2 Ver Donatella Meadows, *Thinking in Systems*, Chelsea Green Publishing, White River Junction, Vermont: 2008; John Sterman, “System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World”, *California Management Review*, v. 43, n. 4, 2001; Jay W. Forrester, “Industrial Dynamics - After the First Decade”, *Management Science*, v. 14, n. 7, 1968.
- 3 Ver David Kiron *et al.*, “Corporate Sustainability at a Crossroads: Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times”, *MIT Sloan Management Review*, 23.mai. 2017.
- 4 Ver Ranjay Gulati, “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, 1998. Ver também Ranjay Gulati, Tarun Khanna, e Nitin Nohria, “Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances”, *MIT Sloan Management Review*, 15 abr. 1994, e Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, e Harbir Singh, “How to Make Strategic Alliances Work”, *MIT Sloan Management Review*, 15.jul. 2001.
- 5 Ver Calder Tsuyuki-Tomlinson *et al.*, “A Vision for the Global Climate Action Ecosystem”, documento de trabalho, 2021; Marya Besharov *et al.*, “The Decisive Decade: Organising Climate Action Catalytic Collaboration for Systems Change”, documento de trabalho, 2021.
- 6 Ver Matteo Gasparini, Knut Haanaes e Peter Tufano, “When Climate Collaboration Is Treated as an Antitrust Violation”, *Harvard Business Review*, 17.out. 2022.
- 7 Tensie Whelan, “U.S. Corporate Boards Suffer from Inadequate Expertise in Financially Material ESG Matters”, jan. 2021.
- 8 Insead Corporate Governance Centre e Hendrick & Struggles, “Changing the Climate in the Boardroom”, 2021.
- 9 Ver BCG, “Will a Green Skills Gap of 7 Million Workers Put Climate Goals at Risk?”, 14.set.2023.
- 10 Ver LinkedIn Economic Graph, “Global Green Skills Report 2023”, 2023.
- 11 Ver Global Association for Risk Professionals, “Fourth Annual Global Survey of Climate Risk Management at Financial Firms: Steady Progress Amid Increasing Regulatory Scrutiny”, 2022.
- 12 Ver CB Bhattacharya e Paul Polman, “Sustainability Lessons from the Front Lines”, *MIT Sloan Management Review*, v. 58, n. 2, 2017.
- 13 Ver Consumer Goods Forum, “Building a Circular Economy for Packaging: A View from the Consumer Industry on Optimal Extended Producer Responsibility”, ago.2020.
- 14 Ver International Chamber of Commerce, “How Competition Policy Acts as a Barrier to Climate Action”, 27.nov.2023.
- 15 Ver Joint CSO Letter to the TNFD, 31.mai.2023.
- 16 Rosabeth M. Kanter e Tuna Cem Hayirli, “Creating High-Impact Coalitions: CEOs Can Lead the Charge on Society’s Biggest Problems”, *Harvard Business Review*, v. 100, n. 2, 2022, argumentam que as alianças devem se concentrar em soluções, citando o desenvolvimento de vacinas contra a covid-19. BCG e United Nations Global Compact, “Joining Forces: Collaboration and Leadership for Sustainability”, *MIT Sloan Management Review*, 2015, argumentam que as alianças devem aproveitar as capacidades e a expertise dos membros para desenvolver soluções inovadoras.
- 17 Kanter e Hayirli, “Creating High-Impact Coalitions”, argumentam que as alianças “exercem liderança moral” ao ajudar as empresas a entender questões sociais mais amplas, que também podem beneficiar seus negócios, e levam as empresas a progredir. Marya Besharov *et al.*, “The Decisive Decade: Organising Climate Action: Catalytic Collaboration for Systems Change”, jun. 2021, argumentam que colaborações exigem uma narrativa compartilhada que descreva o problema e as soluções propostas. Esse requisito pode ajudar os stakeholders internos a enquadrar suas atividades, e os externos a ver a iniciativa como um conjunto coerente de ações para combater as mudanças climáticas.
- 18 BCG e United Nations Global Compact, “Joining Forces”, argumentam que um secretariado é importante para facilitar as atividades e para a aquisição de capacidades necessárias. Ram Nidumolu *et al.*, “The Collaboration Imperative”, *Harvard Business Review*, abr. 2014, argumentam que a gestão de projetos especializada pode ser frequentemente necessária e que os membros da aliança devem perceber a gestão de projetos como neutra, sem visar objetivos específicos de determinadas partes interessadas.
- 19 David Young, Simon Beck e Konrad von Szczechanski, “How to Build a High-Impact Sustainability Alliance”, BCG, 14.fev.2022, listam entre os fatores de sucesso das alianças de sustentabilidade a capacidade de medir e acompanhar o progresso de forma transparente. Eles argumentam que uma estratégia clara com métricas divulgadas publicamente tende a ser mais eficaz. Besharov *et al.*, “The Decisive Decade”, discutem como estabelecer metas claras e aumentar a responsabilidade é importante na colaboração climática. Tsuyuki-Tomlinson *et al.*, “A Vision for the Ecosystem”, também destacam como ser claro sobre compromissos e progressos é essencial para identificar novas áreas de trabalho, em especial em meio ao aumento do greenwashing.
- 21 Para exemplos, ver Nidumolu *et al.*, “The Collaboration Imperative”, e Young *et al.*, “How to Build a High-Impact Sustainability Alliance”.
- 22 Um exemplo seria a Net-Zero Insurance Alliance: mais da metade dos membros se retirou, citando preocupações antitruste.

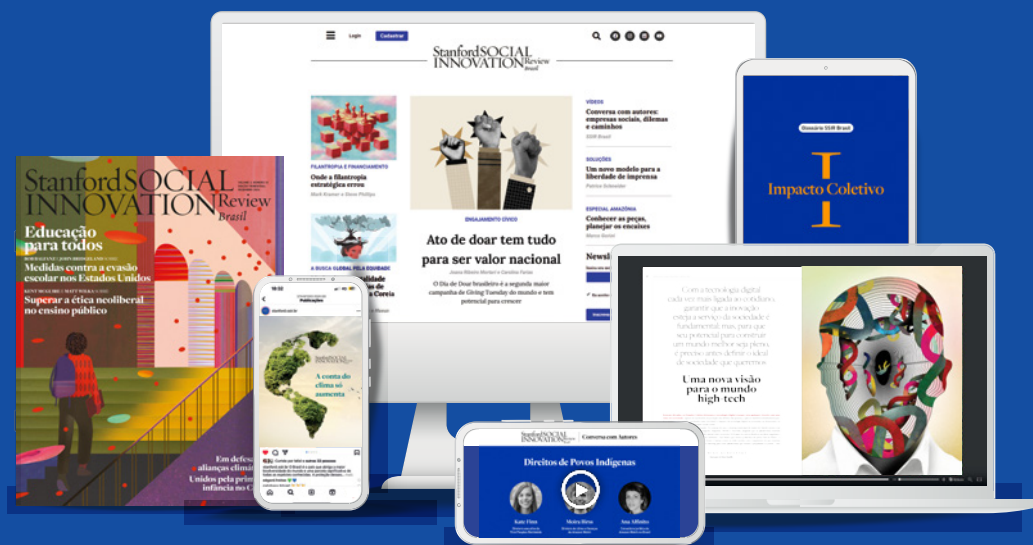
Feita por e para líderes de transformação social de todo o mundo e de todos os setores

Unindo o melhor da teoria e da prática da inovação social, a *SSIR Brasil* é uma plataforma de debates sobre a transformação social no país.

Junte-se a essa iniciativa e apoie uma publicação que fala com os mais influentes agentes de mudança no Brasil e no mundo.

Confira as
oportunidades
de apoio, fomento
e patrocínio

✉ contato@ssir.com.br



ssir.com.br



f in @ssirbrasil

📷 @stanford.ssir.br

Com o apoio dos nossos mantenedores, todo o conteúdo da plataforma é gratuito



samambaia.org

Apoio institucional: Instituto *Beja*®

PONTO DE VISTA

Insights das linhas de frente

A provocação da empatia

Precisamos defender um capital que não priorize apenas o retorno financeiro, mas também o retorno positivo para a comunidade e para o meio ambiente

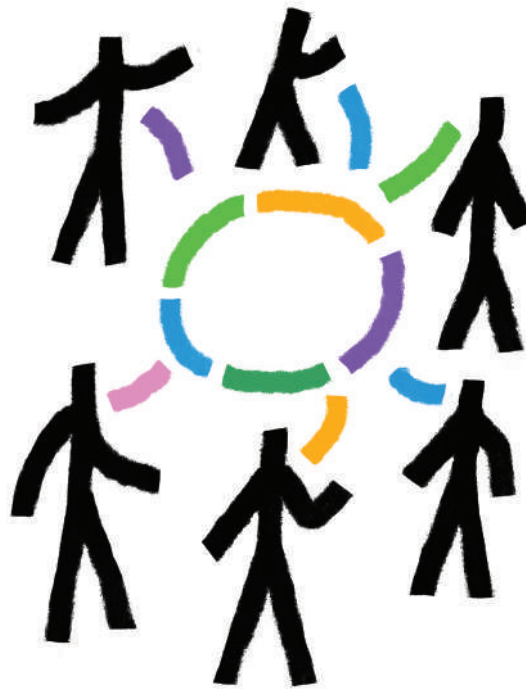
POR BRUNO GIRARDI E
LEONARDO LETELIER

O ano de 2020 começou promissor para os mais de 200 cooperados integrantes da CoopSertão, uma cooperativa de produtores de polpa de fruta, laticínios e hortifrutigranjeiros localizada no município de Pintadas, no cerrado baiano, distante 260 km da capital Salvador. Com o empréstimo viabilizado pela Sitawi, a organização tinha adquirido uma nova máquina embaladora de polpa, que permitiria atender às demandas dos supermercados da região.

Silvany Lima, presidente da cooperativa, não deixou de lembrar do distante ano de 2008, quando ela e algumas poucas mulheres decidiram começar a produção de polpa de umbu, um fruto típico e abundante na região, na época praticamente sem valor. Mas 2020 trouxe também um desafio: a pandemia gerou uma queda de faturamento para a CoopSertão e, consequentemente, dificuldades em começar a quitar o empréstimo tomado – além de outros dois realizados com outras instituições.

Por trás das ações que possibilitaram à CoopSertão ter sua dívida equacionada e seguir em atividade, está um novo conceito para aplicação do capital, desenvolvido por nós na Sitawi – o de capital empático.

Em termos práticos e efetivos, ele agrega diversas fontes de investimentos, além de uma nova forma de se relacionar com o tomador de capital. Nele, se incluem verbas de filantropia, utilizadas como garantia ou



subsídio aos empréstimos, com o objetivo expresso de gerar condições mínimas para atrair outros capitais e catalisar as transformações desejadas (*venture philanthropy*, capital catalítico).

Agrega-se a isso o capital paciente, com flexibilidade para assumir riscos na busca de benefícios de longo prazo para todos os stakeholders.

O último ingrediente é o capital em condições mais próximas ao “mercado”, para dar escala às transformações positivas para a sociedade.

Somamos a essa mistura de capitais (*blended finance*) a priorização dos esforços direcionados à preservação e ao sucesso do empreendimento e, com isso, seu impacto positivo na comunidade e no meio ambiente, sem descuidar de gerar retorno ao investidor. A junção dessas ações, priorizadas na ordem de sua descrição, é o que denominamos de capital empático. Foi dessa forma que conseguimos chegar a soluções plau-

síveis para a CoopSertão. A nossa principal preocupação era a sobrevivência do negócio. Pensamos na possibilidade de conceder uma moratória, mas só isso não seria suficiente. A cooperativa ainda tinha outras dívidas e precisava de algum capital para manter suas atividades.

Optamos então por usar um fundo solidário, utilizado para quitar a dívida com os investidores da nossa plataforma de empréstimo coletivo e para a renegociação dos empenhos junto a outras duas entidades, com condições mais favoráveis.

Assim, foi efetivado o refinanciamento da dívida da cooperativa, sob novas condições, com moratória para

início dos pagamentos, além de prazos e juros que poderiam ser cumpridos. Adicionalmente, passamos a acompanhar mais de perto o dia a dia do negócio, por meio de reuniões de aconselhamento.

Ao mergulhar na história e na atuação da CoopSertão, percebemos que se poderia priorizar a produção de leite e requeijão, cujas vendas não dependiam de prefeituras e escolas, fechadas na pandemia, além da produção de hortifrúts para os mercados locais, o que permitiu aperfeiçoar os controles gerenciais e financeiros, reduzindo custos nas operações.

Foram meses difíceis, mas a CoopSertão sobreviveu. Hoje todos os seus pagamentos estão em dia. Mais do que isso. Após a pandemia, a cooperativa voltou a fornecer alimentos para escolas e prefeituras da região, mas agora com uma base de novos clientes ampliada em mais de 20%, pela abertura dos novos mercados durante a emergência sanitária. A produção cresceu, assim como

o número de cooperados, hoje perto de 300. As atividades agropecuárias são desenvolvidas dentro de preceitos sustentáveis e a ação dos cooperados contribui para a preservação do cerrado.

ALÉM DA TEORIA

Ao longo da nossa experiência, percebemos que os termos e palavras usados no nosso trabalho cotidiano, como *venture philanthropy*, *blended finance*, capital catalítico, *impact first*, ainda que precisos e específicos na denominação de atividades e produtos, não traduziam o real significado do que a Sitawi faz e oferece em relação ao investimento de impacto.

Esses termos, de modo geral, têm como ponto de partida o mercado tradicional de capitais. Entretanto, eles não contribuem

trata de demonizar esse tipo de investimento; ele é muito importante. Trata-se, porém, de “não negar” que sua ação visa prioritariamente o retorno financeiro do investidor. O desenvolvimento social e a preservação do meio ambiente raramente surgem como ponto central. Ao contrário, não faltam exemplos de movimentos de capital extremamente predatórios do ponto de vista social e ambiental.

O capital empático, por sua vez, não descuida do investidor, mas leva em consideração também o tomador, a ação multiplicadora de valor para a comunidade em que o empreendedor está inserido e seu entorno. É um modelo de investimento que não se restringe a atender apenas a alguns poucos interesses, mas o de toda uma comunidade e o do meio ambiente.

Propomos que, nesse mercado, o retorno aconteça de forma distributiva e com impacto positivo para o meio ambiente

decisivamente para mudar a percepção acerca da atuação de pessoas e organizações no mercado de investimento de impacto.

Propomos que, nesse mercado, o sucesso não se defina apenas pela geração de (mais) retorno ao investidor, o que pode gerar (mais) riqueza concentrada – e, sim, que esse retorno aconteça de forma distributiva e com impacto positivo para o meio ambiente. Ou seja, que o capital seja mais empático com os demais stakeholders.

Como em outras esferas da vida, a empatia fica mais visível quando não há a “obrigação” de ajudar ou quando algo “vai mal”. Qual a taxa de juros a cobrar em empréstimos feitos a organizações com acesso restrito ao mercado financeiro tradicional? Quando há atrasos, qual a postura do credor? Respondidas sob a lente da empatia, essas e outras perguntas levarão a caminhos diferentes dos vistos na prática tradicional.

Estimular essa mudança de mentalidade exige explicitar diferenças: se um capital é empático, o que é o outro? Apático? Indiferente? Egoísta?

O capital tradicional é capaz de gerar desenvolvimento, riqueza e bem-estar. Mas esse não é seu foco primário. Não se

Em contraposição, o capital empático prevê investidores agindo como empreendedores – e em prol deles. Isso significa tentar abrir novos canais de venda, ajudar na estratégia e, ainda, buscar novos recursos, mesmo tendo seu retorno já assegurado.

No caso de um investimento em crédito, cujo retorno máximo depende das condições do empréstimo, ações que agregam valor, como as que mencionamos acima, mostram que o capital empático vai muito além da paciência nos recebimentos.

O capital empático também vai além do capital paciente quando há um desempenho negativo – atuando para achar soluções, renegociar taxas e prazos e buscar apoio adicional para as organizações. Naturalmente, o retorno econômico não é esquecido, pois não adianta implementar empatia se não houver capital: ela se estende aos investidores.

Percebemos que a atuação da Sitawi entregava mais do que capital paciente. Conforme lançamos novos produtos, como a capacitação financeira para fortalecer organizações, visando o seu primeiro financiamento, ficou mais claro que era outro o nosso posicionamento, com escuta e olhar das dores dos empreendedores, agindo para encontrar soluções personalizadas para cada caso.

De início, disseminamos o conceito de capital empático internamente, inclusive para diferenciar os tipos de atuação da Sitawi em cada situação, sabendo bem que, se o capital paciente é mais raro e exige mais tempo que o tradicional, no capital empático isso se acentua. Portanto era importante ter uma visão clara da ação, da estrutura e do orçamento necessários em cada situação.

Como conceito, o capital empático segue em construção, mas sua prática já está mais avançada. Vemos que outros agentes multiplicadores, como Conexsus, Trê Investimentos e Neest, adotam mecanismos em linha com o capital empático. Essa prática pode ter nascido de forma espontânea, baseada nos valores desses agentes.

Estamos convencidos de que vale a pena apostar no poder das palavras. Grandes processos de mudança começam com pequenas ações que tendem a crescer de forma orgânica. Termos bem empregados têm o poder de levar à reflexão – e assim mudar as pessoas e, com elas, o mundo.

Quando investimos, podemos ser mais ou menos empáticos. É uma decisão que vai além dos valores financeiros, que implica escolhas de visão de mundo e sobre o modelo de sociedade que queremos construir com o nosso capital.

EMPATIA VERSUS PACIÊNCIA

Durante muito tempo, a Sitawi se entendeu como agente do capital paciente – entendido como aquele capital retornável, mas que não visa retorno imediato. Essa paciência visa fomentar projetos de impacto que, muitas vezes, não se sustentariam sob condições de investimento tradicionais, o que impossibilitaria projetos de impacto, sobretudo aqueles com características de inovação e em busca de escala, que dependem de prazos maiores.

De imediato, pode-se evocar um paralelo entre o capital empático e o paciente. Olhando mais a fundo, vemos que a diferença não é tão sutil. Embora o capital empático abranja também o conceito do capital paciente, é importante que destaquemos que a paciência deste se refere ao retorno econômico. Ela certamente favorece o impacto gerado, porém, na essência, o capital paciente segue buscando retorno financeiro.

UM CAMINHO POSSÍVEL

Ainda que esteja em desenvolvimento, o capital empático foi ganhando forma nos últimos anos dentro da Sitawi. Adotando o conceito, realizamos mais de 140 transações de investimento de impacto, que mobilizaram cerca de R\$ 33 milhões, investidos em 65 negócios. Estes impactaram de forma positiva o meio ambiente e a vida de mais de 20 mil pessoas e conservaram mais de 4 milhões de hectares com o nosso apoio.

Para acompanhar esse movimento, em 2024 lançamos o estudo “Transformação socioambiental com retorno real”, que conta os resultados de 15 anos de nossa experiência em investimentos com uma abordagem *impact first* – que prioriza o impacto socioambiental positivo antes do retorno financeiro.

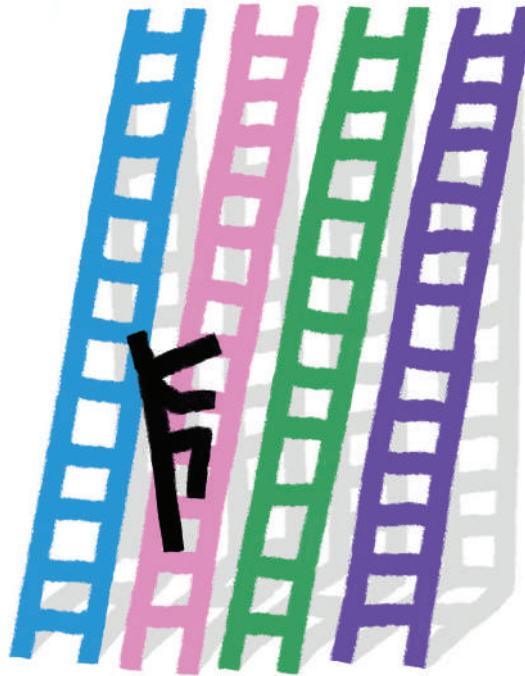
No documento, apresentamos, de forma transparente, as diversas faces dessa jornada: de organizações que deram certo até as que precisaram de algum amparo para pagar o investimento, como a CoopSertão.

Não tem sido um caminho simples e linear e, por vezes, pode ser bem desafiador. Mas os resultados nos estimulam a seguir adiante. Ainda que não represente garantia plena de sucesso, a abordagem empática possibilitou que o default ficasse apenas um pouco acima de 5,5% do volume de operações, levando a um retorno para os investidores de 4,5% acima da inflação (números relativos ao período de pós-pandemia até julho deste ano). Vale reforçar que a maioria das organizações que financiamos não seria nem sequer atendida pelos bancos tradicionais.

Casos como o da CoopSertão nos convencem, a cada dia, que o capital de impacto, quando também empático, pode nos proporcionar muito mais desenvolvimento econômico e social, com preservação ambiental e retorno financeiro para todos. ●

BRUNO GIRARDI é diretor-vice-presidente da Sitawi e responsável pela frente de investimento de impacto da organização. Trabalhou anteriormente na Vale, Petros e BTG Pactual. É graduado em economia pela Universidade de Londres e tem MBA pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT).

LEONARDO LETELIER é fundador e CEO da Sitawi Finanças do Bem e da Endowments do Brasil. Trabalhou anteriormente na McKinsey e no mercado financeiro. É formado em engenharia industrial pela USP, com MBA pela Harvard Business School, especialista em ESG, investimentos de impacto e filantropia.



Em defesa do aprendizado profissional

Meta de “universidade para todos” já não garante bons empregos nos Estados Unidos

POR BRUNO V. MANNO

Nos últimos 25 anos, pelo menos, a principal meta das escolas americanas tem sido a “universidade para todos” – o preceito de que todos os alunos que concluem o curso médio devem entrar na universidade. Por causa disso, as instituições não se preocuparam em oferecer aos jovens uma experiência profissional ou não consideravam o ensino profissionalizante uma prioridade. Essa lacuna contribuiu para que os alunos aprendessem pouco sobre a vida profissional e os caminhos práticos a seguir para procurar emprego, desenvolver suas carreiras e continuar estudando.

Atualmente, a ideia de “universidade para todos” está perdendo o apoio público. Quando o think tank Populace, uma organização apartidária, solicitou a cidadãos americanos que ranqueassem suas prioridades no sistema de ensino, o item “estar prepa-

rado para ingressar numa faculdade ou universidade” caiu da 10ª posição, que ocupava em 2019, para a 47ª, em 2022, em uma lista de 57 pontos. Outras pesquisas mostram que os americanos acreditam cada vez menos na importância de um diploma de curso superior formal. Mais da metade da população (56%) acredita que ele não vale o investimento, tendência mais acentuada entre os que já possuem nível universitário entre 18 e 34 anos.

Por sua parte, empregadores já não consideram o título universitário como indispensável. O critério de contratação não se baseia mais no diploma, mas em habilidades. Um estudo publicado pela Fundação Educacional Strada mostrou que, entre as carreiras com mais de 60 milhões de empregados e milhões de anúncios de emprego online, dez anos depois da conclusão do curso universitário, 45% dos formados estavam subempregados, exercendo atividades que não exigiam nível universitário.

Portanto, não é de admirar que outras formas de preparação para a carreira, principalmente empregos como aprendiz, estejam se tornando mais populares entre os empregadores e estudantes. O Populace relata que, para os americanos, a atual prioridade das escolas é garantir que os jovens desenvolvam habilidades práticas tangíveis, embora somente um em quatro (26%) acredite que isso aconteça.

Os americanos acreditam que a “universidade para todos” deveria variar os caminhos. A diversidade de oportunidades assegura aos jovens diferentes meios, além de um diploma, para seu crescimento. Incluir um programa de formação de aprendizes torna a oferta de oportunidades do país mais diversificada e igualitária.

Os americanos acreditam que a “universidade para todos” deveria variar os caminhos. A diversidade de oportunidades assegura aos jovens diferentes meios, além de um diploma, para seu crescimento. Incluir um programa de formação de aprendizes torna a oferta de oportunidades do país mais diversificada e igualitária.

A IMPORTÂNCIA DE SER APRENDIZ

Ao contrário da maioria dos universitários, aprendizes têm um emprego e ganham seu próprio sustento, têm um mentor no local de trabalho e na sala de aula e rece-

bem uma qualificação com pouca ou nenhuma dívida estudantil. O modelo tem gerado novas formas de inserção no mercado de trabalho.

É uma iniciativa vista como positiva por 92% dos americanos, enquanto 62% afirmam que o programa de aprendizado prático favorece mais a empregabilidade que cursar uma faculdade. Quando se pergunta aos pais o que eles preferem para seus filhos, se uma bolsa integral na faculdade ou um aprendizado prático de três anos que lhes garanta um bom emprego, praticamente seis em dez (56%) optam pelo aprendizado. Quase 70% dos alunos do ensino médio afirmam que a continuidade dos estudos após o ensino médio deveria ser no trabalho, por meio de estágios ou aprendizado prático.

Os programas de aprendizes também trazem benefícios sociais e psicológicos. Eles permitem que as pessoas entendam melhor quem são e quais são seus interesses, valores e capacidades, ajudando-as a desenvolver sua identidade ocupacional e sua vocação.

Esse modelo foi oficialmente sancionado pelo governo federal em 1937, quando regulamentou os programas de aprendizado prático com a Lei Nacional do Aprendiz. Essa lei também permite que eles sejam registrados e supervisionados pelos estados. Mas apenas cerca de metade deles adotou essa opção. Além da rara oportunidade de treinamento remunerado, os programas dão um atestado de qualificação com validade nacional. Atualmente, há cerca de 500 mil alunos, com média de 29 anos de idade, matriculados em aproximadamente 27 mil programas; por volta de 70% atuam em empresas do setor da construção civil. Isso representa somente 0,3% da força de trabalho, o que coloca os Estados Unidos em uma das últimas posições de aprendizes inscritos entre os países que adotam esses programas.

Os programas costumam ser para alunos do ensino médio, no modelo “aprenda e ganhe”. Nem todos são de aprendizado prático. Em geral, incluem uma dupla matrícula em escolas de ensino médio e em instituições de ensino pós-curso, onde os alunos também recebem capacitação profissional. Diferentemente do foco em construção civil do ensino para adultos, o aprendizado prático para jovens se concen-

tra em outras áreas, como produção avançada, tecnologia da informação e logística. A Carolina do Norte, por exemplo, oferece 12 possibilidades de carreira para jovens aprendizes, que incluem veterinária, educação infantil e pilotagem de drones.

O apoio financeiro do governo federal para esses programas está aumentando. Os investimentos da Secretaria do Aprendizado Prático do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos duplicaram num período de cinco anos, passando de US\$ 90 milhões, em 2016, para US\$ 185 milhões, em 2021. Deputados da Comissão de Educação e Força de Trabalho da Câmara americana aprovaram duas leis bipartidárias para desenvolvimento da força de trabalho, uma delas aprovada por maioria esmagadora e submetida ao Senado.

Aprendizes ganham seu sustento, têm um mentor no trabalho e na sala de aula e recebem qualificação com baixa dívida estudantil

De acordo com uma análise realizada pela Associação Nacional de Governadores, os programas de aprendizado prático também recebem amplo apoio dos dois partidos em nível estadual. De acordo com uma análise de custo-benefício de programas de aprendizes realizada pela empresa Mathematica em dez estados, eles foram muito bem-sucedidos na preparação de pessoas para empregos rentáveis: os empregados podem receber US\$ 240 mil a mais na sua remuneração ao longo da vida por terem participado do programa. Segundo avaliação da Iniciativa de Treinamento de Aprendizes do Departamento de Trabalho feita pelo governo, os ganhos de todos os aprendizes aumentaram entre o ano anterior ao do início do programa e o ano seguinte à conclusão, independentemente da atividade ou dos dados demográficos dos participantes.

DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Embora esses efeitos sejam promissores, é preciso fazer mais. Três áreas em especial podem ser mais desenvolvidas:

Educação profissional | Programas de educação profissional ajudam os jovens a desenvolver redes e capacidade de seguir

caminhos para ir da ambição à realidade. O modelo de educação profissional das escolas americanas deveria incluir a preparação de jovens para um aprendizado prático durante o ensino médio e também depois dele. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico documentou uma dessas abordagens, que é baseada em atividades que colocam as crianças em contato com algumas profissões e depois permitem que elas explorem e vivenciem o trabalho nessas profissões.

Expansão de novos programas | Há vários esforços em curso para ampliar os programas. O Departamento de Trabalho apoia um programa de expansão que inclui uma rede de ensino para aprendizes. Um número crescente de organizações oferece orientação política e assistência práti-

ca para estados que queiram criar novos programas. Robert Lerman, membro do Instituto Urban, e Ryan Craig, diretor de gestão da Achieve Partners, apresentaram planos para aumentar os programas de aprendizes nos Estados Unidos de modo a equiparar o país a nações europeias, trabalhando com intermediários nos programas de aprendizado prático.

Essas terceiras partes podem ser faculdades comunitárias, câmaras de comércio e agências de recrutamento que contratam, treinam e arcam com os custos iniciais dos participantes. As empresas podem então testar um aprendiz, pagando uma taxa ao intermediário pelo recrutamento, treinamento e adequação dos funcionários às empresas.

Graus do aprendiz | Os programas de aprendizado prático não precisam entrar em conflito com o ensino superior tradicional. Eles podem ser ampliados por meio de um sistema de ensino duplo no qual os participantes possam trabalhar como aprendizes enquanto cursam uma faculdade. O Reino Unido criou um diploma de aprendizado prático com duração de três ou seis anos que prevê um título de bacharelado ou de mestrado sem finan-

ciamento. Os títulos podem ser oferecidos em áreas que geralmente exijam estágio, como saúde e ciências, negócios e administração e aeroespacial.

Esse modelo foi adaptado para o sistema escolar americano na forma de um aprendizado prático para professores, concedendo bacharelado e mestrado isentos de débitos. A Universidade Reach, sem fins lucrativos, é líder nessa modalidade em afiliação com a Faculdade de Ensino de Graduação do Teacher's College de Oxford e a Faculdade de Ensino de Pós-graduação do Instituto Reach. Elas oferecem oito programas de níveis e certificados em parcerias com 148 escolas e distritos que atualmente contam com mais de 1.500 alunos. Os departamentos americanos de Educação e de Trabalho trabalham em conjunto para criar programas de aprendizado prático remunerado para docentes, combinando financiamentos.

Os programas de aprendizado prático são uma opção para as faculdades se desvincularem do curso universitário padrão. Para isso, é preciso que haja uma coerência entre a experiência no trabalho e os cursos acadêmicos, de tal forma que as duas atividades se completem e também ofereçam uma qualificação profissional em vez do diploma tradicional. Algumas faculdades criaram títulos que os alunos podem obter gradativamente enquanto trabalham, com duas modalidades: bacharel (quatro anos) e tecnólogo (dois anos). Um estudo recente do Sistema de Faculdades Comunitárias da Virgínia mostra que esses programas geralmente aumentam o nível de emprego em 4%, e os salários trimestrais em US\$ 375.

Todos esses programas ajudam a melhorar a igualdade de oportunidades, desenvolvendo o que as pessoas sabem (conhecimento), quem elas conhecem (relacionamentos) e quem elas são (identidade). Eles priorizam o conhecimento que é lucrativo, os relacionamentos que não têm preço e a vocação que aumenta a autoestima. O atual modelo “aprenda e ganhe” para formação de aprendizes faz do local de trabalho um novo campus. ●

BRUNO V. MANNO é conselheiro sênior do Instituto de Política Progressiva e ex-secretário-adjunto de Educação para Políticas Públicas. NOTA: ALGUMAS ORGANIZAÇÕES MENCIONADAS NO TEXTO RECEBEM AUXÍLIO FINANCEIRO DA WALTON FAMILY FOUNDATION, DA QUAL O AUTOR FOI CONSELHEIRO.



Decolonizar a pesquisa sobre sociedade civil

Desigualdade de poder entre pesquisadores do Sul e do Norte Global prejudica o compartilhamento do conhecimento

POR CHRISTOPHER L. PALLAS, ANNA DOMARADZKA, CRISTINA M. BALBOA, ELIZABETH BLOODGOOD, DIPENDRA KC, EMMANUEL KUMI E PATRÍCIA MENDONÇA

Em meados de 2022, Christopher Pallas e Elizabeth Bloodgood apresentaram os resultados de *Beyond the Boomerang* (“Além do bumerangue”, sem tradução em português), editado por eles, numa conferência internacional. O livro aborda como a crescente ação de organizações da sociedade civil de países de média e baixa renda do Sul Global, associada a novas oportunidades de parceria e estímulo, estava subvertendo o advocacy tradicional.

A apresentação despertou grande interesse, mas também suscitou indagações. Um profissional da saúde da África Oriental perguntou por que os editores tinham

analisado padrões no Sul Global praticamente sem participação de autores da região. A pergunta foi impactante.

Esse fato nos levou a nossa atual colaboração, uma equipe de acadêmicos do Brasil, Canadá, Gana, Nepal, Polônia e Estados Unidos, que se reuniu para analisar as origens das organizações da sociedade civil locais e refletir sobre questões de poder e participação. Partindo de nossas próprias experiências e do estado da arte da área, observamos que há uma tendência de que acadêmicos do Norte Global dominem o processo de pesquisa na área. Nossa pergunta foi: “O que esses acadêmicos

perdem quando não conseguem atrair colegas do Sul como coprodutores da pesquisa em igualdade de condições?”

Normas e estruturas de pesquisa do Norte podem fornecer resultados imprecisos e não confiáveis sobre a sociedade civil porque não aproveitam completamente o conhecimento desenvolvido localmente e de base empírica. Para resolver essa questão, estamos trabalhando em conjunto para reavaliar processos a fim de incluir vozes e perspectivas do Sul de forma igualitária.

IMPRECISÕES ESTRUTURAIS

É comum que acadêmicos do Sul Global trabalhem em parceria com pesquisadores do Norte. No entanto, a maioria dessas relações são desiguais e hierárquicas. Normalmente, os acadêmicos do Norte apresentam as propostas de pesquisa e solicitam os financiamentos, enquanto os parceiros do Sul são os implementadores dos projetos, supervisionando a coleta de dados. Os acadêmicos do Norte lideram a análise dos dados e reivindicam a autoria dos artigos, que, normalmente, são publicados em periódicos aos quais às vezes muitas universidades do Sul não têm acesso.

Os acadêmicos e instituições do Norte também desempenham um papel relevante no estabelecimento e na aplicação das normas de pesquisa. Uma delas é que

o autor principal e os créditos da autoria sejam atribuídos proporcionalmente às contribuições de cada um na equipe. À primeira vista, essa norma parece imparcial e meritocrática, mas sua aplicação está condicionada a hipóteses questionáveis.

Como decidir quais contribuições são mais valiosas? Os acadêmicos do Norte podem responder que o valor depende mais da obtenção de financiamento, do projeto de pesquisa e do acesso aos veículos de publicação mais prestigiados. Em geral, é dessa forma que eles contribuem para os projetos. A contribuição dos acadêmicos do Sul, que inclui conhecimento e idioma locais, acesso aos dados e a experiência com publicações locais ou regionais, é secundária. Se um grupo de pesquisadores do Sul não estiver disposto a fornecer os dados, outro pode substituí-lo.

Essa avaliação reflete uma dinâmica colonialista. No mundo da pesquisa, os dados

dos fenômenos tem múltiplas causas e explicações, os acadêmicos do Norte geralmente acreditam que suas hipóteses são bem embasadas e consolidam essas “descobertas” por meio da publicação – embora continuem ignorando completamente explicações alternativas, possivelmente melhores. Essas pesquisas também acabam sofrendo limitações estruturais na etapa de revisão por pares. Os pesquisadores do Sul Global compõem uma comunidade forte e sólida que compartilha ideias em suas próprias redes de conhecimento e em periódicos acadêmicos publicados e lidos no Sul Global, a maioria de livre acesso. Quando o resultado das colaborações Norte-Sul é publicado em periódicos do Norte com acesso pago, a boa pesquisa não consegue beneficiar o Sul Global. A pesquisa de má qualidade fica fora do alcance das críticas dos acadêmicos do Sul porque estes, os mais aptos a criticá-la, não conseguem acessá-la.

A pesquisa de má qualidade fica fora do alcance das críticas dos acadêmicos do Sul porque estes não conseguem acessá-la

são a matéria-prima mais importante. Os pesquisadores do Norte geralmente obtêm os dados dos do Sul em troca de salários, em vez de crédito. No Norte, esses dados originam produtos em publicações e relatórios sobre políticas, impelindo as carreiras de seus autores.

Esse sistema não só é injusto e ilegítimo; ele também gera produtos de má qualidade. Embora toda pesquisa deva ser objetiva, ela sempre é moldada pelo conhecimento, ideias e vieses dos autores. Essa subjetividade começa com as perguntas que os pesquisadores fazem e continua com as decisões sobre os dados a coletar. Fazer perguntas erradas e não interpretar os dados corretamente resulta em pesquisas, na melhor das hipóteses, duvidosas e, na pior, prejudiciais à ciência e à sociedade.

Até os acadêmicos mais conscientes são suscetíveis ao viés de confirmação. As pesquisas projetadas no Norte geralmente refletem um conjunto de suposições locais sobre o contexto, relacionamentos e normas que chegam a excluir as perspectivas dos pesquisadores do Sul. Como a maioria

A situação piora com as barreiras linguísticas. Não só porque a maioria das publicações é em inglês, mas, de um modo geral, o estilo do inglês falado e escrito em muitos países do Sul não agrada aos editores e revisores do Norte. O rápido desenvolvimento da IA generativa pode ajudar a reduzir essas últimas barreiras, mas somente se os editores concordarem em permitir seu uso para revisão – o que a maioria dos editores não faz ainda. Os periódicos também podem fornecer aos autores do Sul os recursos necessários para que seus trabalhos sejam traduzidos profissionalmente para o inglês, como fez recentemente a *Voluntas* em uma edição especial sobre a América Latina.

REGUAR PARA AVANÇAR

Para melhorar a qualidade da pesquisa e promover uma colaboração mais justa é preciso eliminar as desigualdades estruturais entre pesquisadores do Norte e do Sul. Nossa equipe, que já aprendeu com décadas de críticas e pedidos para decolonizar a pesquisa, procura melhorar essa disparida-

de por meio de *reflexividade crítica, igualdade radical e feedback recíproco*.

Na reflexividade crítica é preciso considerar o contexto no qual a pesquisa e os pesquisadores se situam em relação ao projeto e aos participantes, assim como qual quer hierarquia de poder que possa existir. Nós levamos em conta os possíveis vieses que possam ter sido introduzidos em etapas anteriores da formação acadêmica, tratamos o assunto com cautela e reconhecemos nosso próprio potencial de viés e erro.

Para melhorar a qualidade da pesquisa, nossa equipe cria estruturas de igualdade radical e feedback recíproco. Começamos com a hipótese de que a perspectiva de cada membro é igualmente valiosa para o projeto como um todo. As decisões sobre cada etapa – projeto de pesquisa, solicitação de financiamento, coleta de dados e opções para a publicação – são discutidas e submetidas ao feedback de todo o grupo. Essa norma garante que o projeto represente a visão de todos e não seja definido, por exemplo, por parâmetros incluídos em uma solicitação de financiamento ou compromisso de publicação assumido por um único membro.

Nós ampliamos o feedback recíproco para criar um relacionamento generativo além do nosso grupo editorial e incluir quaisquer pesquisadores que possam fornecer dados. Em vez de solicitar que forneçam só dados relacionados ao tema da pesquisa, como ocorre com a pesquisa extrativa, solicitamos que também façam comentários sobre a validade desses temas no contexto local e sugiram questões adicionais que talvez tenhamos ignorado para garantir que o projeto todo seja relevante para eles.

Apresentações, publicações e outros *outputs* são tratados da mesma forma igualitária. Por padrão, os créditos de autoria seguem a ordem alfabética, a menos que alguma mudança seja autorizada por toda a equipe. Os meios de publicação e apresentação dos resultados são selecionados não apenas de acordo com o prestígio, mas também pela facilidade de acesso. Costumamos apresentar nossos trabalhos em conferências locais e regionais no Sul Global e em conferências internacionais realizadas com mais frequência na Europa e América do Norte e procuramos tornar nossas publicações acessíveis em repositórios institucionais de livre acesso.

A igualdade exige um esforço contínuo, e os processos que a garantem podem ser lentos ou difíceis. Quanto à logística, por exemplo, é preciso que alguém lidere as reuniões e atualize os cronogramas. Em um projeto tradicional, essa função seria ocupada por uma autoridade superior ou autor sênior. Em um projeto perfeitamente igualitário, essas funções são exercidas como serviço voluntário, sem critérios de hierarquia ou influência.

A valorização de outras formas de produção de conhecimento pode tornar a publicação mais lenta que na pesquisa convencional. Editores acostumados a decisões rápidas podem, de início, não entender por que, a bem da transparência, toda a equipe é copiada em mensagens ou por que as tomadas de decisão (por consenso em cinco fusos horários diferentes e sete agências lotadas) são tão demoradas.

Mas os pontos positivos compensam o esforço. Parcerias decolonizadas não só são mais democráticas e inclusivas, mas também melhoram a confiabilidade dos dados e a precisão e credibilidade dos resultados. Os ciclos de feedback reduzem nossa tendência a ignorar um ponto de vista, uma fonte, ou um dado local importante. Além disso, quando nos envolvemos com os colaboradores e os colegas de equipe de uma forma mais equitativa, criamos espaços para aprendizagem mútua, construímos laços de amizade e aprimoramos o treinamento dos alunos, formando a base para o engajamento futuro e mudanças contínuas na cultura da pesquisa. ●

CHRISTOPHER L. PALLAS é professor de ciências políticas da Universidade Estadual de Kennesaw, nos Estados Unidos.

ANNA DOMARADZKA é professora assistente e diretora associada de pesquisa do Instituto Robert Zajonc de Estudos Sociais da Universidade de Varsóvia, Polônia.

CRISTINA M. BALBOA é professora associada da Faculdade de Relações Públicas e Internacionais da Faculdade Baruch, da Universidade da Cidade de Nova York.

ELIZABETH BLOODGOOD é professora associada de ciências políticas da Universidade Concordia, no Canadá. **DIPENDRA KC** é professor assistente da Universidade Ásia-Pacífico Ritsumeikan, no Japão.

EMMANUEL KUMI é pesquisador sênior do Centro de Estudos de Política Social na Universidade de Gana.

PATRICIA MENDONÇA é professora associada da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, Brasil.

Cuidar de quem cuida

A saúde mental está em crise no mundo; o terceiro setor no Brasil tem desafios específicos a enfrentar

POR DAIANY FRANÇA SALDANHA, SOPHIA MAGGI DE GOES, RODRIGO ALVAREZ, CAMILA STEFANELLI MEIRELES

A pandemia de covid-19 escancarou o problema da saúde mental de forma geral, incluindo o impacto no mundo do trabalho. Estudos da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho mostram que, globalmente, 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e à ansiedade. No Brasil, uma pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul revelou que, em 2020, 80% da população relatou aumento nos níveis de ansiedade e 68% apresentou sintomas de depressão.

Se a situação já é preocupante de forma geral, no terceiro setor ela se agrava ainda mais. De acordo com pesquisa da Sitawi Finanças do Bem e da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, o setor emprega 5,88% da força de trabalho do país. Estudos realizados em 2023 pela Phomenta e pela Mobiliza/Plataforma Conjunta mostram que muitos profissionais de organizações da sociedade civil (OSCs) enfrentam um desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, com um número expressivo relatando sintomas de depressão e ansiedade.

Neste artigo, buscamos apresentar dados que ajudem a refletir sobre a saúde mental e o bem-estar dos profissionais do terceiro setor no Brasil, além de sugerir recomendações para aprimorar as políticas organizacionais e o suporte oferecido a esses profissionais nas OSCs.

PANORAMA NO TERCEIRO SETOR

Os problemas de saúde mental afetam de forma desproporcional diferentes grupos dentro das OSCs. Em uma pesquisa realizada pela Phomenta em 2023, 55% dos profissionais do terceiro setor descreveram sua saúde mental como “regular” ou “ruim”, enquanto 45% a classificaram como “excelente”, “boa” ou “muito boa”. De forma semelhante, um estudo da Mo-

biliza/Plataforma Conjunta, também de 2023, revelou que apenas 20% dos profissionais de captação de recursos afirmaram estar “evoluindo/prosperando com excelência”, enquanto a maioria, 64%, relatou estar “em crise/lutando”.

O excesso de tarefas e demandas, combinado com a escassez de recursos ou a baixa qualidade dos recursos disponíveis, frequentemente não alocados para remunerar adequadamente os principais envolvidos no trabalho das OSCs, cria um ciclo vicioso. Esse fenômeno é bem descrito no clássico artigo “O desafio de romper o ciclo”, disponível no site da *SSIR Brasil*.

Na pesquisa da Phomenta, 64% dos profissionais mencionaram o excesso de demandas e tarefas, enquanto o estudo da Mobiliza/Plataforma Conjunta apontou que 53% relataram sobrecarga e excesso de trabalho. Além disso, 50% dos entrevistados pela Phomenta destacaram a falta de recursos adequados, alinhando-se aos 49% que, segundo a Mobiliza/Plataforma Conjunta, mencionaram a insuficiência de equipe.

A dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional também foi um ponto relevante na pesquisa da Phomenta: 40% dos profissionais relataram sentir a balança “um pouco desequilibrada em favor do trabalho”, e 23% afirmaram que ela é “muito desequilibrada em favor do trabalho”. Os profissionais das OSCs frequentemente trabalham até tarde e durante os fins de semana, sacrificando momentos de lazer e convivência familiar para atender às demandas de suas organizações.

A dificuldade das OSCs em cobrir seus custos operacionais contribui diretamente para esse ambiente laboral estressante e sobrecarregado, como indica o depoimento de uma das participantes do estudo da Mobiliza/Plataforma Conjunta: “Sou coordenadora de uma organização pequena, mas que é referência no que faz, trabalhamos com a população em situação de rua na região Sul do país. Toda a captação, articulação, incidência política e organização ainda ficam comigo [...] eu me sinto imensamente sobrecarregada”.

QUEM SOFRE MAIS

A pesquisa da Phomenta indica que, nesse quadro desafiador, mulheres em geral, mulheres negras, especificamente, e jovens são os mais afetados por problemas de saúde mental.

Quase 60% das mulheres demonstram algum nível de preocupação com a sua saúde mental, um índice significativamente maior do que o registrado entre os homens, dos quais menos de 45% expressaram preocupações semelhantes. Esse dado é ainda mais alarmante quando consideramos as interseccionalidades de gênero e cor/raça: mulheres pretas e pardas relatam enfrentar maiores desafios, com 62% delas avaliando sua saúde mental como “regular” ou “ruim”.

As questões relacionadas a gênero e raça no terceiro setor encontram um paralelo dramático na pesquisa “Esgotadas”. O estudo da Think Olga oferece um mergulho na saúde mental das brasileiras, revelando que, antes mesmo da pandemia, mais de 1 bilhão de pessoas viviam com algum tipo de transtorno mental no mundo, sendo as mulheres mais da metade desses casos.

No Brasil, a situação era particularmente grave: sete em cada dez pessoas diagnosticadas com depressão e ansiedade eram mulheres. São dados especialmente relevantes para as OSCs, considerando que o terceiro setor é majoritariamente composto por mulheres, conforme evidenciado no texto de 2019 “O trabalho das mulheres nas organizações sociais no Brasil: desigualdades e paradoxos”, de Graciela Hopstein e Martina Davidson.

Por fim, ao analisarmos especificamente os dados sobre os jovens, percebemos que, segundo a pesquisa da Phomenta, aqueles de 18 a 24 anos apresentaram os maiores índices de saúde mental “regular” ou “ruim”, 69% e 70%, respectivamente.

Esse cenário é corroborado por um estudo do Instituto Cactus em parceria com a Atlas Intel, que revela uma deterioração alarmante da saúde mental entre jovens brasileiros de 16 a 24 anos. Eles registram índices particularmente baixos no Icasim (índice desenvolvido especificamente para medir aspectos da saúde mental), com 534 pontos, bem abaixo da média nacional de 635.

UM TRABALHO EM TRÊS NÍVEIS

Partindo da premissa de que as questões de saúde mental no mundo do trabalho, incluindo o do terceiro setor, são complexas, as recomendações para enfrentá-las devem considerar uma visão integral da realidade. Assim, indicamos recomendações em três níveis de atenção: da sociedade, das organizações e dos profissionais do terceiro setor.

Sociedade e filantropos | Há uma baixa compreensão das necessidades do setor por parte da sociedade e em especial pelos investidores sociais/filantropos. Neste aspecto, recomendamos:

- fortalecer a prática do grantmaking no Brasil, valorizando a flexibilidade, a abertura para apoiar com recursos livres e por prazos mais extensos, nos modelos de investimento social privado;
- ampliar as práticas de investimento social para o desenvolvimento institucional e para fortalecer a capacidade de mobilização de recursos das OSCs;
- aprofundar pesquisas no setor que

nais necessários, a partir do planejamento estratégico institucional;

- fomentar a integração institucional, criando mais espaços de troca e reflexão;
- buscar aprimoramento, formação permanente e apoio da organização para a construção de seus membros como profissionais do campo.

A partir das pesquisas da Phomenta e da Mobiliza/Plataforma Conjunta e das nossas próprias experiências laborais e percepções acerca do campo, confirmamos os sérios desafios relacionados à saúde mental e bem-estar de profissionais do terceiro setor.

A dificuldade das OSCs em cobrir seus custos contribui diretamente para um ambiente laboral estressante e sobrecarregado

identifiquem qual o custo real do desenvolvimento institucional das OSCs e promover debates e reflexões acerca dos efeitos associados aos modelos prevalentes de investimento social privado na saúde mental de profissionais do setor.

OSCs/Lideranças sociais | Há pouca reflexão sobre o desenvolvimento institucional das OSCs. Neste aspecto, recomendamos:

- aprofundar as reflexões a esse respeito, reconhecendo e valorizando as características da organização e seus conhecimentos inerentes;
- investir no planejamento estratégico institucional, cuidando de forma realista da dimensão do tempo. O trabalho institucional, muitas vezes, requer prazos largos e trabalho frequente e sistemático para obter os resultados esperados;
- investir na saúde mental de seus colaboradores, em especial mulheres/mulheres negras e jovens, criando espaços e oportunidades para discutir o tema e buscar estratégias institucionais para lidar com ele.

Profissionais do setor | Por fim, há pouca clareza sobre os papéis e responsabilidades das pessoas dedicadas no setor e baixa integração entre as diversas áreas dentro de uma organização. Quanto a isso recomendamos:

- compreender melhor quais as necessidades de equipe e o perfil de profissio-

É importante reconhecer as limitações deste artigo – os dados das pesquisas dependem de dados autorrelatados e falta ainda uma análise longitudinal que acompanhe as mudanças ao longo do tempo. Embora as recomendações apresentadas sejam fundamentadas em pesquisas e boas práticas, estamos cientes de que sua implementação pode variar significativamente entre diferentes OSCs, dependendo de suas capacidades e contextos específicos.

Esperamos que, ao implementar programas de suporte ativo, capacitação e desenvolvimento institucional, as OSCs possam criar um ambiente de trabalho mais saudável e seguro para todas e todos. Com isso, desejamos não apenas melhorar a qualidade de vida dos profissionais do terceiro setor, mas também contribuir com a mudança social tão almejada. ●

DAIANY FRANÇA SALDANHA é doutoranda e mestra em mudança social e participação política na Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

RODRIGO ALVAREZ é sócio e diretor da Mobiliza, consultoria especializada em estratégias de captação de recursos.

SOPHIA MAGGI DE GOES é coordenadora de redes, conhecimento e parcerias no Instituto ACP.

CAMILA STEFANELLI MEIRELES é coordenadora executiva da Plataforma Conjunta. Graduada em marketing e comunicação e pós-graduada em administração pela Fundação Getúlio Vargas.

Edições (muito) especiais

Uma das nossas missões é destacar, cada vez mais, o que se faz no Brasil pela transformação social. Os números temáticos da *SSIR Brasil* abordam em profundidade questões importantes no contexto nacional.

Conheça as edições especiais já publicadas:



Insegurança alimentar

Sete programas inovadores para a saúde nutricional de crianças e adolescentes



Amazônia

Aspectos diversos da riqueza e complexidade da maior floresta tropical do mundo, tendo como pano de fundo o desenvolvimento de uma economia sustentável na região



Finanças inovadoras

Estratégias de investimento com lentes de impacto que estão viabilizando a transformação socioambiental na América Latina

ESPECIAIS SSIR BRASIL



QUER APROFUNDAR UM TEMA COM A SSIR BRASIL?

ENTRE EM CONTATO: [SSIR.COM.BR/CONTATO](https://ssir.com.br/contato)

P E S Q U I S A

Destaques de revistas acadêmicas

EDUCAÇÃO

A psicologia por trás das conspirações

POR DANIELA BLEI

Historiadora, escritora e editora de livros acadêmicos. Sua produção pode ser encontrada em daniela-blei.com/writing. Ela tuita esporadicamente em @tothelastpage

Nate Allred teve uma imersão em teorias da conspiração anos atrás, quando seu compa-
nheiro de quarto na faculdade assistia a programas de TV de extrema direita na sala de estar que dividiam. Quanto mais o colega insistia que Allred deveria abrir os olhos para tramas secretas orquestradas por atores sinistros, mais Allred se interessava pelos aspectos psicológicos do pensamento conspiratório. Hoje professor assistente de marketing e gestão da cadeia de suprimentos na Escola de Administração Rawls da Universidade de Tecnologia do Texas, Allred publicou recentemente um artigo com Lisa E. Bolton, professora de marketing e administração de empresas na Universidade do Estado da Pensilvânia, demonstrando como o letramento científico reduz a crença em teorias da conspiração, como as que dizem que a mudança climática é uma farsa ou que pessoas poderosas planejaram a pandemia de covid-19.

A pesquisa de Allred come-



çou por tentar identificar se havia um gatilho que levasse as pessoas a acreditar nessas teorias ou uma força que diminuísse sua suscetibilidade a conspirações. Juntos, Allred e Bolton desenvolveram a hipótese de que o letramento científico atenua o pensamento conspiratório. Eles conceberam dez estudos para testar a hipótese, esperando também usar sua pesquisa para atuar em contextos variados.

“Muitas das implicações da nossa pesquisa são de caráter sistêmico, como investir no pensamento crítico científico

na educação pública”, afirma Allred. “Mas isso não vai ajudar seu vizinho que se recusa a se vacinar agora; também queríamos propor intervenções rápidas.”

O letramento científico se compõe de dois aspectos: conhecimento factual sobre tópicos científicos e habilidades de pensamento crítico que derivam do raciocínio científico, como entender a diferença entre correlação e causalidade.

Para os pesquisadores, foi fundamental, desde o início, diferenciar letramento científico e grau de instrução. Embora

muito se defenda ampliar a educação contra a disseminação de teorias da conspiração, os pesquisadores descobriram que só mais ensino, sem informações científicas específicas e habilidades de pensamento crítico, não previne a crença em teorias da conspiração.

Em um experimento, avaliaram as diferenças entre estudantes universitários prestes a se formar em cursos da área Stem (ciências, tecnologia, engenharia e matemática) e de outras áreas. Entre alunos formados na mesma instituição e com o mesmo nível de educação houve claras disparidades. Os da área Stem se mostraram muito menos propensos ao pensamento conspiratório que os demais.

Allred também foi a convenções associadas a teorias da conspiração para coletar dados. “Todos têm vizinhos, pessoas comuns que acreditam em conspirações, mas podemos aprender muito com grupos mais passionais”, diz Allred. Usando pesquisas para medir os níveis de letramento científico nessa “população altamente conspiratória”, ele descobriu que, mesmo entre os mais fervorosos, os que tinham maior letramento científico acreditavam com menos convicção nas teorias conspiratórias.

Os pesquisadores também criaram um banco de dados internacional a partir de fontes secundárias, a fim de investigar as diferenças entre países. E,

durante a pandemia de covid, criaram outro banco de dados, em nível estadual, para relacionar letramento científico, teorias conspiratórias e taxas de vacinação nos Estados Unidos, demonstrando os efeitos reais dessas crenças.

Os pesquisadores descobriram, ao longo dos dez estudos, que duas categorias de intervenção foram eficazes: primeiro, aprimorar o raciocínio científico para ajudar as pessoas a pensar como cientistas; segundo, fornecer informações científicas precisas sobre um tema relacionado a uma teoria da conspiração. Para os pesquisadores, a primeira categoria de intervenções provou ser muito mais robusta, “inoculando” os participantes do estudo contra futuras crenças conspiratórias. Um experimento apresentou vídeos de três minutos explicando a diferença entre correlação e causalidade. Após assistir aos vídeos, os participantes mostraram melhora na forma como avaliavam as evidências, o que os ajudou a rejeitar teorias da conspiração também sobre outros tópicos.

“O trabalho deles oferece indícios sobre quem é mais suscetível a crenças conspiratórias e como estas ganham força em comunidades específicas”, diz Meg Meloy, professora de marketing da Universidade Estadual da Pensilvânia. “Com o discurso social de hoje repleto de conspirações políticas, esse trabalho é importante para direcionar esforços de remediação.”

Veja o estudo completo: “Evidence in Practice: How Structural and Programmatic Scaffolds Enable Collaboration in International Development”, por Rodrigo Canales, Mikaela Bradbury, Anthony Sheldon e Charlie Cannon, *Administrative Science Quarterly*.

ENGAJAMENTO CÍVICO

A mancha estrangeira nos protestos

POR CHANA R. SCHOENBERGER

Jornalista, escreve sobre negócios, finanças e pesquisas acadêmicas. Mora em Nova York e pode ser encontrada no X como @cschoenberger

Quando movimentos de protesto surgem, governos e opositores frequentemente tentam prejudicá-los, acusando os manifestantes de aceitarem dinheiro estrangeiro. Um novo estudo mostra como essa tática funciona e como afeta o apoio público aos objetivos do movimento.

“As acusações públicas de interferência estrangeira prejudicam os grupos de protesto ao reduzir seu apoio público”, escrevem os autores Dov Levin, professor associado de relações internacionais na Universidade de Hong Kong, e Wilfred M. Chow, professor assistente na Escola de Estudos Internacionais da Universidade de Nottingham Ningbo China. “Essas descobertas revelam como a referência ao apoio estrangeiro é uma tática poderosa de descrédito – ela influencia a opinião pública, um fator crítico para os resultados dos protestos.”

Levin concebeu a questão da pesquisa no final da década de 2010, um período em que protestos sociais se espalhavam pelo mundo. “Notei que havia essas acusações de interferência estrangeira e fiquei muito curioso sobre o tema”, ele diz. Por exemplo, os presidentes do Equador e do Chile culpavam agitadores venezuelanos e o presidente Nicolás Maduro pelas mani-



festações contra as medidas de austeridade de seus governos em 2019. Levin e Chow uniram forças para investigar a questão e descobriram que a literatura existente não oferecia uma resposta definitiva.

A dupla realizou um estudo apresentando uma situação fictícia em que protestos americanos e canadenses contra um oleoduto, por motivos ambientais, recebiam acusações de interferência estrangeira.

Pela internet, os autores entrevistaram cerca de 2.500 adultos americanos e 2.600 adultos canadenses. Cada participante recebeu informações sobre o protesto hipotético e a respeito de manifestantes que eram de um grupo específico que estava ou não associado a uma minoria marginalizada. Alguns foram informados, ainda, de que um governo ou interesse estrangeiro havia financiado ou ajudado os

protestos nos Estados Unidos ou no Canadá.

Os resultados revelaram que o público desenvolve sentimentos fortemente negativos em relação a um movimento social que supostamente aceite financiamento estrangeiro. Quando informados de que um protesto foi custeado por interesses estrangeiros, os entrevistados tendiam a apoiar uma postura mais dura da polícia contra os manifestantes e não acreditavam que o governo deveria fazer concessões a suas demandas. Um achado surpreendente, segundo Levin, foi que o efeito era incondicional; os dados não mostravam nenhuma diferença significativa quanto ao pertencimento dos manifestantes a um grupo majoritário ou minoritário. Em outras palavras, os sentimentos do público sobre protestos supostamente financiados por estrangeiros não tinham a ver com sua antipatia por

qualquer grupo racial ou minoritário que os manifestantes representassem.

Da mesma forma, a reação dos participantes da pesquisa não variou segundo qual nação estrangeira havia sido acusada de interferência (Arábia Saudita, Noruega ou Rússia), nem com relação ao tipo de ajuda que supostamente ofereceu ou se o auxílio veio antes ou depois do início do movimento de protesto. Independentemente disso, apenas ser informado de que uma potência estrangeira estava envolvida ajudou a influenciar as opiniões dos entrevistados sobre os protestos. O efeito foi observado tanto nos Estados Unidos quanto no Canadá.

Outro resultado surpreendente foi a hostilidade dos próprios ambientalistas em relação aos manifestantes climáticos no experimento quando informados de que o grupo fictício era suspeito de receber financiamento do exterior. Isso pode ocorrer porque, como verdadeiros defensores da causa, eles reagiram veementemente contra manifestantes com motivos incertos – mesmo que a causa em si fosse um tema que eles apoiavam. O estudo revelou receios sobre o envolvimento de interesses estrangeiros, até mesmo em um país como o Canadá, onde o público não é considerado fortemente nacionalista.

A lição para os ativistas é que os movimentos sociais domésticos podem ser gravemente prejudicados se vierem à luz vínculos com financiamento estrangeiro. Ao enviar dinheiro para um movimento, governos e entidades estrangeiras podem estar prejudicando um movimento, em vez de ajudá-lo. Por outro lado, governos que divulgam

suspeitas de interferência estrangeira em um protesto local podem colher resultados positivos, já que seu público doméstico se afasta dos objetivos do movimento social.

Os líderes dos movimentos também devem estar cientes desse efeito pernicioso. “Se você é um manifestante, realmente deve ter cuidado ao aceitar dinheiro estrangeiro”, diz Chow. “Isso pode ser muito prejudicial em termos de apoio público à sua própria causa.”

Veja o estudo completo: “Muddying the Waters: How Perceived Foreign Interference Affects Public Opinion on Protest Movements”, por Wilfred M. Chow e Dov H. Levin, *American Political Science Review*.

COLABORAÇÃO

A importância dos andaimes

POR DANIELA BLEI

Jornalista, escreve sobre negócios, finanças e pesquisas acadêmicas. Mora em Nova York e pode ser encontrada no X como @cschoenberger

Rodrigo Canales, professor de gestão e organizações na Escola de Administração Questrom da Universidade de Boston, está sempre em busca de casos interessantes para compartilhar com seus alunos. Ao longo de anos de proximidade com indivíduos e grupos voltados para a inovação social, ele viu a mesma situação se repetir. Pessoas talentosas de diferentes organizações se uniam para enfrentar desafios sistêmicos, mas, apesar da abundância de boas ideias, a maioria desses esforços fracassava.

Muitos desses relatos vieram da Fundação William e Flora Hewlett. A entidade se norteia por evidências, trabalha

com pessoas talentosas e motivadas e investe em intervenções para criar mudanças sistêmicas. Por que tantas colaborações intersetoriais falham, enquanto algumas têm sucesso?

Canales procurou respostas ao lado de Mikaela Bradbury, associada de investimento de impacto na DBL Partners, uma empresa de capital de risco focada em impacto social e ambiental; de Tony Sheldon, diretor-executivo do programa de inovação e impacto social da Escola de Administração da Universidade Yale; e de Charlie Cannon, professor de desenho industrial na Escola de Design de Rhode Island. Em um artigo, escrito com o apoio da Fundação Hewlett, eles examinaram iniciativas intersetoriais baseadas em evidências e propostas por organizações internacionais para descobrir o que leva ao sucesso ou ao fracasso.

Eles descobriram que o *scaffolding*, ou seja, o andaime organizacional em que os gestores operam, pode ser crucial para o sucesso. A metáfora do andaime alude às estruturas modulares e temporárias que participantes de diferentes organizações e setores criam para que as equipes compartilhem evidências e competências diversas, unidas em um mesmo padrão. Iniciativas intersetoriais bem-sucedidas requerem não adotar soluções e saídas predeterminadas, mas empregar repetição e aprendizados para lidar com os desafios que surgem ao se trabalhar entre organizações.

Os pesquisadores partiram de entrevistas com 31 especialistas dedicados à inovação intersetorial baseada em evidências para coletar possíveis casos comparáveis que pudessem estudar. “Por casos comparáveis entendemos casos que usam razoavelmente

bem evidências para realizar uma intervenção importante em educação, desenvolvimento econômico ou proteção social versus outros que o fazem com menos sucesso.”

Eles identificaram intervenções comparáveis em quatro países – Índia, México, África do Sul e Gana – e selecionaram dois casos em cada um.

Uma equipe de assistentes conduziu 226 entrevistas com pessoas envolvidas nos casos. A tabulação de dados de todos os casos permitiu ver padrões.

“Intervenções muito diferentes em termos de contexto e atores tinham pontos em comum, tanto entre casos exitosos quanto nos que não foram tão bem assim”, diz Sheldon.

Os pesquisadores descobriram que mesmo atores experientes na gestão de projetos de inovação intersectorial enfrentaram desafios inesperados. Não ter uma organização única para conduzir – com seus cronogramas, normas, valores, incentivos e hierarquia estabelecida – traz uma série de novos problemas. Mesmo os profissionais mais experientes podem falhar em uma colaboração intersectorial. Isso porque trabalhar com diferentes entidades exige um tipo particular de gerenciamento focado, proativo e eficaz: um que crie estruturas novas para “levantar” as colaborações novas – os tais “andaimes”.

“Ensaios de campo baseados em evidências se estabeleceram como o padrão-ouro para identificar as intervenções mais eficazes quanto a uma vasta gama de metas”, diz Donald R. Lessard, professor de gestão, sistemas de engenharia e economia global na Escola de Administração Sloan do MIT. “No entanto, muitos desses ensaios não levam em consideração que essas intervenções dependem

de indivíduos que fazem parte de organizações que diferem entre si e internamente.

E acrescenta: “No futuro, seria bom que mais testes conectassem os dois níveis, avaliando tanto a natureza do ‘andaime’ quanto a intervenção”. •

Veja o estudo completo: “Evidence in Practice: How Structural and Programmatic Scaffolds Enable Collaboration in International Development”, por Rodrigo Canales, Mikaela Bradbury, Anthony Sheldon e Charlie Cannon, *Administrative Science Quarterly*.

NEGÓCIOS

Engajamento cívico no trabalho

POR CHANA R. SCHOENBERGER

Pessoas com inclinações para o ativismo e que acreditam que o mundo deveria ser mais justo às vezes ajudam a organizar seus locais de trabalho de uma forma que pareça mais equitativa.

A partir de uma pesquisa com trabalhadores de cooperativas, um novo artigo propõe uma teoria, que os autores chamam de “trabalho cívico”, para explicar como a atitude voluntária e o ativismo dos profissionais podem influenciar a estrutura organizacional de locais de trabalho.

A ideia de trabalho cívico expande o conceito de “transbordamento cívico”, segundo o qual as experiências das pessoas no ambiente de trabalho têm um efeito sobre o que fazem na comunidade durante seu tempo livre.

A noção de trabalho cívico, porém, “propõe que as ex-

periências cívicas podem ter impacto no trabalho porque as pessoas optam por – ou criam – locais de trabalho que incorporam mais de perto seus ideais cívicos e políticos”, escrevem Laura Hanson Schlachter, analista de pesquisa na AmeriCorps, e Kristinn Már Ársælsson, professor-assistente de ciências comportamentais na Universidade Duke Kunshan em Suzhou, China.

Para examinar essa ideia, o estudo observa cooperativas de trabalhadores, onde os funcionários compartilham a propriedade e a governança. Esses locais de trabalho tentam operar de forma democrática, com os trabalhadores decidindo juntos sobre a estratégia empresarial e a execução ou elegendo representantes para tomar decisões.

O estudo analisou dados de uma pesquisa de 2017 com 82 cooperativas de trabalhadores nos Estados Unidos, incluindo 1.147 de seus trabalhadores. Além disso, os autores entrevistaram 15 trabalhadores que participaram da pesquisa. Schlachter e Ársælsson também criaram um índice para medir a participação na governança, incorporando com que frequência cada trabalhador votou para o conselho da cooperativa e participou de reuniões de gestão ao longo de cinco anos.

O estudo comparou esses dados com informações da Pesquisa da População Atual (CPS, sigla de “current population survey”) realizada pela AmeriCorps, um programa do Censo dos Estados Unidos que tem em Schlachter sua líder técnica. Os dados da CPS revelaram como os trabalhadores em empresas tradicionais, não cooperativas,

pensam sobre voluntariado e engajamento cívico.

Os dados mostraram que as pessoas que trabalham em cooperativas costumam ter mais envolvimento em ativismo, voluntariado e outras formas de ajudar suas comunidades que seus pares demograficamente semelhantes que trabalham em empresas organizadas de maneira mais tradicional.

Os autores também encontraram uma associação positiva com o engajamento cívico no caso dos trabalhadores que se envolvem na governança dentro de uma cooperativa – sendo eleitos para um comitê de gestão, por exemplo.

“Descobrimos que funciona nos dois sentidos”, disse Schlachter. “Pessoas com experiência cívica optam por trabalhar em uma cooperativa”, enquanto funcionários de cooperativas fazem voluntariado, votam e são ativos civicamente fora do local de trabalho.

Um achado do estudo é que pessoas que escolhem trabalhar em uma cooperativa por causa de sua estrutura de governança coletiva são mais engajadas civicamente, tanto no trabalho quanto na comunidade em geral, que seus colegas que escolheram trabalhar lá apenas pela oportunidade de emprego.

Os entusiastas do trabalho em cooperativa diminuem sem envolvimento em voluntariado ou em ativismo fora do trabalho conforme aumenta seu tempo de trabalho na cooperativa. Já aqueles que trabalham em uma cooperativa apenas por ser um emprego mostram níveis um pouco mais altos de engajamento cívico quanto maior for seu tempo de permanência na cooperativa.

Além disso, as entrevistas sugerem que trabalhadores de cooperativas com frequência consideram suas atividades no local de trabalho e seu ativismo como uma só coisa, seja no trabalho, seja na esfera mais ampla da casa e da comunidade. Como desempenham suas funções profissionais em um ambiente de trabalho democrático, alguns sentem que estão contribuindo para uma sociedade mais justa simplesmente por cumprirem suas tarefas, enquanto outros acreditam que o produto de seu trabalho esteja ajudando o mundo de alguma forma.

É um avanço significativo para o campo “haver alguém que esteja estudando sistematicamente essa questão importante”, disse Nina Eliasoph, professora de sociologia da Universidade do Sul da Califórnia, que chamou a pesquisa de “fantástica”. Enquanto escrevia seu livro *The Politics of Volunteering*, ela descobriu que os cientistas políticos Carole Pateman e Edward Greenberg haviam sido os únicos a “se preocuparem em colocar, como pergunta inicial e definidora, o questionamento sobre se trabalhar em coletivos/cooperativas pode ser, em si, ‘ativismo político’”.

Outra questão que os pesquisadores podem explorar, sugeriu Eliasoph, é se “a sensação de que trabalhar na cooperativa/coletivo é uma forma de ativismo pode possivelmente desaparecer ao longo do tempo”. •

Veja o estudo completo: “Civic Work: Making a Difference On and Off the Clock”, por Laura Hanson Schlachter e Kristinn Már Ársælsson, *American Journal of Sociology*, v. 130, nº 1, 2024.

LIVROS

Lançamentos no Brasil e no mundo

O problema com a IA somos nós

A inteligência artificial não é o começo do fim da humanidade – nem precisa ser, se decidirmos mudar suas aplicações e seu projeto

POR JASMINE MCNEALY

O que acontece com uma pessoa, ou uma espécie inteligente, quando ela para de contar sua própria história? É o que se pergunta a filósofa Shannon Vallor no início de seu novo livro, *The AI Mirror: How to Reclaim Our Humanity in an Age of Machine Thinking* (O espelho da IA: como resgatar nossa humanidade na era do pensamento de máquina – sem tradução no Brasil). “O que perdemos quando o autoconhecimento e a autodeterminação são submetidos ao poder preditivo de um algoritmo obscuro?”

Tecnologias emergentes que se desenvolvem rapidamente sempre trouxeram pânico existencial sobre o futuro da humanidade. No início do século 19, a obra *Frankenstein*, de Mary Shelley, retratou o incrível potencial da eletricidade de reanimar a vida. No século 20, os gêneros de ficção científica e fantasia representaram o suposto futuro de tecnologias nucleares e invasões alienígenas. De acordo com Vallor, a inquietação com a inteligência artificial (IA) resulta não de uma ameaça real, externa, mas de uma vinda dos próprios seres humanos e de suas escolhas. “A IA não nos ameaça como um futuro sucessor da humanidade. Ela não é um inimigo externo invadindo nosso território. Ela é uma ameaça de dentro para fora.”

Na verdade, o perigo não vem da tecnologia, mas de quem a projeta. A IA se baseia

“nos valores das sociedades pós-industriais ricas que as criaram”. Por isso, ela se apresenta como “um espelho de nós mesmos, não como deveríamos ser ou poderíamos ser, mas como somos e temos sido há muito tempo”, ela explica. Os algoritmos da tecnologia automatizada são formados por padrões humanos de preconceitos e intolerância que levaram a falhas bem conhecidas da IA. A ferramenta de recrutamento interno da Amazon, por exemplo, que utilizava aprendizado de máquina para avaliar o currículo dos candidatos com a intenção de eliminar o preconceito no processo de contratação, foi descartada em 2018 porque desvalorizava candidaturas femininas. Um estudo de 2016 da ProPublica mostrou que uma ferramenta algorítmica para facilitar a orientação dos tribunais em decisões de fiança e condenação indicava quase duas vezes mais resultados falsos positivos de reincidência para réus negros do que para réus brancos.

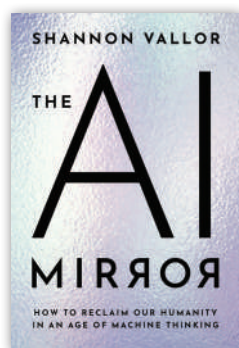
A principal constatação de Vallor é que a maior ameaça da IA à humanidade é sua capacidade de nos fazer esquecer nossa humanidade real – nossa autonomia, nossa criatividade, nossa capacidade de cuidar – por ser “totalmente construída a partir de

dados amalgamados do passado da humanidade e se basear em algoritmos otimizados para reproduzir padrões inviáveis do passado com a chancela da matemática”.

Para ilustrar seu argumento, ela evoca o mito de Narciso, um belo jovem que se encantou com a imagem que viu refletida ao se curvar sobre um espelho d’água. Apaixionado pelo que viu diante de si, acabou morrendo de fome de tanto esperar que o reflexo emergisse da água. “Nossa dependência desses espelhos para o autoconhecimento pode nos manter aprisionados como Narciso, incapazes de seguir adiante e deixar para trás o que o espelho mostra”, ela escreve. “No exato momento em que a aceleração das mudanças climáticas, do colapso da biodiversidade e da instabilidade política global nos estimula a inventar formas novas e mais inteligentes de viver em sociedade, a IA nos mantém paralisados, congelados, fascinados por infinitas permutações de um passado refletido que somente a magia do marketing pode camuflar como o futuro.”

Vallor enfatiza que nosso fascínio coletivo e o otimismo generalizado com a IA, assim como o encantamento de Narciso com seu reflexo, nos fazem ignorar a realidade e as limitações do que vemos. E, mais uma vez, como Narciso, não podemos reconhecer quem vemos no espelho da IA, que só oferece uma visão distorcida de nossa humanidade. Quando permitimos que os sistemas de IA criem o que seria uma expressão ideal de nós mesmos, estamos “renunciando a toda esperança de nos tornarmos mais do que já fomos, porque essas ferramentas estão sendo cada vez mais usadas para nos dizer quem somos, o que podemos fazer e quem nos tornaremos”.

A metáfora do espelho utilizada por Vallor é mais complexa do que a simples descrição da natureza dos sistemas de IA e de sua relação com os seres humanos como um reflexo. De acordo com ela,



The AI Mirror: How to Reclaim Our Humanity in an Age of Machine Thinking

POR SHANNON VALLOR

Oxford University Press, 2024, 265 págs., disponível em inglês na Amazon (R\$ 114,86, em ebook)

quando olhamos para os espelhos analógicos, vemos que eles criam reflexos de nós, enquanto os espelhos digitais, como a IA, continuam a projetar uma imagem semelhante a um reflexo mesmo na nossa ausência – criando a ilusão de senciência, capaz de nos enganar e nos fazer acreditar que a máquina é como nós ou mais inteligente do que nós.

“O fenômeno do espelho da IA é revelado em [...] modelos de aprendizado de máquina alimentados por dados projetados para coletar, assimilar e projetar uma imagem do que seria a melhor representação de nós mesmos – palavras, movimentos,

redirecionar nossa relação com ela precisamos transformar valores e, principalmente, precisamos destruir a hierarquia IA-humano que nós mesmos criamos.

A autora nos recorda que, no nível pessoal, a tecnologia não é artificial, mas inerente à criação humana. Aqui, ela evoca o conceito de autofabricação do filósofo espanhol José Ortega y Gasset, ou “a tarefa de nos criarmos a nós mesmos”. Para o filósofo, as tecnologias são algumas das influências que afetam materialmente a forma como moldamos nossas vidas. Nesse sentido, a ética para moldar a si próprio tem relação com o trabalho ético necessá-

Se quisermos reimaginar a IA no futuro, não podemos nos esquecer da importância da intervenção humana sobre a tecnologia

crenças, decisões, preferências, e preconceitos, nossas virtudes e nossos vícios”, complementa Vallor. “Essas ferramentas estão sendo cada vez mais usadas para nos dizer quem somos, o que podemos fazer e quem nos tornaremos.”

A autora avalia que a crença crescente na superioridade da IA é a sentença de morte da humanidade. “É a erosão gradual da confiança moral e política dos seres humanos em si mesmos e uns nos outros.”

Para Vallor, a origem do problema é também a resposta. “Nós somos a fonte do perigo que a IA representa para nós, e isso é bom – significa que temos o poder de resistir e o poder de curar.” Ela enfatiza que, se quisermos reimaginar a finalidade e as aplicações da IA no futuro, não podemos nos esquecer da importância da intervenção humana sobre a tecnologia. No entanto, se a IA continuar sendo um espelho do passado da humanidade, ela não poderá nos ajudar a criar soluções para os nossos problemas mais urgentes. “Você traçaria um caminho para escalar uma montanha perigosa e desconhecida olhando por um espelho que mostra o que está atrás de você?”

No entanto, Vallor não tem uma visão pessimista ou catastrófica da IA – mais uma vez, porque os humanos criaram a IA e, portanto, têm o poder de mudá-la. Para

rio no nível da sociedade. “Precisamos de um projeto heroico compartilhado – um movimento de autofabricação coletiva, inspirado pela sabedoria prática criativa para explorar em conjunto a renovação e a expansão de novas e melhores possibilidades técnico-morais.”

Vallor se desculpa por não discutir como controlar e regulamentar a IA. Ela explica que as soluções apresentadas são ideias não baseadas em evidências. Por isso, seu primeiro passo para mudar “o que a tecnologia significa para nós” consiste em um apelo idealista para “mudar os incentivos econômicos do atual ecossistema de IA, alinhados somente com lucros de curto prazo e incompatíveis com um futuro sustentável para a humanidade”.

Mas, em vez de acusar o capitalismo, Vallor chama a atenção para o que ela considera a dualidade “regulamentação *versus* inovação”. Os políticos e os empreendedores defendem essa dicotomia para impedir a regulamentação necessária ao setor, principalmente seus efeitos externos negativos, como as emissões de carbono. No entanto, “o problema não deriva de não sabermos controlar tecnologias perigosas. Nós sabemos”, escreve. “O problema é que desistimos de ter vontade política para agir, em grande parte, porque engolimos a narrativa que nos foi ensinada de que a regulação é

inimiga da inovação. Sabemos que isso é falso, porque a história mostrou o contrário.” A existência de práticas de engenharia de segurança, habilitação de motoristas e leis de segurança no trânsito não inviabilizou a inovação na indústria automotiva, uma vez que cada vez mais fabricantes estão produzindo veículos híbridos e totalmente elétricos para se adequarem às nossas necessidades climáticas e de sustentabilidade.

A autora do livro ainda afirma que, para utilizar a IA positivamente, precisamos considerar o potencial da tecnologia na prestação de assistência. A IA pode ser usada para localizar e corrigir injustiças no sistema de saúde, investigar corrupção institucional ou criar e manter redes de ajuda mútua. Se a IA se tornar não um espelho de eficiência, mas um “ato de generosidade”, ela pode ser usada “para executar os serviços necessários para a sobrevivência de muitas pessoas, para protegê-las de possíveis prejuízos, tratá-las e curá-las, educá-las e treiná-las, alimentá-las, nutri-las e confortá-las”.

Só conseguiremos manter a ação coletiva necessária para influenciar a política e mudar as normas sociais com um trabalho exaustivo de autorreflexão e análise. É um esforço significativo, mas nada fora do escopo do que muitos grupos já estão fazendo ou tentando fazer. Algumas comunidades indígenas já utilizam IA para restaurar seu idioma nativo e, ao mesmo tempo, desenvolvem práticas de governança que permitem que elas controlem como e quem utiliza seus dados. Outras comunidades usam IA para ajudar a proteger a biodiversidade. Outras, ainda, criam e controlam seus próprios bancos de dados para serem usados no combate a disparidades na assistência médica.

Embora ainda não existam recomendações concretas ou instruções passo a passo sobre como evitar os temores induzidos por IA, *The AI Mirror* estilhaça com sucesso o próprio espelho – suas ilusões e seus mitos de supremacia e divindade. A autora obriga o leitor a lembrar que a IA é uma ferramenta criada por nós, e cabe a nós decidir usá-la a serviço da coletividade, como parte de nossa responsabilidade com a sociedade e com o planeta. ●

último olhar

Imagens que inspiram



FOTO CORTESIA DE RENATO STOCKLER

Plantando o amanhã

Atualmente, estima-se que o Brasil tenha até 135 milhões de hectares de áreas naturais degradadas, segundo dados da rede MapBiomias. Promover a recuperação florestal a partir da agricultura regenerativa é o objetivo da Belterra Agroflorestas, startup que atua em biomas ameaçados, como Amazônia, mata atlântica e cerrado. A organização foi fundada por Valmir Ortega em 2020 e, desde então, já plantou florestas em sete estados, atuando em sistema de parcerias com pequenos produtores locais, capacitando-os para uma transição sustentável do uso da terra. Ortega foi vencedor da categoria Inovadores Sociais do Ano no Prêmio Empreendedor Social 2024, realizado pela *Folha de S.Paulo* em parceria com a Fundação Schwab. Na foto acima, mulheres da equipe da Belterra trabalham com mudas de cacau para uso em áreas regeneradas em Ilhéus (BA). Saiba mais sobre a iniciativa em www.belterra.com.br

Veja vídeo sobre a iniciativa no canal da TV Folha



**SOMOS UMA HOLDING SOCIAL QUE
ATUA FOCADA NA SAÚDE DAS CRIANÇAS
E ADOLESCENTES BRASILEIROS.**

Trabalhamos por um futuro
seguro para as novas gerações,
promovendo o bem-estar por
meio de assistência médica,
advocacy, pesquisa, geração de
conhecimento e informação.

Quer saber mais
sobre nós?

Aponte sua câmera
e acesse nosso
Relatório de Atividades



Crédito da imagem: Alécio Cezar/FJLES

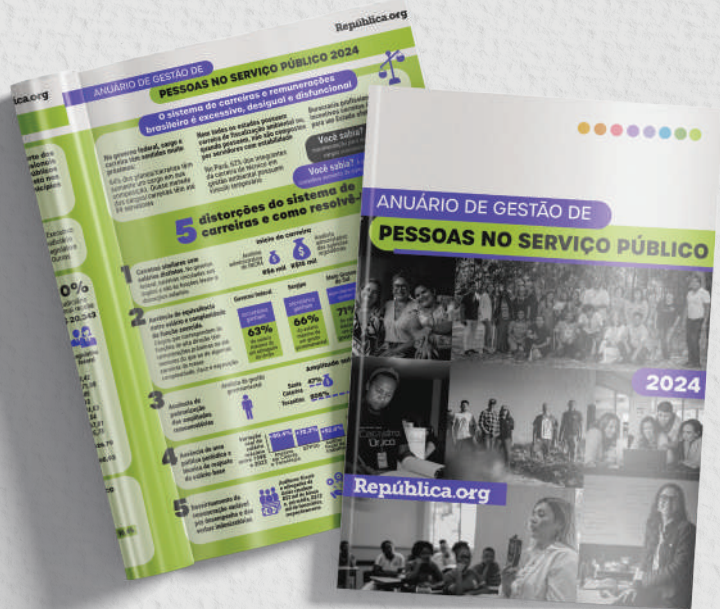
Nossas Iniciativas



INSTITUIÇÕES DA



Quem faz o Brasil funcionar



O Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024, lançado pela República.org, revela o perfil dos servidores públicos e os desafios que enfrentam.

Com base em dados oficiais e estudos aprofundados de especialistas, o anuário desmistifica falácias sobre o setor público, evidencia desigualdades e propõe caminhos para uma gestão mais eficiente e inclusiva.

Sabia que apenas 12,2% da força de trabalho brasileira está no serviço público, enquanto no Reino Unido esse número supera 20%? Ou que pessoas negras ocupam só 41,2% dos cargos de liderança no setor, enquanto homens brancos representam 58,3% dessas posições?

Este estudo é essencial para gestores, servidores e cidadãos que buscam compreender o setor público e promover transformações.

Baixe pelo QR code ou acesse republica.org.



A República.org é um instituto dedicado a transformar a gestão de pessoas no serviço público para fortalecer a democracia e promover mais equidade e efetividade no Brasil.

Siga nossas redes:



[republica_org](https://www.instagram.com/republica_org)



[República.org](https://www.linkedin.com/company/república-org)