

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SÃO PAULO

**FERNANDA RANÑA FERREIRA**  
**FLAVIA REGINA DE SOUZA OLIVEIRA**  
**LIA PALM**  
**PAULO JANUÁRIO DA SILVA MAIA**

**PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DE ESCALA DO PROJETO**  
**“DIÁLOGO COM TEATRO” DO INSTITUTO SOU DA PAZ**

SÃO PAULO  
2012

FERNANDA RANÑA FERREIRA  
FLAVIA REGINA DE SOUZA OLIVEIRA  
LIA PALM  
PAULO JANUÁRIO DA SILVA MAIA

**PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DE ESCALA DO PROJETO  
“DIÁLOGO COM TEATRO” DO INSTITUTO SOU DA PAZ**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gelis Filho

SÃO PAULO  
2012

Ferreira, Fernanda Ranña; Maia, Paulo Januário da Silva; Oliveira, Flavia Regina de Souza; Palm, Lia.

Proposta de Ampliação de Escala do Projeto “Diálogo com Teatro” do Instituto Sou da Paz / Fernanda Ranña Ferreira; Paulo Januário da Silva Maia; Flavia Regina de Souza Oliveira; Lia Palm. - 2012.

104 f.

Orientador: Antonio Gelis Filho.

Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Escolas públicas - Brasil. 2. Violência escolar - Brasil. 3. Teatro. 4. Projetos sociais. 5. Jovens - Atividades sociais. I. Gelis Filho, Antonio. II. Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 304(81)

FERNANDA RANÑA FERREIRA  
FLAVIA REGINA DE SOUZA OLIVEIRA  
LIA PALM  
PAULO JANUÁRIO DA SILVA MAIA

**PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DE ESCALA DO PROJETO  
“DIÁLOGO COM TEATRO” DO INSTITUTO SOU DA PAZ**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas

**Data de aprovação:**

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Professor Antonio Gelis Filho (Orientador)  
FGV – EAESP

---

Professor Marco Antonio Carvalho Teixeira  
FGV – EAESP

---

Professora Lilian Furquim de Campos Andrade  
FGV – EESP

---

Luciana Guimarães  
Diretora do Instituto Sou da Paz

## AGRADECIMENTOS

Tivemos o privilégio de receber da Profa. Regina Pacheco, Coordenadora do Mestrado em Gestão e Políticas Públicas (MPGPP), em abril de 2012, o Termo de Referência para que fosse desenvolvida uma proposta de ampliação do Projeto Diálogo com Teatro, do Instituto Sou da Paz. A partir do citado Termo de Referência, nosso desafio consistiu em refletir e discutir sobre uma questão relevante em política pública: a violência escolar. Para vencermos este desafio, foram necessários estudos, contatos e entrevistas, sem os quais o resultado desse trabalho não seria possível.

Desse modo, agradecemos a Luciana Guimarães, o Cainan Baladez e a Carla, do Instituto Sou da Paz, a acolhida, a disponibilidade e disposição em nos mostrar toda a estrutura do Projeto Diálogo com Teatro, seus resultados, desafios e, principalmente por nos contagiar com sua paixão pela causa da cultura de paz.

Além da interação com os representantes do Instituto Sou da Paz, foram fundamentais para a realização desse trabalho a colaboração e a presteza da Deise Romano e o Felipe Marques Angeli do Sistema de Proteção Escolar e Cidadania (SPEC) e a “Lola” e Ednício do Programa Escola da Família da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo que, mesmo com seus afazeres diários, disponibilizaram-se a realizar reuniões e fornecer dados que muito nos ajudaram no desenvolvimento do trabalho.

Não podemos deixar de agradecer aqueles que têm o educar como missão e dividiram conosco sua experiência e seu conhecimento da prática: Cristina, Gabriela, Jandira, Vanda, Wellington, Lara, Daniela e Dora, PMEC e Gestores, que tão brilhantemente fizeram parte da segunda turma do curso Diálogo com Teatro e com seu afincamento nos fizeram acreditar ainda mais no projeto. Agradecemos ainda à Dirigente de Ensino Adriane que nos ajudou a entender o funcionamento da DE e nos deu segurança quanto à viabilidade da proposta.

Agradecemos também a todos os demais entrevistados como Beatriz Ferraz, do Instituto Natura, Daniela Nascimento do Instituto Geração e Ive Lima, do Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados, que nos deram sugestões e informações valiosas para condução do trabalho. Assim como ao precioso apoio de Anne Palm, Pedro Oliveira e Lucivaldo Feitosa.

Não podemos deixar de agradecer nosso orientador, o Prof. Antonio Gelis Filho que, após o primeiro choque de realidade, nos orientou de maneira eficiente na

condução do trabalho, sempre nos mostrando, de forma descontraída, mas responsável, nossos principais objetivos e a importância do foco no resultado do trabalho.

Também queremos deixar nosso agradecimento especial à Profa. Regina Pacheco, pela presença constante no decorrer deste Mestrado Profissional, tão inovador no campo da administração pública, assim como a todos os professores do MPGPP.

Por fim, agradecemos o apoio, o incentivo e a paciência de nossos familiares e amigos que foram essenciais para a materialização desse trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a viabilidade e propor alternativas para ampliação do Projeto Diálogo com Teatro, de modo que possa ser incorporado em escala estadual pelo Sistema de Proteção Escolar, política pública da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE) que visa prevenir e combater a violência escolar.

O Projeto Diálogo com Teatro foi desenvolvido pelo Instituto Sou da Paz, a partir do Projeto Paz Encena, metodologia desenvolvida para trabalhar com os jovens uma reflexão qualificada sobre violência e o desenvolvimento de uma cultura de paz. Desde 2011, o Instituto Sou da Paz e a SEE tornaram-se parceiros na implementação desse projeto, cujo objetivo é capacitar educadores da rede estadual de ensino público para se tornarem aptos na condução de reflexão qualificada sobre violência e cultura de paz por meio do teatro, metodologia atraente e convidativa ao público jovem, público alvo final do Projeto Diálogo com Teatro.

Para construção da proposta de ampliação, foram levantadas diversas informações relativas ao Instituto Sou da Paz e à SEE. Foram realizadas uma série de entrevistas com os *stakeholders* do projeto visando analisar aspectos positivos e vulnerabilidades para que, enfim, fossem elaborados o diagnóstico e a proposta. A ampliação tem como princípio fundamental a utilização da estrutura e recursos da SEE e a descentralização da execução do projeto, por meio da capacitação de formadores que integrem o quadro fixo das Diretorias de Ensino (DE). Esses últimos passam a ser responsáveis pela capacitação dos profissionais das escolas que atuam diretamente com os alunos.

Para isso se faz necessária a adaptação e a sistematização da metodologia como forma de preservar as características originais e a qualidade de implementação do projeto. A gestão e o acompanhamento para garantir a execução qualificada de todo o processo e, principalmente, dos projetos nas escolas cabe ao Sistema de Proteção Escolar e Cidadania (SPEC) da SEE e ao Instituto Sou da Paz. Por fim, considerando-se a necessidade de um programa de educação continuada, propõe-se a construção de um portal do projeto que servirá como instrumento para a troca de experiência, monitoramento e avaliação como forma de fortalecer e promover sua sustentabilidade.

**Palavras-chaves:** violência escolar, cultura de paz, jovem, teatro e ampliação de escala de projeto.

## ABSTRACT

The present work aims to analyze the feasibility and to present alternatives to expand the *Diálogo com Teatro* ('Dialogue with Theatre') Project, so that it can be incorporated at state level for the School Protection System, a public policy of the Department of Education of the São Paulo State (*SEE*) which aims to prevent and combat school violence.

The *Diálogo com Teatro* Project was developed by the *Sou da Paz* Institute, based on the *Paz Encena* Project, a methodology developed to work with youths on a deep reflection on violence and as a way to establish a culture of peace.

Since 2011 the *Sou da Paz* Institute and the *SEE* became partners in the implementation of this project. Its goal is to train educators in the state system of public education to lead a resourceful reflection on violence and peace culture through theater, a methodology attractive to young people, target population of the project.

The first step in the development of this proposal was to assemble comprehensive information on the *Sou da Paz* Institute and the *SEE*. A series of interviews were then carried out with the project stakeholders in order to analyse its strengths and vulnerabilities. Then we could finally draw up a thorough diagnosis of the current methodology and build a solid proposal for expansion. The expansion proposal was idealized having as its fundamental principles: the use of the present structure and resources of the *SEE*, and the decentralization of the project's implementation through the training of instructors that already integrate the fixed frame of the Boards of Education (*DE*). They would then be responsible for the training of school personnel working directly with the students. Thus it becomes necessary to adapt and systematize the methodology so as to preserve the project's original characteristics and the quality of its implementation.

The central structure of the *SEE* and the *Sou da Paz* Institute would together be in charge of managing and overseeing the project's implementation, to ensure quality throughout the whole process, particularly in its final application in the schools.

Finally, we considered the need for a continuing education program, the constant exchange of experiences and the construction of a web portal that allows the continuous monitoring of the project as a way to strengthen and promote its sustainability on the long run.

**Keywords:** school violence, culture of peace, youth, theater and scaling up a project

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.....	25
Figura 2- Divisão do território do Estado de São Paulo nas 91 Diretorias de Ensino: 64 no interior e litoral, 15 na grande São Paulo e 13 na capital. ....	26
Figura 3 – Estrutura da proposta de ampliação e atores envolvidos. ....	44
Figura 4 – Estrutura do curso Diálogo com Teatro na escola. ....	53
Figura 5 – Ciclos de implementação da ampliação do Projeto Diálogo com Teatro. ....	55
Figura 6 – Estrutura do curso para formadores das DE e educadores das escolas.....	56
Figura 7 – Cobertura alcançada nas Fases 1, 2 e 3 no final do 1º Ciclo/Piloto. ....	62
Figura 8 – Cobertura alcançada na Fase 1 no final do 2º Ciclo.....	63
Figura 9 – Cobertura alcançada na Fase 2 no final do 2º Ciclo.....	63
Figura 10 – Cobertura alcançada na Fase 3 no final do 2º Ciclo.....	64
Figura 11 – Cobertura total alcançada com o 1º e 2º Ciclo. ....	64
Figura 12 – Cobertura alcançada na Fase 1.....	66
Figura 13 – Cobertura alcançada na Fase 2.....	66
Figura 14 – Cobertura alcançada na Fase 3.....	67
Figura 15 – Instrumentos para acompanhamento do projeto. ....	72
Figura 16 – Portal do Conhecimento do projeto. ....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese Fase Ø - Preparação e planejamento da implantação.....	46
Quadro 2 – Síntese Fase 1 – Capacitação dos formadores das Diretorias de Ensino.....	50
Quadro 3 – Síntese da Fase 2 – Capacitação dos educadores. ....	52
Quadro 4 – Síntese da Fase 3 – Execução do projeto na escola com os jovens.....	54
Quadro 5 – Produtos da Sistematização da Metodologia: materiais a serem elaborados na Fase Ø. ....	59
Quadro 6 - Cronograma da primeira alternativa: ampliação completa em dois anos de implantação.....	65
Quadro 7 – Cronograma da segunda alternativa: ampliação completa em um ano. ....	67
Quadro 8 – Sugestão inicial de estrutura temática para a capacitação dos formadores DE (Fase 1). ....	90
Quadro 9 - Sugestão inicial de estrutura temática para a capacitação dos educadores das escolas (Fase 2).....	91
Quadro 10 – Sugestão de estrutura temática inicial para as oficinas com os alunos (Fase 3).....	93
Quadro 11 – Entrevistas e pesquisa de campo realizadas ....	94

## LISTA DE TABELAS

APÊNDICE A - Tabela 1 – Número de escolas estaduais e PMEC por Diretoria de Ensino – São Paulo – 2012.....	87
APÊNDICE D - Tabela 2 - Custos da ampliação do Projeto Diálogo com Teatro .....	95

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. VIOLÊNCIA E CULTURA DE PAZ .....	14
3. INSTITUTO SOU DA PAZ.....	17
4. PROJETO DIÁLOGO COM TEATRO.....	19
4.1. Histórico .....	19
4.2. Metodologia e Gestão Atuais .....	20
4.3. A Execução em 2011 e 2012 .....	22
5. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO .....	23
5.1. Sistema de Proteção Escolar.....	27
5.2. Programa Escola da Família.....	29
6. METODOLOGIA ADOTADA.....	31
6.1. Coleta de Dados.....	31
6.2. Formulação de Alternativas.....	33
6.3. Solução proposta .....	34
7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS VULNERABILIDADES DO PROJETO.....	34
7.1. Capilaridade.....	34
7.2. Metodologia e Conteúdo do Curso.....	36
7.3. Público Alvo.....	38
7.4. Troca de Experiências .....	40
7.5. Envolvimento da Comunidade Escolar e do Entorno.....	40
7.6. Sustentabilidade.....	41
8. PROPOSTA PARA A AMPLIAÇÃO DE ESCALA DO PROJETO DIÁLOGO COM O TEATRO .....	42
8.1. Estrutura da Proposta.....	43
8.1.1. Fase Ø - Preparação e Planejamento da Implantação.....	44
8.1.2. Fase 1 - Capacitação dos Formadores das Diretorias de Ensino .....	46
8.1.3. Fase 2: Capacitação dos Educadores .....	50
8.1.4. Fase 3: Execução do Projeto na Escola com os Jovens.....	53
8.1.5. Os Ciclos do Projeto .....	54
8.2. Sistematização da Metodologia.....	55
8.3. Logística de Implantação.....	60

8.3.1.	Primeira Alternativa: ampliação completa para rede estadual de ensino em dois anos de implantação .....	60
8.3.2.	Segunda Alternativa: ampliação completa para rede estadual de ensino em um ano (curto prazo).....	65
8.3.3.	Recomendação.....	67
8.4.	Custos .....	68
8.4.1.	Custo de Implantação .....	68
8.4.2.	Custo Fixo .....	69
8.4.3.	Custo Variável .....	70
8.5.	Sistema de Acompanhamento e Avaliação .....	70
8.5.1.	Acompanhamento via Portal .....	72
8.5.2.	Acompanhamento Presencial .....	73
8.5.3.	Indicadores.....	74
8.6.	Sustentabilidade: Educação Continuada, Troca de Experiências e Envolvimento da Comunidade .....	75
8.7.	Instrumento Jurídico .....	78
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
	APÊNDICE A - TABELA 1 – NÚMERO DE ESCOLAS ESTADUAIS E P MEC POR DIRETORIA DE ENSINO – SÃO PAULO – 2012 .....	87
	APÊNDICE B - SUGESTÃO INICIAL DE ESTRUTURA TEMÁTICA PARA AS CAPACITAÇÕES NAS FASES 1, 2 E 3 .....	89
	APÊNDICE C - LEVANTAMENTOS REALIZADOS – PROJETO DIÁLOGO COM TEATRO .....	94
	APÊNDICE D - TABELA 2 - CUSTOS DA AMPLIAÇÃO DO PROJETO DIÁLOGO COM TEATRO .....	95
	APÊNDICE E: MODELO DE INSTRUMENTO JURÍDICO ENTRE A SEE E O INSTITUTO SOU DA PAZ.....	97
	ANEXO I: TERMO DE REFERÊNCIA.....	102

## 1. INTRODUÇÃO

*A cultura da não violência é a mais difícil, requer mais atenção e maiores cuidados do que a violência. Leva muito tempo para que os deliciosos e vivificantes frutos da não violência cresçam e amadureçam, muito mais do que os frutos amargos e mortais da violência. [...]*

*A cultura da não violência é a expressão de nosso caráter humano, que não pode ser negado. A não violência é a condição necessária para nosso encontro uns com outros [...]* (MULLER, 2006, p. 100-101).

O jovem é o público mais afetado pela violência, seja como vítima, seja como autor. Envolvem-se em situações de violência por diversos aspectos culturais e estruturais. É visando interferir nesses aspectos, que o Instituto Sou da Paz desenvolve projetos que buscam agir na prevenção, por meio da promoção da cultura de paz e pela aposta no protagonismo dos jovens, tal como o Projeto Diálogo com Teatro, objeto do presente trabalho.

Inúmeros são os casos de violência escolar divulgados pela mídia. E foi após um incidente de violência, amplamente noticiado, ocorrido na Escola Estadual Amadeu Amaral, no bairro do Belenzinho, cidade de São Paulo, que a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE) criou o Sistema de Proteção Escolar, institucionalizado pela resolução SE nº 19, de 2010 (PEREIRA; MARRA, 2008).

Em 2011, o Instituto Sou da Paz e a SEE tornaram-se parceiros na implementação do Projeto Diálogo com Teatro. Seu objetivo é capacitar educadores da rede estadual de ensino público, para a condução de reflexão qualificada sobre violência e cultura de paz por meio do teatro, metodologia atraente e convidativa ao público jovem, destinatário final do projeto. As escolas são locais estratégicos para o desenvolvimento de projetos de prevenção de violência, pois vivenciam uma dicotomia: ao mesmo tempo que concentram diversos conflitos, são espaços de discussão e construção de valores (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011a).

Assim, no segundo semestre de 2011 foi realizada a capacitação da primeira turma de professores, com a participação de 31 docentes e, no primeiro semestre de 2012 a segunda turma, composta de 46 educadores. O curso é extremamente bem avaliado, mas conta com uma metodologia artesanal que dificulta a sua ampliação para a escala da rede estadual de ensino público.

É nesse contexto, que o Instituto Sou da Paz apresentou à Fundação Getúlio Vargas a proposta de realização de um estudo sobre o Projeto Diálogo com Teatro, para que os alunos concluintes do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas pudessem propor medidas para ampliar a escala do projeto (vide Termo de Referência para Trabalho Final, Anexo 1).

Assim, a partir da demanda inicial, desenvolveu-se o presente trabalho com o objetivo de analisar a viabilidade e propor alternativas para ampliação do Projeto Diálogo com Teatro, de modo que possa ser incorporado em escala estadual pelo Sistema de Proteção Escolar, política pública da SEE que visa prevenir e combater a violência escolar. Para isso, nos capítulos a seguir, estão sintetizadas as análises e resultados obtidos, incluindo:

- contextualização do tema, instituições e projetos.
- análise do projeto atual e suas vulnerabilidades;
- proposta de ampliação de escala e sua implementação;
- mecanismos de acompanhamento e avaliação;
- sustentabilidade do projeto, envolvendo proposta para educação continuada e troca de experiências entre as escolas participantes;
- custos envolvidos;
- formalização e instrumento jurídico necessários.

A proposta formulada levou em conta o contexto e expectativas tanto do Instituto Sou da Paz, quanto da Secretaria da Educação, assim como a viabilidade técnica, política e de recursos, de modo a assegurar que as alternativas sejam factíveis e possam ser de fato implementadas. Espera-se, assim, colaborar para a incorporação do projeto à política pública promotora da cultura de paz nas escolas, e contribuir para dar bases a uma sociedade em que as diferenças e opções de cada um sejam respeitadas e tenha-se o diálogo e a cooperação como pressupostos da convivência.

## 2. VIOLÊNCIA E CULTURA DE PAZ

Os problemas relativos à violência vêm ganhando cada vez mais visibilidade nos últimos anos, tornando-se uma questão importante para diversos setores da sociedade, inclusive para o poder público, que tem voltado sua atenção para esse problema e incorporado o assunto na agenda. Segundo Kingdon (2006),

a agenda é a lista de temas ou problemas que são alvo em dado momento de séria atenção tanto da parte de autoridades governamentais como de pessoas fora do governo mas estreitamente associadas às autoridades (p. 222).

Ainda segundo esse autor, nem toda situação ou problema social chama a atenção das autoridades governamentais e entra na agenda, sendo a chance de um tema assumir lugar de destaque maior se ele estiver associado a um problema importante. “As situações passam a ser definidas como problema e aumentam as suas chances de se tornarem prioridade na agenda, quando acreditamos que devemos fazer algo para mudá-las” (KINGDON, 2006, p. 227).

No mesmo sentido, Frey (2000), constata que “somente a convicção de que um problema social precisa ser dominado política e administrativamente o transforma em um problema de *policy*” (p. 227). Também a análise de Fuks (2000), de que a condição para determinada situação tornar-se objeto de atenção é o reconhecimento que este é um problema público: deixa de ter apelo apenas individual e passa a interferir na dinâmica social pública.

Assim, quando alguns valores considerados mais críticos pela sociedade são atribuídos a essas situações, há mais chances de haver comoção e ação pública e, conseqüentemente, de entrar na agenda governamental. Esse é o caso da violência em geral, que é um assunto que chama a atenção da sociedade e normalmente tem um forte apelo midiático. Em relação à violência escolar, principalmente quando envolve crianças e adolescentes, tanto como vítimas quanto como executores de atos de violência, geram uma repercussão ainda maior na sociedade, impulsionando diferentes atores governamentais ou não a incluir esse tema na agenda e a buscar alternativas para lidar com a situação.

Durante muito tempo, a violência foi considerada problema das áreas social e jurídica, dessa forma, profissionais e o poder público de outras áreas não se sentiam responsáveis por essas situações. Porém, essa realidade vem sendo alterada e cada vez

mais tem prevalecido a importância de olhar para violência com um foco multidisciplinar, envolvendo todos os setores da sociedade na prevenção, detecção e intervenção das situações de violência.

Para discutir este assunto, é imprescindível definir o que é violência e cultura de paz. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a violência é definida como:

o uso intencional da força física ou do poder, real ou em ameaça, contra si próprio, contra outra pessoa, ou contra um grupo ou uma comunidade, que resulte ou tenha grande possibilidade de resultar em lesão, morte, dano psicológico, deficiência de desenvolvimento ou privação (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2002, p.5).

A violência estaria, então, sempre associada à intencionalidade da prática do ato. Quando a OMS utiliza a palavra ‘poder’, ela amplia a definição de violência para algo além da força física, incluindo atos de negligência, omissão e outros que resultam da relação de poder como, por exemplo, ameaças e intimidações. Assim, as diferentes formas de violência podem resultar não apenas em problemas físicos, lesões ou morte, mas também em graves problemas psicológicos e sociais para as pessoas envolvidas.

Como resposta a esse crescente problema e contrapondo-se à cultura da violência, surgiu o conceito de cultura de paz. Conforme a Declaração sobre uma Cultura de Paz da Organização das Nações Unidas (1999):

Uma cultura de paz é um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados:

- a) No respeito à vida, no fim da violência e na promoção e prática da não-violência por meio da educação, do diálogo e da cooperação;**
- b) No pleno respeito aos princípios de soberania, integridade territorial e independência política dos Estados e de não ingerência nos assuntos que são, essencialmente, de jurisdição interna dos Estados, em conformidade com a Carta das Nações Unidas e o direito internacional;
- c) No pleno respeito e na promoção de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais;
- d) No compromisso com a solução pacífica dos conflitos;**
- e) Nos esforços para satisfazer as necessidades de desenvolvimento e proteção do meio-ambiente para as gerações presente e futuras;
- f) No respeito e promoção do direito ao desenvolvimento;
- g) No respeito e fomento à igualdade de direitos e oportunidades de mulheres e homens;
- h) No respeito e fomento ao direito de todas as pessoas à liberdade de expressão, opinião e informação;
- i) Na adesão aos princípios de liberdade, justiça, democracia, tolerância, solidariedade, cooperação, pluralismo, diversidade cultural, diálogo e entendimento em todos os níveis da sociedade e entre as nações;** (art.1º, grifos nossos)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Destacam-se os itens ‘a’, ‘d’, ‘i’ por serem aqueles que podem ser diretamente relacionados ao escopo do Projeto Diálogo com Teatro.

Ainda, segundo Milani (2003):

Construir uma Cultura de Paz é promover as transformações necessárias e indispensáveis para que a paz seja o princípio governante de todas relações humanas e sociais. São transformações que vão desde a dimensão dos valores, atitudes e estilos de vida até a estrutura econômica e jurídica, as relações políticas internacionais e a participação cidadã (p. 31).

A ocorrência da violência nas escolas também não é um fenômeno recente, porém ao longo dos anos, tornou-se um problema social cada vez mais grave. Essa realidade é fruto das diversas transformações que ocorreram na sociedade desde a década de 50, como por exemplo, o surgimento de armas nas escolas, a disseminação do uso e tráfico de drogas e a expansão do fenômeno de gangues (ABRAMOVAY; RUA, 2003).

Além disso, o aumento crescente, nos últimos anos, de registros de atos delituosos, de pequenas e grandes incivildades nas escolas, tem causado um sentimento de insegurança dos que a frequentam. A escola deixou de ser, então, um lugar preservado e seguro de interação social e tornou-se cenário de ocorrências de violência, o que influencia diretamente a vontade e o desejo de ir à escola tanto de alunos, como professores e a comunidade em geral. Como consequência, as relações estabelecidas dentro do ambiente escolar acabam sendo enfraquecidas, tornando as unidades de ensino ainda mais vulnerável às situações de violência. Percebe-se que isso provoca um ciclo vicioso, ou seja, quanto mais a escola é cenário de situações violentas, mais se torna um ambiente inóspito e fica ainda mais suscetível às novas situações desse tipo. Esse quadro também acaba influenciando, em grande medida, a aprendizagem e a qualidade de ensino, tanto para os alunos, quanto para gestores e professores (ABRAMOVAY; RUA, 2003).

Diante disto, é imprescindível que a escola, a sociedade e o poder público sejam protagonistas de medidas, ações e projetos de prevenção à violência e promoção da cultura de paz, intervindo e alterando esta realidade. Em pesquisas realizadas pela UNESCO (ABRAMOVAY; RUA, 2003; NOLETO, 2008), foi possível constatar que, das ações e projetos adotados para prevenir a violência no ambiente escolar, os que apresentaram melhores resultados foram aqueles que incluíram estratégias de melhoria da relação escolar com a comunidade e que promoveram maior abertura de canais de expressão dos alunos.

Nesse sentido, a mediação é uma ferramenta construtiva para solucionar conflitos na escola. Pela mediação são criados processos cooperativos de tal forma que, ao final, após a participação dos envolvidos, existam apenas ganhadores.

Uma das estratégias a serem adotadas para mediação participativa é a dramatização. Por esse método os envolvidos encenam situações de conflitos em que desempenham diversos personagens. Permite-se, portanto, encontrar alternativas que levem a soluções positivas em que os participantes manifestem-se livremente, testem novos comportamentos e vivenciem a não violência. É nesse sentido, o entendimento de Muller (2006):

[...] ‘Dramatizações’ podem ser sugeridas, nas quais as crianças encenam situações de conflito escolhidas por elas. Os atores desempenham os vários personagens envolvidos no conflito, fazendo o máximo para ‘vivenciar como real’ aquilo que estão encenando. O objetivo é permitir que todos sintam as emoções e sentimentos que teriam, caso estivessem numa situação parecida na realidade. Dessa forma, os participantes ficam conhecendo melhor seu comportamento com outras pessoas, conscientizando-se de seus próprios sentimentos, reações e atitudes quando se relacionam com os outros (MULLER, 2006, p. 96).

Como visto, a violência é um fenômeno complexo e sua compreensão exige uma abordagem intersetorial, pluricausal e multidisciplinar, na formulação de políticas públicas que tenham como objetivo sua superação. Nessa perspectiva, a gravidade e a abrangência do fenômeno exigem que todos participem ativamente desse processo. É fundamental envolver a comunidade e, principalmente, as crianças e jovens, estimulando o compromisso e a responsabilidade de todos na preservação dos direitos das pessoas e na construção da cultura de paz nas escolas e na sociedade.

### **3. INSTITUTO SOU DA PAZ**

O Instituto Sou da Paz é uma associação sem fins lucrativos, constituída em 1999. Sua missão é contribuir para efetivação de políticas públicas de segurança e prevenção da violência que sejam eficazes, bem como tenham por princípio e valores a democracia, a justiça social e os direitos humanos, por meio da mobilização da sociedade e do Estado e da implementação e difusão de práticas inovadoras. O Instituto Sou da Paz atua prioritariamente em três diferentes focos: a) promoção do desarmamento e políticas de controle de armas; b) aprimoramento do sistema de justiça e segurança pública; e c) desenvolvimento de programas de garantias de direitos que

visam atender prioritariamente crianças, adolescentes e jovens, em situação de vulnerabilidade social (INSTITUTO SOU DA PAZ, [200-?]).

O Instituto Sou da Paz é fruto de uma campanha idealizada por jovens estudantes da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Preocupados com o problema da violência, principalmente após a divulgação de um estudo realizado pelas Nações Unidas, em 1996, cujo resultado demonstrava que o Brasil figurava como o país que mais matava por armas de fogo, lançaram, em 1997, a *Campanha dos Estudantes Sou da Paz pelo Desarmamento*. A Campanha Sou da Paz foi um sucesso e induziu a edição do Estatuto do Desarmamento em 2003 (INSTITUTO SOU DA PAZ, [200-?]).

Desde agosto de 2005 o Instituto Sou da Paz é qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2005). Atualmente, o Instituto Sou da Paz possui uma equipe de 60 profissionais, divididos em quatro áreas de atuação: Controle de Armas; Adolescência e Juventude; Gestão Local da Segurança Pública; e Polícia (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011a).

A área de Adolescência e Juventude, em que se insere o Projeto Diálogo com Teatro, existe desde a criação do Instituto Sou da Paz. Tem como finalidade desenvolver projetos que atuem com os jovens, visto que esse público é aquele mais afetado pela violência, tanto como agente, quanto como destinatário de ações violentas. Além disso, a área de Adolescência e Juventude é responsável por desenvolver projetos que beneficiam o jovem morador da periferia, notadamente os mais atingidos pela violência e pela exclusão social.

Para o Instituto Sou da Paz, os projetos dessa área são de grande relevância, na medida em que ajudam os jovens a desenvolver outras maneiras de resolver seus conflitos e conquistar seus direitos. Além disso, estimulam o protagonismo juvenil e a formação de lideranças positivas que busquem transformar suas próprias realidades e da comunidade onde vivem. O Instituto Sou da Paz acredita que o público jovem é uma prioridade, pois é por meio da nova geração que se desenvolve uma cultura pautada nos valores democráticos, tais como o respeito às diferenças, o trabalho coletivo, o diálogo e a mediação de conflitos (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011a).

## **4. PROJETO DIÁLOGO COM TEATRO**

### **4.1. Histórico**

O Projeto Diálogo com Teatro foi desenvolvido pelo Instituto Sou da Paz, a partir do Projeto Paz Encena, que propõe uma metodologia para trabalhar com jovens de forma a promover uma reflexão profunda sobre violência e o desenvolvimento de uma cultura de paz por meio do teatro. O Projeto Paz Encena foi implementado em 2009 pelo Instituto Sou da Paz, junto a jovens moradores da zona sul de São Paulo. Foi nesse processo que se criou a metodologia e materiais que dão as bases ao Projeto Diálogo com Teatro atualmente (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011a).

Baseado nessa experiência, o Instituto Sou da Paz detectou que o teatro era um ótimo meio para trabalhar com público jovem, já que mostrou ser uma ferramenta pedagógica que promovia, estimulava e facilitava o debate sobre questões, por vezes, difíceis de abordar e aprofundar. Além disso, a possibilidade de criar cenas e apresentá-las demonstrou ser um forte meio de atrair o interesse e a disposição dos jovens para as atividades propostas.

Frente a isso, o Instituto Sou da Paz procurou uma maneira de expandir o trabalho que havia sido desenvolvido. As escolas são locais privilegiados para trabalhar com a juventude a questão da violência, dado que os jovens são protagonistas de vários conflitos neste espaço, ao mesmo tempo em que é possível discutir e mudar ali conceitos e atitudes. Pensou-se, então, em adaptar a metodologia para a capacitação de professores, para que realizassem esse trabalho com os jovens nas escolas. Nesse contexto, o Instituto Sou da Paz procurou a Supervisão de Proteção Escolar e Cidadania (SPEC) da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE), a fim de propor uma parceria para desenvolver o projeto (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

A partir dessa parceria implementou-se o Projeto Diálogo com Teatro, que tem como objetivo desenvolver e executar um curso para que educadores tornem-se capazes de conduzir uma reflexão qualificada sobre violência e cultura de paz, por meio de atividades atraentes e convidativas com seus alunos (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

## 4.2. Metodologia e Gestão Atuais

A metodologia de capacitação dos educadores mescla teoria e prática, por meio de uma proposta pedagógica participativa e prevê que o educador desenvolva um projeto em sua escola baseado no curso. O projeto na escola tem como produto a criação e apresentação pelos jovens, com a orientação do educador, de uma cena teatral de até 10 minutos, ou um registro visual em foto e/ou vídeo do processo desenvolvido (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

Na primeira turma, o curso para os educadores foi estruturado em quatro eixos:

- introdução de conceitos tais como violência, conflito, diálogo e cultura de paz;
- planejamento e organização de uma oficina de teatro, baseado no sistema de jogos teatrais;
- como desenvolver os temas, violência e cultura de paz utilizando-se o processo teatral;
- como conduzir o processo para um produto final a ser apresentado na escola para alunos ou comunidade escolar (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

As aulas foram divididas em três etapas:

- instrumentalização dos educadores baseada nos conceitos de violência e cultura de paz;
- aulas práticas baseadas em jogos teatrais e orientação em como associar essa metodologia com os conceitos aprendidos na primeira fase;
- orientação para o desenvolvimento dos projetos de cena nas escolas, a partir dos interesses dos professores, e com a realização de visitas pelo coordenador e educador do curso às escolas onde os projetos de cena estão sendo desenvolvidos (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

O Projeto Diálogo com Teatro foi aprovado pela Lei Rouanet e conta com financiamento do Fundo Comgás de Patrocínio Sociocultural<sup>2</sup>, por meio de edital

---

<sup>2</sup> O Fundo Comgás de Patrocínio Sociocultural foi criado em 2008 e destina-se a apoiar projetos socioculturais aprovados no artigo 18 da Lei nº 8.313/91 (Lei Rouanet) e que tenham como objetivo “fomentar empreendimentos que gerem aprendizado transformador capaz de promover relações sustentáveis”. O fundo está na sua 5ª edição e já apoiou 33 projetos socioculturais de municípios que

público, que contemplou a execução das duas turmas do curso realizadas (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011a). Internamente à SEE, o curso realizado no âmbito do projeto está formalizado e conta com o registro na Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB). Isso possibilita a certificação oficial aos professores que realizam o curso, que ganham pontos para a progressão na carreira, o que incentiva a adesão dos docentes ao projeto.

O SPEC acompanha o desenvolvimento do projeto, e o Instituto Sou da Paz é responsável pela sua execução. A equipe do Instituto Sou da Paz diretamente responsável pelo desenvolvimento do projeto possui três componentes:

- um coordenador e educador responsável pelo planejamento e condução da capacitação e visitas;
- um consultor externo que auxilia a capacitação e a realização de visitas;
- um estagiário responsável pelas tarefas administrativas do projeto

O Instituto Sou da Paz realiza a avaliação de todas as etapas do projeto, no intuito de avaliar o impacto, os procedimentos internos do projeto, os resultados esperados e os produtos já realizados. Para tanto, conta com as seguintes ferramentas:

- Avaliação do Marco Zero - aplicado no primeiro dia do curso, avalia o nível de conhecimento inicial dos participantes;
- Avaliação Processual - aplicada durante o andamento do curso, ao final da segunda fase, que serve para fazer uma avaliação preliminar do curso, tanto no que diz respeito aos conceitos e temas abordados, como nas ferramentas teatrais que estavam sendo experimentadas e o material recebido;
- Avaliação Final - aplicada no último encontro com os educadores, a fim de realizar uma avaliação geral do curso e das dificuldades e facilidades encontradas no trabalho com os jovens e o teatro como ferramenta de prevenção da violência escolar (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

### 4.3. A Execução em 2011 e 2012

A primeira turma do curso ocorreu entre setembro e dezembro de 2011, contou com 10 encontros em torno de 4 horas cada, perfazendo um total de 40 horas de capacitação. Além disso, houve o encontro para a apresentação final e um adicional para avaliação do curso e devolutiva dos resultados. Nessa primeira edição, foram formados 31 educadores de diversas organizações educacionais de São Paulo, sendo a maioria Professor Mediador Escolar e Comunitário (PMEC), quadro da SEE ligado ao Sistema de Proteção Escolar. No total, profissionais de 13 escolas das Diretorias de Ensino Centro e Norte 1 foram capacitados. Além desses, participaram do curso outros educadores que trabalham em áreas sociais tais como ETEC<sup>3</sup> Heliópolis, Projeto Guri e Fundação Gol de Letra (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

A primeira turma realizou o encerramento no teatro da SEE na Praça da República, em 06 de dezembro de 2011, onde foram reunidos 214 jovens das escolas participantes do curso e apresentados 14 projetos de cenas teatrais com o tema de violência escolar e cultura de paz (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

Segundo avaliação realizada pelo Instituto Sou da Paz com os educadores participantes desta primeira turma, constatou-se que os professores aumentaram seus conhecimentos sobre os conceitos de violência e cultura de paz e apropriaram-se, em certa medida, das técnicas para criar, desenvolver e finalizar o processo teatral com os jovens. No entanto, a qualidade dos projetos encenados foi avaliada pelo Instituto Sou da Paz e SEE como insuficientes, especialmente no que diz respeito à capacidade de problematizar os temas, aprofundar a reflexão e facilitar a transformação de ideias nos jovens. Segundo a avaliação do Instituto Sou da Paz, a qualidade esperada nas cenas não teria sido alcançada devido à falta de tempo exclusivo no curso dedicado à problematização dos conceitos transmitidos, de modo a permitir que fossem superadas possíveis déficits na formação dos educadores participantes. Tendo isso em vista, alterações para a segunda turma, desenvolvida em 2012, foram realizadas, como o aumento da carga horária do curso em 12 horas e 3 encontros (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b).

Com relação à metodologia e conteúdo programático do curso, avaliou-se ser necessária a inclusão no material e planejamento pedagógico de conteúdo específico

---

<sup>3</sup> Escola Técnica Estadual

para problematizar os conceitos com os jovens e de adaptação à realidade das demandas do cotidiano escolar. Na primeira turma participaram educadores da SEE e de outras organizações sociais. Apesar dessa diversidade trazer uma maior riqueza de referenciais, houve certo desequilíbrio no curso justamente pela discussão de contextos tão diferentes.

Assim, a partir dos resultados dessa avaliação, a metodologia do curso para a segunda turma foi adaptada e foram ofertadas vagas somente para educadores da SEE, a maioria PMEC e alguns gestores regionais do Sistema de Proteção Escolar e profissionais do Programa Escola da Família. O número de vagas também foi aumentado para 50, o que refletiu um incremento dos resultados numéricos da segunda edição.

A segunda turma foi desenvolvida entre março e junho de 2012, capacitou 46 educadores dos quadros da SEE, em um total de 22 escolas das Diretorias de Ensino Centro-Sul, Centro-Oeste e Sul 1. O curso desenvolveu-se em 13 encontros de 4 horas cada, totalizando 52 horas de capacitação, mais um encontro para a apresentação das cenas e realização de grupos focais para avaliação do curso (informação verbal)<sup>4</sup>.

Em 26 de junho de 2012 foi realizada a apresentação de 22 projetos de cena no Teatro João Caetano, em São Paulo, abrangendo as 22 escolas participantes e um total de 422 alunos, o que representou quase o dobro de jovens envolvidos e um aumento de mais de 50% no número de projetos desenvolvidos em relação à primeira turma. Apesar da avaliação numérica positiva da segunda turma (informação verbal)<sup>5</sup>, o que confirma a grande aceitação do projeto, os números ficam muito aquém em termos de representatividade de todo o universo de jovens e escolas da SEE e que podem ser abrangidas em termos de discussão do combate à violência escolar e disseminação da cultura da paz no Estado.

## **5. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE) é uma das maiores organizações públicas do país, e a maior rede de ensino do Brasil. Conta com um

---

<sup>4</sup> Informações fornecidas em entrevista com Cainan Baladez, coordenador do Projeto Diálogo com Teatro, em São Paulo, em 16 de julho de 2012.

<sup>5</sup> Relatório Final de Avaliação da segunda turma ainda estava em elaboração em 31/07/2012, data final de entrega desta dissertação.

quadro de funcionários ativos na ordem de 290 mil pessoas, entre os quais 230 mil professores. A rede é responsável pela educação de 4,2 milhões de alunos, distribuídos em 5.308 escolas e conta com um orçamento previsto de R\$ 22 bilhões em 2012 (SAGAE, 2012; SÃO PAULO, 2011a, [2012?]c).

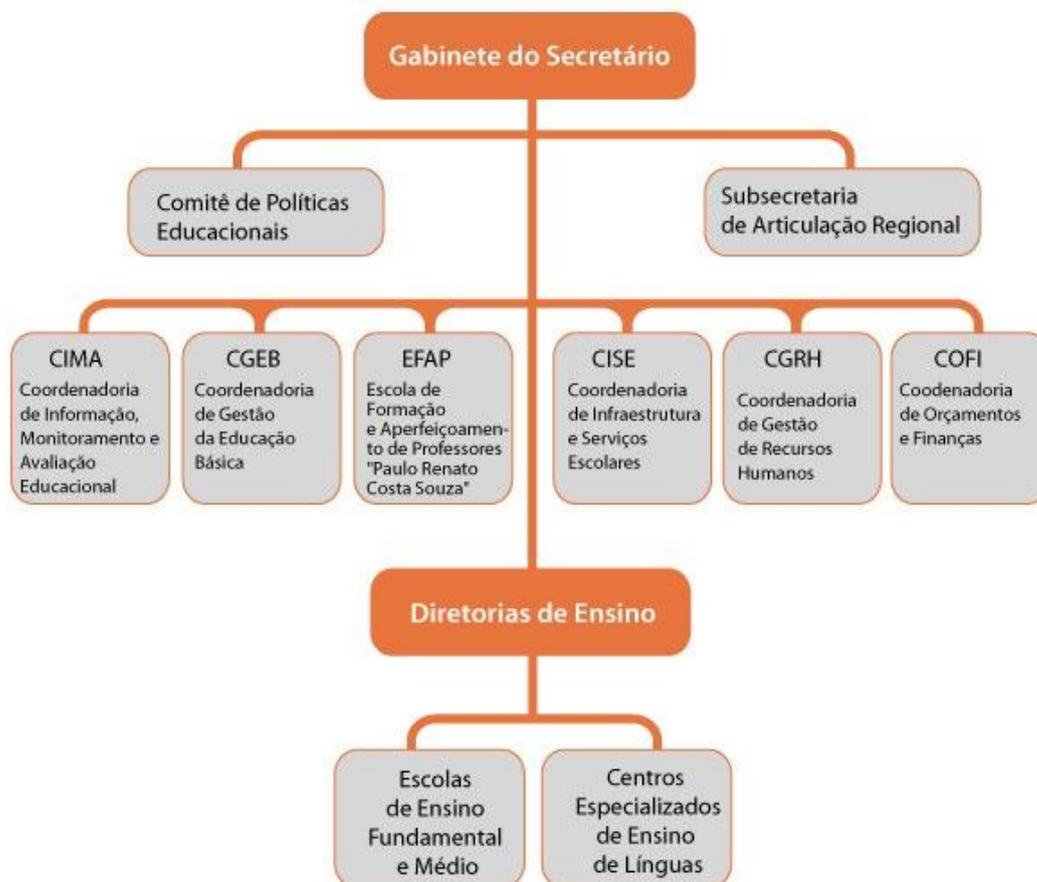
Desde 2011 a SEE passa por um processo de reestruturação administrativa<sup>6</sup> que impõe profundas mudanças em seu funcionamento. Ao mesmo tempo em que coloca desafios, pela insegurança e incertezas inerentes ao processo que permeia atualmente o órgão – o modelo anterior datava de 1976<sup>7</sup>, com 35 anos de sedimentação – é também uma oportunidade, na medida em que abre espaço para a inovação. Segundo o portal da SEE, o novo modelo tem como um de seus objetivos desonerar os educadores e escolas de tarefas administrativas, que passarão a ser primordialmente executadas por setores específicos do órgão central e por profissionais contratados para esse fim nas Diretorias de Ensino (DE) (SÃO PAULO, [2012?]a).

Com a nova estrutura, a SEE está organizada em cinco coordenadorias - Gestão da Educação Básica (CGEB); de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional (CIMA); de Infraestrutura e Serviços Escolares (CISE); de Gestão de Recursos Humanos (CGRH); e de Orçamento e Finanças (COFI) – e conta ainda com a Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Professores, “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP). Além desses, o Comitê de Políticas Educacionais (CPE) e a Subsecretaria de Articulação Regional ligados diretamente ao gabinete (Figura 1). Há ainda, dois órgãos vinculados: o Conselho Estadual de Educação (CEE) e a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE).

---

<sup>6</sup>A estrutura atual da SEE foi instituída pelo decreto estadual nº 57.141, de 18 de julho de 2011 (SÃO PAULO, 2011b).

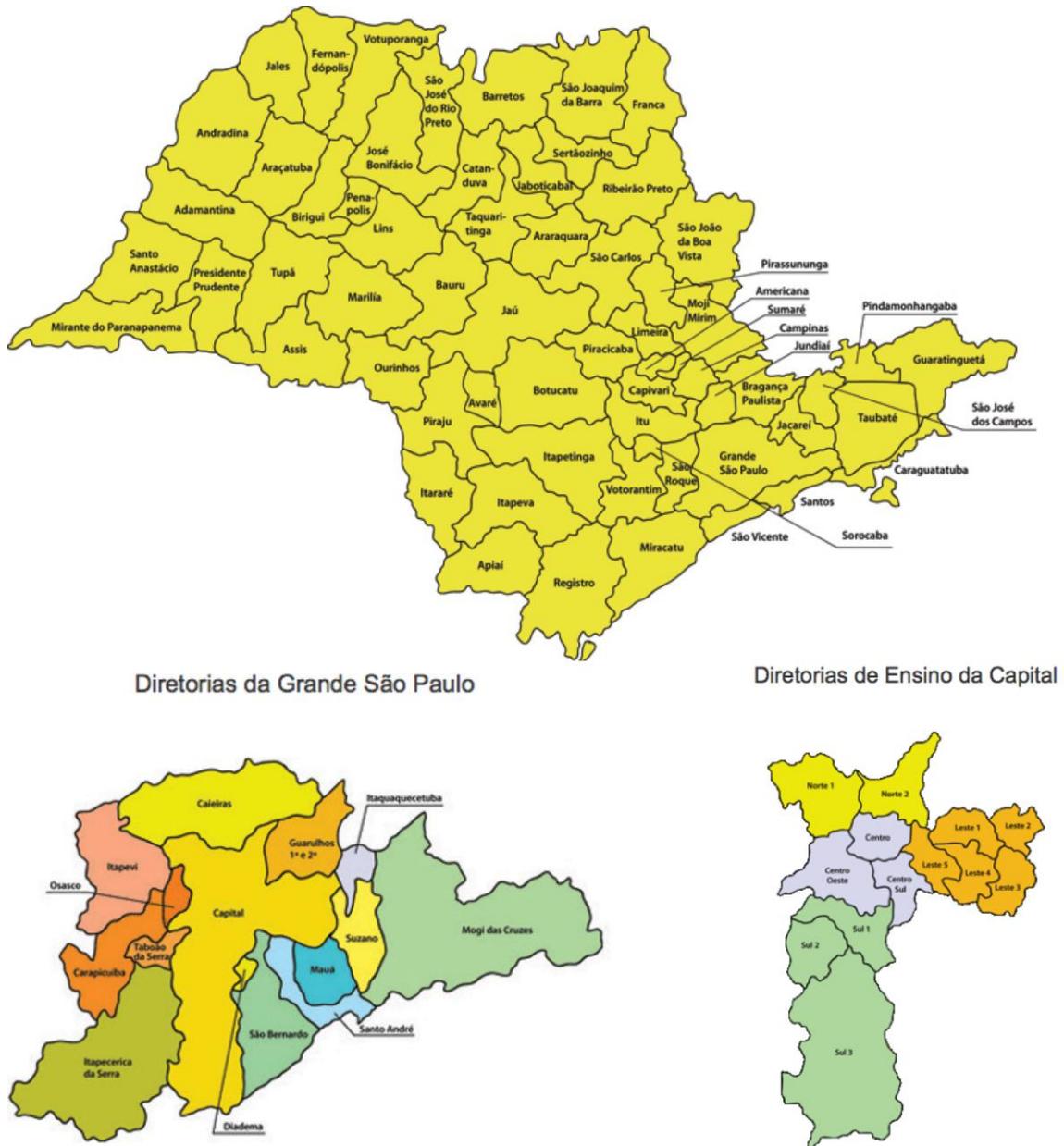
<sup>7</sup>A estrutura anterior da SEE foi formalizada pelo decreto estadual nº 7.510, de 29 de janeiro de 1976 (SÃO PAULO, 1976).



**Figura 1 - Organograma da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.**  
 Fonte: SÃO PAULO, [2012?].a.

Além do órgão central, a SEE funciona com uma estrutura descentralizada em 91 Diretorias de Ensino (DE), distribuídas por região no território do estado (Figura 1). Cada DE conta com um corpo de funcionários próprios, sob o comando de um dirigente de ensino, cargo designado pelo secretário da educação. As escolas estaduais integram a estrutura das DE, com grande variação numérica entre elas: de 15 escolas a menor Diretoria - Piraju, no interior de São Paulo - até a maior com 110 escola – Sul 3, localizada na capital.

As DE, em suas respectivas áreas de circunscrição, têm como atribuição, em articulação com as unidades centrais da SEE, gerir, monitorar resultados, supervisionar, acompanhar, orientar e apoiar as escolas, de modo a garantir seu bom funcionamento em todos os aspectos. Suas responsabilidades vão desde questões administrativas, passando pelo dimensionamento da demanda por vagas e articulação para garantir unidade e convergência na orientação às escolas, até ações referentes ao processo de ensino-aprendizagem e à implementação de programas de educação continuada de docentes e demais servidores da DE (SÃO PAULO, 2011b, art. 70).



**Figura 2- Divisão do território do Estado de São Paulo nas 91 Diretorias de Ensino: 64 no interior e litoral, 15 na grande São Paulo e 13 na capital.**  
**Fonte: SÃO PAULO, [2012?]b.**

Se por um lado, o porte da SEE e sua extensão territorial geram em si um enorme desafio de escala, sobre como gerir tamanha rede de ensino, de modo que seja capaz de garantir o direito constitucional de oferecer educação pública universal, gratuita e de qualidade, por outro lado, seu porte abre também enormes potencialidades: a capilaridade da rede de ensino e a própria estrutura criada para constituí-la. As escolas estão distribuídas por todo o estado, sendo por vezes a única infraestrutura pública de muitos bairros. Soma-se a isso, a própria característica que lhe é intrínseca, a de que é

co-responsável pela formação de grande parte das crianças e jovens em idade escolar do Estado de São Paulo.

Para todos aqueles que têm como missão gerar mudanças sociais e culturais, está aí um *locus* privilegiado de ação, que, se bem utilizado, pode ter uma grande capacidade de penetração e influência na sociedade. Essa capilaridade e potencial, aliada à força que o tema educação tem crescentemente adquirido, geram a proliferação de entidades e instituições com disposição de trabalhar com a SEE. Isso facilita o estabelecimento de parcerias, na medida em que o trabalho conjunto faz parte da cultura da organização. Por outro, torna a SEE mais seletiva, ao diminuir a atratividade de projetos que, embora possam trazer benefícios pontuais para algumas escolas, dispersem a capacidade gerencial da secretaria sem conseguir dar conta do tamanho e proporções da rede, de modo a gerar impacto como política pública de educação em escala estadual.

No portal da SEE estão disponíveis informações sobre 24 programas e projetos atualmente em andamento na rede (SÃO PAULO, [2012?]d). Dois deles – o Sistema de Proteção Escolar e o Programa Escola da Família – fazem interface direta com o Projeto Diálogo com Teatro, e serão brevemente descritos a seguir.

### **5.1. Sistema de Proteção Escolar**

O Sistema de Proteção Escolar foi criado em 2009 e, segundo a página do programa no portal SEE, tem como objetivos principais:

a prevenção de conflitos no ambiente escolar, a integração entre a escola e a rede social de garantia dos direitos da criança e do adolescente e a proteção da comunidade escolar e do patrimônio público (SÃO PAULO, [2012?]e).

O programa foi instituído oficialmente em fevereiro de 2010, por meio da Resolução SE nº 19/2010. Entre as considerações do secretário que motivaram sua criação, publicadas no Diário Oficial precedendo o texto da resolução, coloca-se que:

o exercício do direito público subjetivo do aluno à educação deve-se efetivar em ambiente escolar democrático, tolerante, pacífico e seguro; [...] as escolas devem promover modelos de convivência pacífica e democrática, assim como práticas efetivas de resolução de conflitos, com respeito à diversidade e ao pluralismo de idéias (SÃO PAULO, 2010b).

O sistema fundamenta-se na descentralização e conta com a coordenação central do Sistema de Proteção Escolar e Cidadania (SPEC). O SPEC conta atualmente com uma equipe de cerca de 10 pessoas. Com a reestruturação da SEE o SPEC, antes ligado à FDE, passou a integrar a Coordenadoria de Infraestrutura e Serviços Escolares (CISE), da SEE.

Regionalmente o programa conta com dois gestores em cada Diretoria de Ensino, um deles necessariamente supervisor de ensino – cargo efetivo do quadro da SEE. Os gestores são os “educadores responsáveis pela gestão em nível regional do Sistema de Proteção Escolar” (SÃO PAULO, 2010b, art.6). O SPEC mantém contato constante com os gestores e organiza orientações técnicas presenciais na EFAP cerca de quatro vezes ao ano, que reúnem todos os gestores.

A Resolução SE nº 19/2010 também criou o Professor Mediador Escolar e Comunitário (PMEC), figura central para a operacionalização e efetivação do programa nas escolas. Esse professor é o responsável por implementar as ações específicas do Sistema de Proteção Escolar nas escolas da rede estadual, com uma jornada de 24 horas semanais exclusiva para isso. Cada unidade escolar pode contar com até dois PMEC, que são selecionados entre o quadro de professores da SEE, depois de passar por processo seletivo realizado pelos gestores da DE. Os PMEC têm como atribuições:

- I - adotar práticas de mediação de conflitos** e programas de Justiça Restaurativa;
- II - orientar os pais e alunos sobre a importância da família no processo educativo;
- III - analisar os fatores de vulnerabilidade e de risco a que possa estar exposto o aluno;**
- IV - orientar a família ou os responsáveis quanto à procura de serviços de proteção social;
- V - identificar e sugerir atividades pedagógicas complementares, a serem realizadas pelos alunos fora do período letivo;**
- VI - orientar e apoiar os alunos na prática de seus estudos (SÃO PAULO, 2010b, Art. 7, grifo nosso)<sup>8</sup>.

Na página do programa no portal da SEE, descreve-se o papel dos PMEC como:

[..] um professor que tem como objetivo acompanhar o aluno na convivência com os outros integrantes dos diversos segmentos escolares e, por meio desse acompanhamento, desenvolver um projeto pedagógico que amplie os fatores de proteção próprios àquela comunidade escolar, coibindo eventuais fatores de vulnerabilidade e conflitos inerentes a esta convivência (SÃO PAULO, [2012?]e).

<sup>8</sup> Destacam-se as atribuições dos itens I e V por serem aquelas que podem ser diretamente relacionadas ao escopo do Projeto Diálogo com Teatro.

Todos os PMEC passam ao menos por uma capacitação inicial. Tal capacitação é atualmente realizada por meio do curso à distância *Mediação Escolar e Comunitária*, oferecido pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo (EFAP). A rede conta hoje com 2.415 PMEC, distribuídos por todas as DE do estado. No apêndice A, Tabela 1, encontra-se a relação do número de PMEC e escolas em cada DE.

Outra característica relevante sobre o Sistema de Proteção Escolar são as inúmeras parcerias firmadas, tanto em âmbito local - na escola - e regional - nas DE - como diversas parcerias no órgão central realizadas pelo SPEC. Entre essas parcerias está a firmada com o Instituto Sou da Paz, com o projeto Diálogo com Teatro, foco do presente trabalho. Vale destacar, que essa experiência tem sido avaliada como extremamente positiva, tanto pelo coordenador e servidores do SPEC, quanto pelos gestores e PMEC entrevistados (informação verbal)<sup>9</sup>.

## **5.2. Programa Escola da Família**

O Programa Escola da Família teve seu início em 2003 por meio de uma parceria firmada com a UNESCO, que se estendeu até 2006, quando o programa foi plenamente internalizado à estrutura da SEE. A iniciativa promove a abertura das escolas para toda a comunidade aos finais de semana, com a disponibilização de atividades e oficinas para alunos e seus familiares<sup>10</sup>.

O programa tem como objetivo criar “uma cultura de paz, aprendizagem e recreação, despertando potencialidades e ampliando os horizontes culturais de seus participantes” (SÃO PAULO, [2012?]f). As atividades desenvolvidas no programa organizam-se em quatro eixos: cultura, esporte, trabalho e saúde. Cada escola tem autonomia para definir e organizar a programação conforme seu contexto e o interesse da comunidade.

---

<sup>9</sup> Informação fornecida em entrevistas conforme detalhado no Apêndice C, em São Paulo, em junho de 2012.

<sup>10</sup> O programa é formalizado pelo decreto estadual nº 48.781, de 07 de julho de 2004, que institui o Programa Escola da Família; e pela resolução SE nº 18, de 05 de fevereiro de 2010, que dispõe sobre a consolidação das diretrizes e procedimentos do Programa Escola da Família e dá providências correlatas (SÃO PAULO, 2004, 2010a).

O Programa Escola da Família é extremamente bem avaliado, tendo sido verificada a redução da violência e atos de vandalismo contra o patrimônio público. Atualmente o programa está presente em 2.396 escolas (45% da rede), distribuídas em 639 municípios do Estado de São Paulo (99% do total).

O programa é gerido por uma equipe central na SEE constituída por seis pessoas, está ligado ao Centro de Projetos Especiais da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB) e conta com o apoio da FDE. Em âmbito regional, é coordenado por um supervisor de ensino por DE, com o apoio de um professor coordenador do núcleo pedagógico (PCNP) de projetos especiais. Ambos são responsáveis por reunir-se com os educadores, visitar as escolas e pelo acompanhamento regional do projeto.

As escolas que fazem parte do Programa Escola da Família ficam abertas aos sábados e domingos das 9h às 17h. Cada escola dispõe de um gestor responsável, um educador que cuida dos aspectos pedagógicos e uma equipe formada por universitários. O estado fornece 18 mil bolsas anuais com o pagamento de metade do valor da mensalidade para o estudante e a universidade oferece gratuidade dos 50% restantes, constituindo-se uma bolsa integral para o aluno. Como contrapartida, esses universitários trabalham 12 horas por semana – seis horas no sábado e seis no domingo - colaborando com as atividades promovidas para a comunidade nos finais de semana na escola.

As escolas contempladas pelo Programa Escola da Família têm direito em seu quadro de funcionários a um vice-diretor e um agente de organização escolar adicionais. Ambos com uma jornada de trabalho de 40 horas semanais, 16 das quais devem ser dedicadas ao trabalho no final de semana, enquanto as demais, durante a semana no horário normal de aulas, o que significa um apoio adicional para o diretor dessas escolas. Nas escolas que já contam com esse novo quadro, o coordenador das atividades no final de semana passa a ser esse vice-diretor.

Na última edição do Projeto Diálogo com Teatro, foi promovida uma articulação com o programa e alguns desses vice-diretores realizaram o curso junto com os PMEC, com resultados positivos segundo a avaliação da gestora do Programa Escola

da Família e do coordenador do Projeto Diálogo com Teatro, que apostam na continuidade dessa parceria (informação verbal)<sup>11</sup>.

## **6. METODOLOGIA ADOTADA**

O ponto de partida do presente trabalho foi a delimitação da demanda contida no Termo de Referência. Somente após a realização de uma entrevista inicial com os representantes do Instituto Sou da Paz, foi possível identificar precisamente o escopo e alcance do trabalho. Uma vez levantadas essas informações, o objeto de pesquisa foi definido no sentido de analisar a viabilidade e propor alternativas para ampliação de escala do projeto a fim de que este seja incorporado à política pública de combate à violência escolar da SEE.

Assim, passada essa fase inicial, para desenvolver a proposta de ampliação da escala do Projeto Diálogo com Teatro, o trabalho de pesquisa foi dividido da seguinte maneira:

1. coleta de dados;
2. formulação de alternativas;
3. solução proposta.

### **6.1. Coleta de Dados**

Primeiramente, na fase de coleta de dados foi realizada pesquisa bibliográfica para a seleção dos principais conceitos aplicáveis, com objetivo de construir o fundamento teórico do projeto de ampliação. Na sequência, seguindo os preceitos sugeridos pelo Project Management Institute (PMI) (PMI, 2012), foram identificadas e levantadas informações com os principais *Stakeholders* do projeto.

Segundo Bardach (2009), o tempo dispensado na análise de políticas públicas divide-se em dois tipos de atividades: a) pensar, fio condutor de todo o

---

<sup>11</sup> Informações fornecidas em entrevistas com Maria Helena Berlinck Martins, coordenadora do Programa Escola da Família, em São Paulo, em 28 de junho de 2012 e Cainan Baladez, coordenador do Projeto Diálogo com Teatro, em São Paulo, em 16 de julho de 2012.

processo; e b) buscar informações que possam tornar-se evidências<sup>12</sup>. A coleta de evidências perpassa todo o processo, com diferentes enfoques em cada momento, e demanda tempo e recursos. Por isso deve ser feita de forma criteriosa, com a coleta somente daquelas informações que realmente impactarão nos resultados finais. O objetivo central da coleta de evidência consiste em produzir projeções realísticas sobre possíveis resultados da política pública em questão, para isso deve-se: a) acessar a natureza e a extensão do problema; b) conhecer a situação atual dos fatores concretos envolvidos; e c) conhecer políticas que tenham sido efetivas em situações e na resolução de problemas similares àquelas com a qual se está trabalhando. Para que isso seja possível, é importante que sejam localizadas as fontes relevantes, que podem ser basicamente de dois tipos: documentos (escritos) e pessoas (indivíduos ou grupos). O ideal é que não seja privilegiado um em detrimento do outro (BARDACH, 2009, p. 10-11).

Tendo isso em vista, iniciou-se a pesquisa de campo e entrevistas para coleta de informações, a fim de conhecer em profundidade o Instituto Sou da Paz, o Projeto Diálogo com Teatro, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE) e o Sistema de Proteção Escolar. Nesse contexto, foram realizadas entrevistas com o Instituto Sou da Paz a fim de entender a demanda e expectativas em relação ao presente trabalho e obter informações profundas sobre o Projeto Diálogo com Teatro. Foram também realizadas entrevistas na SEE, essencial na implementação do projeto, de forma a buscar informações sobre sua organização e sua estrutura, sobre o Sistema de Proteção Escolar e, por fim, sobre a percepção de seus servidores a cerca do projeto.

Em um primeiro momento, realizou-se uma pesquisa exploratória, quando essas entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado. Em um segundo momento, as entrevistas passaram a ser estruturadas, com perguntas fechadas específicas para cada um dos entrevistados, focalizadas nas lacunas de informação remanescentes. Foi possível, assim, a aquisição de um conhecimento profundo e detalhado tanto de todo o processo de implementação do projeto, como da organização do Instituto Sou da Paz e da SEE.

Durante essa fase, também foi realizada a pesquisa de campo do projeto. Acompanhou-se três aulas da segunda turma do curso do Projeto Diálogo com Teatro,

---

<sup>12</sup> Bardach define *evidências* como informações que afetam as crenças de pessoas relevantes a respeito de fatores importantes sobre o problema em questão e sobre como este poderá ser resolvido ou mitigado (2009, p.11).

uma visita a uma escola em que estava sendo executado o projeto com os jovens e um encontro técnico promovido pelo SPEC com os gestores regionais das DE.

Foi possível, ainda, assistir a apresentação dos projetos de cena da segunda turma do Projeto Diálogo com Teatro e constatar *in loco* o resultado dos projetos desenvolvidos pelas escolas. A pesquisa de campo permitiu conhecer a implantação do projeto na prática, de forma a possibilitar em certa medida, vivenciar a realidade do curso e a experiência dos envolvidos nesse processo. Concomitantemente, procurou-se aprofundar os conceitos e conhecer projetos de violência escolar e de promoção de cultura da paz, visando uma revisão bibliográfica não exaustiva sobre o tema.

## **6.2. Formulação de Alternativas**

Uma vez delimitado o problema e coletadas as informações necessárias, iniciou-se a fase de formulação de alternativas. Em um primeiro momento, a fim de verificar a viabilidade da demanda, foram levantadas as principais vulnerabilidades que poderiam colocar em risco o aumento de escala do projeto. Assim, identificou-se os pontos em que o projeto de ampliação deveria propor linhas de ação no sentido de minimizar essas dificuldades.

Após a identificação e análise das principais vulnerabilidades do projeto atual no que diz respeito a sua ampliação de escala, foram desenvolvidas as alternativas de solução de forma a suprir essas dificuldades e definidas algumas premissas que deveriam nortear a proposta para ampliação de escala do projeto.

Também foi verificada a necessidade de realização de *benchmarking* junto a outros órgãos e entidades que já enfrentaram o dilema de aumentar escala de projetos, tais como, o Projeto Trilhas do Instituto Natura, o Programa Parceiros da Educação e o Programa Escola da Família da própria SEE. Foi contatado, ainda, o escritório Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga Advogados para o levantamento de custos de implantação.

Com o objetivo de elaborar uma proposta que pudesse ser realmente implementada pela SEE e confirmar a viabilidade das alternativas que estavam sendo elaboradas, foram realizadas também nesta fase entrevistas com profissionais de duas DE da SEE. Tais entrevistas tiveram o intuito levantar informações específicas da

organização e da rotina diária das DE e validar a proposta de solução da forma como estava sendo pensada e estruturada.

Antes de se iniciar a fase da Solução Proposta e, conseqüentemente a redação deste trabalho, foi realizada uma apresentação para o Instituto Sou da Paz a fim de verificar a pertinência do modelo de proposta de solução e identificar, caso fosse necessário, alguns ajustes.

### **6.3. Solução proposta**

Nesta última etapa, definida a proposta para a ampliação de escala do Projeto Diálogo com Teatro, foi necessário descrever cada uma das fases de implantação e definir minuciosamente as estratégias e os instrumentos que seriam utilizados em cada uma delas. Nesse sentido, novas informações foram coletadas por meio de pesquisa bibliográfica, entrevistas pontuais com a SEE e Instituto Sou da Paz e *benchmarking* de outros projetos, de forma a suprir todas as dúvidas e lacunas restantes.

## **7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS VULNERABILIDADES DO PROJETO**

Diante do desafio de elaborar uma proposta que tornasse possível a ampliação da escala do Projeto Diálogo com Teatro, realizou-se a análise detalhada de cada aspecto envolvido na sua implementação. Após a coleta de informações sobre o projeto, o Instituto Sou da Paz, a Secretaria Estadual da Educação (SEE), o Sistema de Proteção Escolar e avaliar todo o processo de construção desse projeto e de execução das duas primeiras turmas, procurou-se identificar as potencialidades e dificuldades atuais do projeto que poderão influenciar a sua futura ampliação.

Nesse sentido, foi possível destacar alguns aspectos atuais que poderiam dificultar a consecução desse objetivo. Esse item é dedicado a analisar separadamente cada uma das vulnerabilidades no que diz respeito à ampliação da escala do projeto.

### **7.1. Capilaridade**

Atualmente, o projeto tem capacidade de atingir uma capilaridade muito inferior ao necessário para ter impacto relevante na rede estadual de ensino. Entende-se

por capilaridade a capacidade do projeto de alcançar profissionais de todas as escolas, o que implica poder levá-lo para todas as regiões do Estado de São Paulo.

Como descrito anteriormente, o Projeto Diálogo com Teatro capacitou até o momento duas turmas de educadores, uma em cada semestre, em média 40 profissionais por semestre. Considerando que hoje a SEE tem 2.415 PMEC, com esse formato o Instituto Sou da Paz precisaria realizar aproximadamente um total de 60 turmas para atingir o total de PMEC. Ocorrendo uma turma por semestre e, portanto, duas turmas por ano, seriam necessários 30 anos para capacitar esse total de profissionais.

Mesmo que o Instituto Sou da Paz ampliasse o número de turmas e realizasse 5 turmas por semestre (uma turma em cada dia da semana) e, portanto, 10 turmas por ano, ainda assim, seriam necessários cerca de 6 anos para atingir todos os profissionais. Isso sem considerar nenhuma alteração do número de PMEC ao longo desses 6 anos e sem contar as saídas e reposições de novos PMEC que acontecem na rede estadual.

É importante ressaltar que esse é um projeto que não tem a pretensão de ser ampliado nesse formato para a rede estadual de ensino. O próprio Instituto Sou da Paz reconhece que a ampliação da escala do projeto exige alterações substanciais na sua metodologia e na forma de implementação.

Outra questão importante é a logística para atingir o total das 5.308 escolas, distribuídas nas 91 Diretorias de Ensino (DE) em todo Estado de São Paulo. Isso implica em uma enorme área geográfica, com distâncias significativas entre as DE, o que pode dificultar o deslocamento semanal destes profissionais para um único local no estado todo.

Portanto, trabalhar na perspectiva de ampliar a escala do projeto e conseguir atingir a rede estadual de ensino como um todo, implica pensar em estratégias que incluam esses dois aspectos que contribuem para a vulnerabilidade do modelo do projeto atual: (1) o tamanho da rede estadual de ensino, que inclui 91 DE, 5.308 escolas, 2.415 PMEC; e, como agravante, (2) esses profissionais não estão concentrados em um único espaço, mas estão distribuídos pelo estado todo.

Além disso, outro aspecto que contribui para a dificuldade de ampliar o alcance do projeto é que o Instituto Sou da Paz possui uma equipe reduzida para executá-lo. Como já mencionado, dois educadores e uma estagiária são responsáveis por todas as etapas do projeto: capacitação dos PMEC, acompanhamento da implementação nas escolas, reformulação do material didático, monitoramento e avaliação do projeto.

Segundo o Instituto Sou da Paz não há interesse em ampliar significativamente o seu quadro de funcionários.

## **7.2. Metodologia e Conteúdo do Curso**

Como já descrito anteriormente, a metodologia do Projeto Diálogo com Teatro é originária do Projeto Paz Encena, que se propõe a trabalhar com jovens questões relacionadas à violência e à cultura de paz por meio do teatro. A partir desta experiência, o Instituto Sou da Paz desenvolveu esta nova proposta e passou a formar professores ao invés de jovens diretamente. A avaliação dos resultados das duas turmas realizadas tem desencadeado ações de melhoria, especialmente no sentido de atingir maior qualidade da reflexão desenvolvida pelos educadores com os jovens e aumentar a complexidade dos temas escolhidos para as cenas.

No entanto, um aspecto importante do projeto é a ausência de uma sistematização da metodologia e do conteúdo que é ministrado ao longo do curso. Não há um material didático feito especificamente para esse projeto, com uma programação pré-definida e com a descrição do objetivo em cada encontro, dos temas que serão trabalhados, sugestões de dinâmicas e técnicas que podem ser utilizadas. O material didático de apoio utilizado atualmente foi adaptado da apostila *Para Colocar a Paz em Cena: Teatro e Cultura de Paz* do Projeto Paz Encena. Porém, na avaliação realizada pelo Instituto Sou da Paz da primeira turma, foi detectado que este material é muito complexo, sendo necessário dar mais objetividade e dinamismo.

Realizada uma análise desta apostila para a elaboração da presente proposta, detectou-se a existência de um material bastante rico e interativo sobre violência e cultura de paz, à medida que sistematiza como trabalhar conteúdos e conceitos fundamentais relacionados ao tema, com diferentes indicações bibliográficas e de pesquisa que possibilitam a ampliação e o aprofundamento dos conhecimentos transmitidos. Além disso, fornece uma orientação detalhada de diferentes atividades e dinâmicas que podem ser utilizadas para cada assunto e para atingir cada um dos objetivos pretendidos. Porém, também foi possível avaliar que se trata de um material de fato bastante complexo e que realmente necessita de uma adaptação para torná-lo mais objetivo, sucinto e focado na prática de cada público que irá utilizá-lo.

Outro ponto relevante, é que não existe um material específico para orientar o profissional no trabalho junto aos jovens e nem mesmo uma metodologia bem definida e organizada. Percebe-se que cada profissional desenvolve o projeto de uma forma, desde como os alunos são mobilizados e selecionados, até a execução propriamente dita do projeto. Esse aspecto é positivo, na medida em que dá liberdade e autonomia para o profissional realizar a atividade de acordo com a realidade da sua escola e com a sua própria dinâmica de trabalho. No entanto, uma sistematização da metodologia que oriente minimamente a execução de cada uma das atividades segundo os objetivos pretendidos, sem que se perca totalmente a autonomia e o espaço para a especificidade de cada realidade, se faz necessária.

Uma das principais dificuldades analisadas no desenvolvimento das duas turmas do projeto é a superficialidade da discussão, o que reflete diretamente nas cenas produzidas. Esse fato pode ser decorrência tanto da própria visão de mundo do educador, que algumas vezes mostra-se restrita e preconceituosa, assim como da dificuldade deste profissional em aprofundar e realmente problematizar o debate. Essa dificuldade pode ser amenizada a partir do momento que o educador passa a seguir um material de apoio que o oriente passo a passo em cada um dos encontros com os alunos, com sugestões de dinâmicas, de estratégias e ferramentas de reflexão em cada oficina.

Atualmente, o projeto de cena executado pelos alunos com orientação do PMEC nas escolas é supervisionado de duas formas. Primeiramente, o acompanhamento acontece durante as aulas, quando cada PMEC descreve o andamento do projeto, as ideias desenvolvidas, estratégias utilizadas e dificuldades encontradas. Esse é um espaço importante de troca das experiências e, principalmente, para propor alternativas às dificuldades encontradas ao longo da execução do projeto pelos PMEC. Em um segundo momento, os educadores do Instituto Sou da Paz realizam visitas a todas as escolas com o intuito de acompanhar mais de perto a execução do projeto, dar apoio e orientar sua implementação quando necessário.

Esses dois momentos são muito importantes para a execução qualificada do projeto desenvolvido com os jovens. Porém, é possível perceber em alguns casos uma dependência significativa da visita do Instituto Sou da Paz à escola para a realização de algumas etapas do projeto, principalmente na definição de uma narrativa complexa e não superficial. O risco é de que a orientação fique centrada na visita do educador e pode não gerar o empoderamento do profissional para a implementação de forma autônoma do projeto. Esse fato não significa que o acompanhamento presencial durante

a implementação na escola não seja necessária, muito pelo contrário, é extremamente importante e desejável que ocorra. Porém, ao pensar em estratégias de ampliação, é necessário garantir a qualidade mesmo quando não for possível esse acompanhamento presencial nas escolas pelo Instituto Sou da Paz.

### 7.3. Público Alvo

Atualmente o projeto está voltado para dois públicos alvo: os educadores da SEE e os jovens. Em um primeiro momento, o Instituto Sou da Paz capacita os profissionais que estão nas escolas. Portanto, o **público alvo direto** da capacitação são os educadores, na sua maioria os PMEC. Em um segundo momento, esses profissionais capacitados vão desenvolver um debate sobre violência e cultura de paz com os alunos utilizando técnicas teatrais, objetivando promover uma reflexão sobre o tema e uma reavaliação dos seus conceitos. Assim, o **público alvo final** do projeto é o jovem na escola.

Quanto ao PMEC, entende-se que esta é a categoria profissional mais indicada para participar do projeto, já que sua função nas escolas é justamente implementar ações específicas do Sistema de Proteção Escolar e, conforme detalhado anteriormente, uma de suas atribuições é adotar práticas de mediação de conflitos no ambiente escolar e “identificar e sugerir atividades pedagógicas complementares, a serem realizadas pelos alunos fora do período letivo” (SÃO PAULO, 2010b, Art. 7).

Conforme coleta de informações sobre a atuação do PMEC na rede estadual de ensino, por meio das entrevistas e do acompanhamento da segunda turma do projeto, percebe-se que o PMEC em geral atua isolado, não havendo na maioria das escolas um apoio e envolvimento mais amplo da comunidade escolar (direção, coordenação pedagógica e professores), o que tem contribuído, em alguns casos, para o enfraquecimento de sua atuação. Outro aspecto observado em relação aos educadores capacitados, segundo relatório do Instituto Sou da Paz (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011b) sobre a primeira turma formada, foi que mesmo com o conhecimento adquirido no curso muitos ainda apresentaram dificuldades para problematizar, aplicar esses conceitos à realidade da escola e a vida do jovem, colocarem-se também como parte do problema e questionar o jovem para que ele possa reavaliar os seus conceitos.

Com o objetivo de tentar suprir essas dificuldades, algumas alterações no curso foram providenciadas antes do desenvolvimento da segunda turma, como a inclusão de técnicas de problematização, o aumento da carga horária e do número de visitas às escolas. Essas medidas provocaram uma melhora significativa nos resultados alcançados ao final da segunda turma, mas ainda foi possível perceber uma preocupação do Instituto Sou da Paz em relação à dificuldade em alguns casos de promover um debate profundo e qualificado junto ao jovem.

Além disso, vale ressaltar que atualmente menos da metade das escolas da rede estadual de ensino possuem PMEC, o que torna imprescindível que o projeto seja ampliado para outras categorias profissionais. Isso foi de alguma forma iniciado, com a inclusão de profissionais ligados ao Programa Escola da Família na segunda turma realizada.

Quanto ao envolvimento dos jovens, público alvo final do projeto, foi possível perceber durante as visitas de acompanhamento às escolas da segunda turma, que o teatro é uma ferramenta bastante atrativa e mobilizadora do público jovem, à medida que promove a participação ativa, a discussão e reflexão sobre o tema e, principalmente, sobre suas próprias atitudes e sobre o contexto escolar do qual participa. Além disso, a apresentação das cenas no evento de encerramento promove a troca de experiência entre os profissionais e alunos e também a reflexão sobre como é possível realizar um trabalho de prevenção à violência no contexto escolar.

Porém, também foi possível constatar que o grupo de jovens participantes atua de forma isolada dos outros alunos, ou seja, não há um envolvimento amplo da comunidade escolar. Conseqüentemente, o alcance do projeto dentro da escola fica bastante reduzido, já que cada turma trabalha com uma média de 20 jovens e o debate fica restrito a esse grupo. Por isso, ao mesmo tempo que não é viável o aumento do número de alunos envolvidos diretamente no projeto, pois isso pode dificultar a didática, o debate e até mesmo a participação de todos na produção da cena, é fundamental pensar em estratégias que possibilitem a ampliação e o alcance do projeto, envolvendo ao menos de forma indireta um número maior de jovens dentro e fora da escola.

#### **7.4. Troca de Experiências**

Atualmente, o Projeto Diálogo com Teatro não possui mecanismos estruturados de troca de informações entre os participantes do projeto. Foi possível constatar que, exceto pelos encontros presenciais de formação, atualmente não há outras formas de promover a troca de informações ou experiências entre eles, o que enfraquece o projeto no que se refere à ampliação.

A falta de um espaço de troca de informações e experiências entre os participantes do projeto, para além do período da capacitação, também foi alvo de questionamento dos próprios participantes no último dia de curso da segunda turma. Segundo eles, o espaço para troca é uma experiência muito rica e importante tanto para implementação do projeto, como para o aprimoramento da atuação de cada profissional nas suas respectivas escolas.

A existência de mecanismos que propiciem trocas de experiências entre os participantes pode gerar tanto um impacto importante nos resultados obtidos, como pode servir como instrumento de aprimoramento do projeto por meio da disseminação de boas práticas e por propiciar uma maior integração entre os envolvidos.

#### **7.5. Envolvimento da Comunidade Escolar e do Entorno**

As duas turmas já realizadas do Projeto Diálogo com Teatro não promoveram trocas com a comunidade do entorno. O mesmo acontece com os membros da comunidade escolar, que não estão envolvidos diretamente na execução do projeto e o envolvimento obtido parece ocorrer apenas de forma muito superficial. Isso ocorre, provavelmente, pela inexistência de mecanismos deliberados que promovessem essa articulação.

O envolvimento da comunidade do entorno é extremamente importante, no que se refere a qualquer estratégia que vise tratar a violência escolar. A escola espelha as condições sociais em que está inserida e a violência é um problema de toda comunidade. Nesse sentido, deve-se romper o isolamento institucional da escola e fazer com que esta exerça um papel de destaque na articulação da comunidade, despertando nos alunos e nos moradores do entorno, um sentimento de pertencimento à escola. Ao

aproximar a escola da comunidade, permite-se que este espaço seja apropriado, de fato, pela comunidade onde a escola está inserida (NOLETO, 2008).

Da mesma forma, vale ressaltar que para o bom resultado de qualquer projeto na escola e a disseminação do conhecimento advindo com o mesmo para além de um momento ou grupo isolado, é essencial promover o envolvimento de toda a comunidade escolar: equipe gestora, professores, funcionários e demais alunos.

Isto exposto, o Projeto Diálogo com Teatro deve, na medida do possível, buscar este envolvimento, tanto com a comunidade do entorno como com a escolar, no intuito de alcançar uma aproximação de uma forma prazerosa e descontraída com a escola, além de propiciar a reflexão dos membros da comunidade sobre como se relacionar com as questões da violência.

## **7.6. Sustentabilidade**

Atualmente, a continuidade do projeto fica muito dependente da iniciativa individual dos educadores e das Diretorias de Ensino (DE) que participaram do projeto. Não existe uma definição do Instituto Sou da Paz ou do Sistema de Proteção Escolar e Cidadania quanto à realização de novas turmas de alunos nas escolas participantes da primeira e segunda turma do curso.

Sem uma orientação oficial, que incentive e promova efetivamente a continuidade do projeto em todas as escolas e a incorporação desta metodologia de trabalho com os jovens na atuação dos educadores quanto à prevenção da violência e promoção da cultura de paz, a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo fica prejudicada. A falta de envolvimento da comunidade escolar (direção, professores, gestores e outros alunos) e da comunidade externa à escola, também podem contribuir para isso, ao enfraquecer o projeto e, conseqüentemente, a sustentabilidade dele na rede estadual.

Percebe-se, ainda, a ausência de um instrumento jurídico que garanta a execução do projeto no médio e longo prazos. Como já mencionado, hoje o projeto tem dimensões reduzidas o que possibilita sua execução sem a formalização de um instrumento que estabeleça os direitos e deveres tanto do Instituto Sou da Paz quanto da SEE. Porém, caso seja ampliado para toda a rede estadual de ensino público, a

utilização de instrumentos que oficializem essa parceria pode contribuir para o fortalecimento do projeto e para garantir a sua continuidade.

## **8. PROPOSTA PARA A AMPLIAÇÃO DE ESCALA DO PROJETO DIÁLOGO COM O TEATRO**

A partir da análise do formato atual do Projeto Diálogo com Teatro e do levantamento das expectativas e contextos tanto do Instituto Sou da Paz, quanto da Secretaria Estadual da Educação (SEE), formulou-se a proposta de ampliação de escala capaz de implantar o projeto em toda a rede estadual de ensino. Como marco inicial, foram definidas algumas premissas estruturais que deveriam nortear a formulação, com o objetivo de garantir a viabilidade técnica, política e de recursos, essencial para que a proposta possa ser de fato implementada.

O Instituto Sou da Paz tem como princípio promover a efetividade e a inovação em políticas públicas de segurança e prevenção da violência, por meio da mobilização da sociedade e do Estado. Não tem a pretensão de exercer o papel de executor de políticas, mas de atuar de forma complementar, como parceiro do poder público, para o atingimento de objetivos comuns.

Para a SEE, por sua vez, é essencial garantir a sua capacidade de acompanhamento e controle, de modo que possa assegurar a coerência de suas linhas de atuação e conteúdos. Nesse sentido, torna-se imperativo o foco dos recursos disponíveis na estrutura central da Secretaria em ações que sejam capazes de impactar a rede de ensino de forma ampla e evitar a dispersão da capacidade de gestão pela proliferação de projetos pequenos que fiquem restritos a um número reduzido de escolas.

Assim, ficou claro que o melhor caminho para viabilizar a incorporação do projeto como política estadual seria a utilização da expertise e estrutura da própria SEE, que já conta com uma organização que torna possível a operacionalização de um sistema de ensino da proporção e capilaridade do Estado de São Paulo. Essa alternativa traz a vantagem do incremento formativo, de repertório e da retenção do conhecimento pelos quadros efetivos da própria rede estadual, o que, além de aumentar as externalidades positivas para a rede, também corrobora a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo.

Disso decorre a necessidade de estruturar a execução da ampliação de maneira descentralizada, com o envolvimento dos quadros das Diretorias de Ensino (DE) para a atuação direta com as escolas, seguindo o padrão em que já opera a SEE. À estrutura central da SEE e ao Instituto Sou da Paz cabe, por sua vez, a gestão e o acompanhamento para garantir a execução qualificada dos projetos nas escolas envolvidas, por meio da disponibilização de apoio e suporte, operação dos ajustes necessários e para assegurar a continuidade e a manutenção da qualidade ao longo do tempo.

Além disso, é pressuposto que as adaptações necessárias para viabilizar a ampliação do projeto para a escala compatível com o tamanho da rede estadual, não deteriorem as características essenciais do Projeto Diálogo com Teatro. Portanto, o formato final deve manter as características originais, ou seja, a de formar educadores aptos a conduzir reflexões qualificadas sobre violência e cultura de paz por meio do teatro, atividade capaz de atrair o interesse dos jovens a participar, compartilhar experiências e trabalhar sua própria realidade de uma maneira lúdica e transformadora.

Para tanto, é importante que o Instituto Sou da Paz, que é o idealizador, desenvolvedor e detentor da metodologia, estabeleça uma parceria de médio prazo com o Sistema de Proteção Escolar e Cidadania, responsável pelas políticas de prevenção de conflitos no ambiente escolar na SEE e que desenvolve um trabalho consolidado na rede. É central a soma de esforços durante todo o processo de preparação, de implantação e nos ciclos iniciais de implementação, até que esteja de fato plenamente incorporado ao sistema estadual de ensino todos os mecanismos de gestão, metodologia e atividades a serem desenvolvidas no âmbito do projeto.

### **8.1. Estrutura da Proposta**

Para efetivar a ampliação do projeto e a sua incorporação como política da SEE, propõe-se a inclusão de formadores das DE como atores chave para viabilizar a nova escala necessária para o projeto. Conforme descrito anteriormente, atualmente o Projeto Diálogo com Teatro é realizado em duas fases. Na primeira, o Instituto Sou da Paz capacita os Professores Mediadores e Comunitário (PMEC) e, na segunda, o PMEC implementa o projeto na escola com os alunos.

Com a descentralização da execução do projeto, incorpora-se uma fase intermediária e o Instituto Sou da Paz passa a capacitar não mais o PMEC diretamente, mas formadores que integrem o quadro fixo das DE. Esses, por sua vez, passam a ser os responsáveis por capacitar os profissionais das escolas e apoiar diretamente esses servidores na implementação do projeto com os alunos. A implementação do projeto passa, então, a ter três fases (Figura 3):

- Fase 1: capacitação dos formadores da Diretoria de Ensino pelo Instituto Sou da Paz, em parceria com o Sistema de Proteção Escolar e Cidadania;
- Fase 2: capacitação dos educadores pelos formadores das DE;
- Fase 3: execução do projeto na escola pelos educadores.



**Figura 3 – Estrutura da proposta de ampliação e atores envolvidos.**  
 Fonte: elaboração própria.

A seguir, descrevem-se com maior especificidade cada uma das fases desenhadas.

### **8.1.1. Fase Ø - Preparação e Planejamento da Implantação**

Para que esse modelo possa ser colocado em prática, será necessária a superação de vulnerabilidades atuais do Projeto Diálogo com Teatro que dificultam sua ampliação. Para tanto, haverá a necessidade de uma fase anterior ao início da

implantação, dedicada à preparação, adaptação e planejamento, denominada aqui de Fase Ø (zero).

Conforme a análise exposta anteriormente, o projeto hoje tem caráter artesanal, com capacidade de atingir uma capilaridade muito aquém do necessário para ter impacto relevante na rede estadual, aspecto que a nova estrutura do projeto descrita propõe-se a resolver. O mesmo ocorre com o público alvo atual do projeto, que precisará ser ampliado para além dos PMEC, de modo a aumentar a inclusão de outros profissionais da SEE nas DE e nas escolas.

Outras vulnerabilidades levantadas, no entanto, dizem respeito às condições necessárias para viabilizar a operacionalização com a qualidade necessária na ampliação. Para isso, serão necessárias adaptações de metodologia e conteúdo, com o desenvolvimento de materiais didáticos orientadores específicos para as três fases do projeto; a sofisticação dos instrumentos e processos de gestão, acompanhamento e avaliação; a criação de mecanismos estruturados para a gestão do conhecimento, que fomentem a troca de experiências; um envolvimento maior da comunidade escolar; e o desenvolvimento de estratégias que levem à sustentabilidade do projeto ao longo do tempo, incluindo um instrumento jurídico que o formalize. O detalhamento de cada um desses aspectos será exposto nos itens subsequentes.

Na Fase Ø, recomenda-se ainda que seja constituído um núcleo gestor, formado por ao menos um representante do Instituto Sou da Paz e um representante do Sistema de Proteção Escolar e Cidadania. Como se verá adiante, o Núcleo Gestor tem papel decisivo, cabendo a este a coordenação, gestão e acompanhamento do projeto. O trabalho conjunto tem o papel de promover o compartilhamento dos saberes, de um lado sobre a operacionalização do projeto e metodologia, e, de outro, sobre o contexto da SEE e do Sistema de Proteção Escolar. Vale ressaltar que, no longo prazo, quando ocorrer a transferência completa para a SEE, esse período de trabalho conjunto terá permitido a incorporação dos saberes do Instituto Sou da Paz relativos ao projeto à equipe responsável do SPEC.

Em suma, a sistematização da metodologia em um material didático orientador capaz de propiciar a manutenção da qualidade do projeto na sua implantação, a criação de um sistema de gestão e de monitoramento que garanta o acompanhamento constante do projeto, ambos desenvolvidos nesta fase, são pontos chave dessa proposta, pois formam as condições necessárias para permitir a descentralização da execução e o

acompanhamento regional, de forma estruturada e coordenada. Estima-se que esse processo tenha a duração de cerca de seis meses<sup>13</sup>.

<b>Síntese Fase Ø – Preparação e planejamento da implantação</b>	
Objetivo	Preparação, adaptação e planejamento para superação de vulnerabilidades atuais do Projeto Diálogo com Teatro que dificultam sua ampliação.
Articulador	SPEC: coordenação e validação; incorporação do Projeto Diálogo com Teatro no Sistema de Proteção Escolar; garantia da aderência com as demais ações da SEE.
Executor	Instituto Sou da Paz
Produtos	Núcleo Gestor: constituição (ao menos um representante do Instituto Sou da Paz e um representante do SPEC).
	Metodologia e Conteúdo: adaptação do conteúdo e programa; elaboração dos materiais didáticos específicos para cada fase (apostila do formador e do educador); seleção de matérias de apoio.
	Portal do Projeto: criação (instrumento de acompanhamento e gestão do conhecimento).
Formalização	Contrato de Parceria e/ou Cooperação.

**Quadro 1 – Síntese Fase Ø - Preparação e planejamento da implantação.**

Fonte: elaboração própria.

### **8.1.2. Fase 1 - Capacitação dos Formadores das Diretorias de Ensino**

Na primeira fase de implantação, o Instituto Sou da Paz em parceria com o SPEC capacita profissionais das DE da SEE como formadores do Projeto Diálogo com Teatro. Uma vez capacitados, esses se tornam responsáveis pela capacitação dos educadores das escolas estaduais da sua DE, para que então esses possam desenvolver o projeto nas escolas com os alunos.

O primeiro passo dessa fase deve ser a apresentação do projeto às DE - Dirigentes de Ensino e demais servidores – para expor os objetivos, atividades e

<sup>13</sup> Informação obtida conforme pesquisa de campo por meio de entrevistas com Beatriz Ferraz, do Instituto Natura e Daniela Nascimento Fainberg, do Instituto Geração (vide relação de entrevistas contidas no Apêndice C).

responsabilidades previstas e sensibilizar para a necessidade e oportunidade da participação<sup>14</sup>.

Aquelas DE que por adesão decidirem participar devem, então, realizar suas inscrições, com a indicação de dois profissionais para atuarem como formadores no projeto. Tendo em vista que a SEE está dividida em 91 Diretoriais de Ensino, para atingir o universo das DE serão capacitados durante a Fase 1 um total de 182 servidores<sup>15</sup>.

A decisão de propor que uma dupla por DE seja capacitada, foi feita com o intuito de fortalecer a equipe de implantação do projeto nas DE, já que essa terá um papel crucial para a efetivação do projeto. Somam-se a esse fator, as informações coletadas nas entrevistas com a SEE e com profissionais das DE sobre a estrutura e funcionamento da rede. Concluiu-se que além de um profissional que tenha o perfil adequado para exercer a função de formador no Projeto Diálogo com Teatro, é necessário haver também um profissional que tem o conhecimento e responsabilidade sobre o Sistema de Proteção Escolar na DE. Como nem sempre esses dois aspectos – perfil e função – serão coincidentes na mesma pessoa, foi possível constatar que o ideal é associar esses dois profissionais para um trabalho conjunto e complementar. Por fim, a existência de mais de um profissional envolvido no projeto tem função de indutor da sustentabilidade, à medida que se um desses profissionais saírem da DE, ainda existe o outro que pode dar continuidade ao projeto que esteja sendo desenvolvido, e mesmo apoiar a capacitação de novo profissional da DE para recompor a equipe.

Conforme descrito antes, o Sistema de Proteção Escolar conta com dois gestores regionais em cada DE, sendo que um deles obrigatoriamente deve ser Supervisor de Ensino. Recomenda-se que ao menos um dos profissionais indicados para a capacitação no Projeto Diálogo com Teatro seja um Supervisor de Ensino gestor do Sistema de Proteção Escolar. A escolha do segundo servidor, por sua vez, deve ter como foco o perfil para atuar como formador e, principalmente, para trabalhar com as características específicas do projeto, o que exige liderança, boa capacidade de comunicação, interesse para trabalhar com teatro e pelo tema de enfrentamento da

---

<sup>14</sup>Uma alternativa interessante é utilizar as reuniões periódicas que já acontecem com os gestores do Sistema de Proteção Escolar como um dos canais de comunicação e explicação sobre o projeto.

<sup>15</sup>Vale ressaltar que a presente proposta leva em consideração a adesão voluntária das DE e, por isso, pode haver um número menor de DE interessadas em participar no projeto, o que reduziria esse total. Porém, trabalha-se aqui sempre com o número máximo, com o objetivo de propor uma solução que tenha o potencial de abranger a totalidade das DE e em médio prazo também das escolas da rede estadual.

violência escolar e de cultura de paz e, sobretudo, disponibilidade e vontade de participar ativamente do projeto. Supõe-se que esse profissional será, provavelmente, um segundo supervisor de ensino ou um professor coordenador do núcleo pedagógico (PCNP)<sup>16</sup>.

Tendo em vista a preocupação em manter intactas as características essenciais do Projeto Diálogo com Teatro, entende-se que é importante manter aulas presenciais em todas as fases do projeto. Como apontado, constitui-se como uma das vulnerabilidades identificadas a dificuldade frequente das pessoas quanto à problematização de sentidos comuns e visões de mundo estabelecidas. Romper alguns desses paradigmas constitui um trabalho árduo e delicado e do qual dependerá, em grande medida, os resultados finais que poderão ser alcançados com o projeto. Além disso, a abordagem por meio do teatro exige o trabalho em turmas e direto com o formador para a passagem de conhecimentos e técnicas muito específicas e com as quais, em geral, não se tem familiaridade.

Por outro lado, a ampliação para a escala necessária depende da racionalização do uso de recursos. Assim, com o objetivo de reduzir a necessidade dos deslocamentos dos profissionais para realizar o curso, propõe-se que todos os conteúdos e estudos que não dependam do contato presencial entre turma e formador, seja realizado por estudo à distância, por meio de vídeo-aulas, materiais para leitura e tarefas. Dessa forma, espera-se que os momentos presenciais possam ser otimizados, com o tempo disponível ocupado com debates, discussões em grupo e dinâmicas, tendo como base o conhecimento comum adquirido nas atividades de educação à distância que prepara cada orientação técnica presencial. A proposta geral, é que o curso seja composto de oito aulas, intercaladas entre vídeo-aulas e estudo à distância.

Para facilitar a logística e a integração posterior entre os cursistas, sugere-se a divisão das 91 DE em turmas que levem em conta a proximidade geográfica entre as DE de cada grupo. Como produto da capacitação, os dois formadores de cada uma das DE devem apresentar em conjunto ao final do curso:

- Plano de Capacitação dos Educadores das Escolas;

---

<sup>16</sup> Está prevista a criação de um PCNP de Proteção Escolar, que trabalhará exclusivamente com o Sistema de Proteção Escolar. A proposta já foi aprovada pelo Secretário da Educação, e aguarda regulamentação final para entrar em vigor (informação verbal; SÃO PAULO, 2011c). Quando essa proposta for efetivada, provavelmente esse profissional será a opção mais adequada para exercer o papel de formador da DE. (Informação verbal: fornecida em entrevista com Felipe Marques Angeli, em São Paulo, em 22 de junho de 2012)

- Plano de Acompanhamento dos Projetos.

O Plano de Capacitação deve seguir um formato pré-definido, que leva em consideração o número de educadores a serem capacitados e, portanto, o número de cursos necessários para atingir o total de inscritos, cronograma de execução e a divisão das responsabilidades entre os dois formadores. O Plano de Acompanhamento, por sua vez, é a definição das estratégias de monitoramento, apoio e avaliação dos formadores aos educadores durante a implementação do projeto nas escolas com os alunos. As estratégias que serão adotadas vão depender do tamanho da DE e do número de escolas que vão participar do projeto. Aquelas DE com menor número de escolas, além de reuniões periódicas com os participantes, provavelmente poderão fazer um acompanhamento mais próximo, por exemplo, com a inclusão no plano de visitas periódicas às escolas participantes. Por outro lado, naquelas DE com um número maior de escolas, esse acompanhamento poderá ser feito com maior distanciamento, com visitas restritas às escolas em que os educadores apresentem maiores dificuldades durante o processo.

Ambos os planos deverão estar descritos no material didático orientador, e, uma vez formulados, ser disponibilizados no portal do projeto, de modo a viabilizar o acompanhamento posterior de sua execução. Como marco inicial para a formulação dos planos, durante a Fase 1 os formadores deverão realizar uma apresentação do projeto para todas as escolas da DE. Idealmente, para essa atividade, deve ser envolvidos o maior número possível de profissionais da escola, mas principalmente a direção e o PMEC. O principal objetivo deste encontro é apresentar o projeto, explicar como serão as atividades na escola, qual é o perfil do educador e tentar sensibilizar e mobilizar todas as escolas para a importância da iniciativa e de que todos participem. Após esse momento, cada escola que aderir deverá fazer a indicação do educador e realizar a sua inscrição.

Assim, quando da elaboração tanto do Plano de Capacitação dos Educadores, como do Plano de Acompanhamento, os formadores já terão o número de inscritos e poderão elaborar planos adequados para a quantidade de profissionais que serão capacitados e para o número de projetos que precisarão ser acompanhados. Vale ressaltar, que a qualquer momento novas escolas e profissionais interessados em participar poderão inscrever-se, não devendo ser restringida a adesão ao projeto a nenhum novo interessado.

Assim como acontece hoje, a apreensão dos conteúdos transmitidos durante o curso deve ser acompanhada por meio da resposta a formulários, no mínimo um no início e outro no final do período de cada formação. Os resultados devem ser avaliados pelo Núcleo Gestor, de modo que correções de rumos e capacitações continuadas possam ser customizadas para atender os gargalos identificados.

<b>Síntese Fase 1 - Capacitação dos formadores das Diretorias de Ensino</b>	
Objetivo	Capacitar profissionais das Diretorias de Ensino para atuarem como formadores do Projeto Diálogo com Teatro.
Executor	Instituto Sou da Paz e SPEC.
Metodologia e Conteúdo	Composição de técnicas de ensino à distância e orientações técnicas presenciais; apostila do formador e matérias de apoio complementares.
Público Alvo	Dois profissionais de cada uma das 91 Diretorias de Ensino da SEE (supervisor de ensino gestor do SPEC e servidor com o perfil necessário).
Produtos	Plano de Capacitação dos Educadores das Escolas.
	Plano de Acompanhamento dos Projetos.
Acompanhamento	Núcleo gestor
Formalização	Certificação oficial do curso pela SEE.

**Quadro 2 – Síntese Fase 1 – Capacitação dos formadores das Diretorias de Ensino.**

Fonte: elaboração própria.

### **8.1.3. Fase 2: Capacitação dos Educadores**

Na Fase 2, os formadores são responsáveis por capacitar os educadores inscritos das escolas de sua DE. Para isso os formadores deverão implementar o Plano de Capacitação dos Educadores das Escolas elaborado por eles na Fase 1.

Os educadores são preferencialmente os PMEC, por serem os servidores da escola diretamente ligados ao Sistema de Proteção Escolar, e que tem como atribuição implementar as ações específicas desse Programa na escola. Atualmente, a rede da SEE

possui 5.308 escolas e 2415 PMEC (Apêndice A, Tabela 1), o que significa que pelo menos 2.893 escolas não possuem PMEC<sup>17</sup>.

Uma alternativa viável ao PMEC é a inclusão do vice-diretor do Programa Escola da Família como outra indicação possível, desde que o mesmo tenha interesse. Como descrito anteriormente, muitas escolas que participam do Programa Escola da Família possuem um vice-diretor a mais na sua equipe gestora que fica responsável pela coordenação das atividades do programa. Segundo informações coletadas em entrevista com a coordenadora do Programa Escola da Família, essa articulação seria viável e desejável (informação verbal)<sup>18</sup>.

Ainda assim, com o objetivo de não excluir nenhuma escola *a priori*, de modo a possibilitar que todas que tiverem interesse participem do projeto, outros profissionais podem também inscrever-se. Assim, caso não haja PMEC ou o vice-diretor do Programa Escola da Família na escola, ou se por algum motivo estes não puderem participar do projeto, a escola pode indicar qualquer profissional que tenha disponibilidade, perfil e interesse. Pode-se abrir a possibilidade, ainda, para que mais de um profissional por escola participe, como PMEC e vice-diretor da Escola da Família, dois PMEC, ou mesmo para incluir outros profissionais da escola.

Dessa forma, o número de turmas com as quais os formadores efetivamente realizarão o curso na Fase 2 dependerá do número de escolas e educadores interessados em participar do projeto. A orientação é que cada turma tenha no máximo 30 profissionais, visando garantir a qualidade do debate e de interação durante o curso. Nos casos das DE que terão que capacitar mais de uma turma de educadores, caso o número de interessados seja superior a 30, recomenda-se como critério de seleção dos participantes para a primeira turma, e assim consecutivamente, a vulnerabilidade da escola à violência, definindo-se a ordem de implementação pela maior ou menor gravidade do problema na escola.

Semelhante à Fase 1, o curso deve ser realizado em oito aulas, quatro presenciais e quatro à distância, com duração total também de dois meses. Uma sugestão é que sejam utilizadas as oito horas mensais previstas para a formação dos PMEC para a realização do curso quando for possível, distribuídas em dois encontros

---

<sup>17</sup> O número de escolas que não dispõe de PMEC em seu quadro de professores provavelmente é maior, já que, segundo a Resolução SE nº 19/2010, é possível haver até dois PMEC por escola (SÃO PAULO, 2010b).

<sup>18</sup> Informação fornecida em entrevista com Maria Helena Berlinck Martins, coordenadora do Programa Escola da Família, em São Paulo, em 28 de junho de 2012.

mensais. Por isso, pensa-se em uma carga horária menor, com aulas presenciais quinzenais de quatro horas cada. O curso deve ter material de apoio e apostila própria, bem estruturada, com um passo a passo que ofereça segurança para que o formador possa desenvolver o curso na DE.

O produto final desta fase é Plano de Implementação do Projeto nas Escolas, em que cada educador deve planejar: a realização das oficinas com os alunos; as estratégias de mobilização dos jovens e de envolvimento da comunidade escolar; o número de alunos e as séries que serão envolvidas; e o cronograma de execução.

Também nessa fase, a apreensão pelos educadores dos conteúdos transmitidos durante o curso deve ser acompanhada por meio da resposta a formulários eletrônicos no início e no final de cada curso, que devem ser respondidos por meio do portal do projeto. Tanto os formadores, quando o núcleo gestor podem analisar os resultados para identificar problemas, dos quais devem decorrer ações corretivas.

Os formadores tem o papel de apoiar diretamente os educadores, enquanto o Núcleo Gestor deve manter canal aberto com os formadores para atendê-los sempre que necessário.

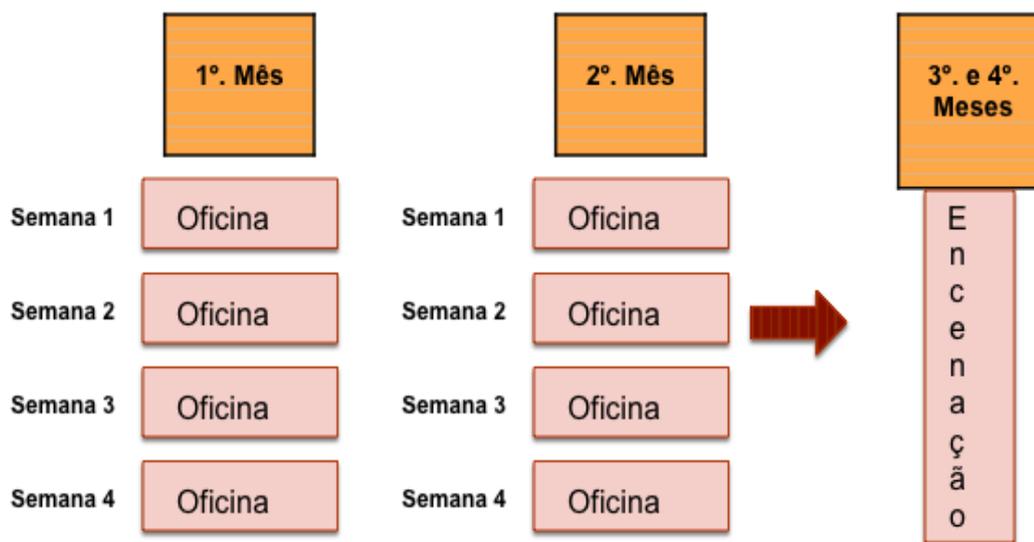
<b>Síntese da Fase 2 – Capacitação dos educadores</b>	
Objetivo	Capacitar educadores das escolas para que eles conduzam um debate qualificado sobre violência e cultura de paz com os alunos, utilizando o teatro como instrumento.
Executor	Formadores da DE
Metodologia e Conteúdo	Composição de técnicas de ensino à distância e orientações técnicas presenciais; apostila do educador e matérias de apoio complementares.
Público Alvo	PMEC, vice-diretor do Programa Escola da Família ou educador com disponibilidade, perfil e interesse.
Produtos	Plano de Implementação do Projeto na escola
Acompanhamento	Núcleo gestor
Formalização	Certificação oficial do curso pela SEE.

**Quadro 3 – Síntese da Fase 2 – Capacitação dos educadores.**

Fonte: elaboração própria.

### 8.1.4. Fase 3: Execução do Projeto na Escola com os Jovens

Na Fase 3 o educador coloca em prática o Plano de Implementação do Projeto na Escola formulado por ele na Fase 2. Nessa fase, o Projeto Diálogo com Teatro é realizado com os alunos por meio do desenvolvimento de oito oficinas presenciais (Figura 4).



**Figura 4 – Estrutura do curso Diálogo com Teatro na escola.**  
Fonte: elaboração própria.

A metodologia a ser utilizada é resultado da sistematização da metodologia atualmente utilizada no curso e que está em aprimoramento pelo Instituto Sou da Paz. Sugere-se que as atividades sejam definidas passo a passo de modo a auxiliar o educador. O produto final desta fase é a realização das oficinas com os jovens e a apresentações da cena.

As apresentações das cenas deverão acontecer em pelo menos dois momentos. Em um primeiro momento, os alunos apresentam a cena na própria escola, com o objetivo de envolver a comunidade escolar como um todo no debate sobre violência e cultura de paz. O educador e os alunos devem organizar essa apresentação e pensar em estratégias para promover o debate com outros alunos, professores e a comunidade como um todo. Em um segundo momento, cada DE ou grupo de DE deverá realizar um encontro das escolas que participaram do projeto em que todos apresentarão as cenas produzidas. Além de ser um momento para mostrar os resultados alcançados, é um espaço importante de troca de experiências entre as escolas, educadores e alunos.

É fundamental, durante toda a Fase 3, o acompanhamento próximo do formador da DE via reuniões, encontros, oficinas e visitas às escolas, conforme estabelecido no Plano de Acompanhamento dos Projetos na Escola elaborado na fase anterior. É importante que os formadores tenham a sensibilidade para detectar qual educador está precisando de maior apoio para, nesses casos, definir estratégias de acompanhamento mais sistemáticas e constantes.

É igualmente importante que os formadores, por sua vez, possam sempre contar com o apoio do Núcleo Gestor, que deve ter acesso às informações sobre todo o processo por meio do portal do projeto, componente central para o acompanhamento, como será detalhado adiante.

<b>Síntese da Fase 3 - Execução do Projeto na escola com os jovens</b>	
Objetivo	Promover o debate qualificado sobre violência e cultura de paz com alunos utilizando como instrumento o teatro.
Executor	Educadores das escolas
Metodologia e Conteúdo	Oficinas presenciais; e matérias de apoio complementares.
Público Alvo	Alunos das escolas estaduais.
Produto	Oficinas com os jovens.
	Projeto de cena de teatro para apresentação na escola e no encontro da DE.
Acompanhamento	Formador DE, com apoio do Núcleo Gestor.

**Quadro 4 – Síntese da Fase 3 – Execução do projeto na escola com os jovens.**  
**Fonte: elaboração própria.**

### **8.1.5. Os Ciclos do Projeto**

O término dessa fase marca a finalização de um ciclo completo de implementação (Figura 5), quando será possível avaliar o andamento do projeto e preparar o início de um novo ciclo. O Instituto Sou da Paz em conjunto com o SPEC devem garantir continuidade ao longo do tempo. Dessa forma, o Projeto Diálogo com Teatro poderá contribuir significativamente para a redução da violência escolar e a promoção da cultura de paz.



**Figura 5 – Ciclos de implementação da ampliação do Projeto Diálogo com Teatro.**  
 Fonte: elaboração própria.

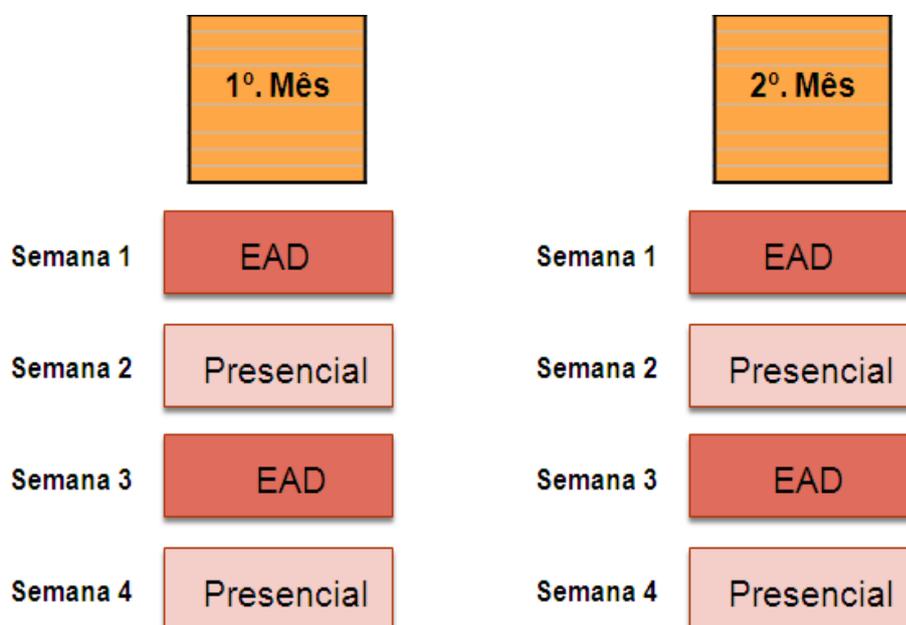
## 8.2. Sistematização da Metodologia

Quando se propõe retirar do Instituto Sou da Paz, que tem a expertise da implementação do projeto e do tema violência, a responsabilidade direta pela capacitação dos educadores e transferi-la para outro profissional, torna-se necessária uma proposta metodológica que permita a realização dessa atividade por alguém que não é especialista no assunto, sem que sejam perdidas a qualidade do projeto. A fim de superar as vulnerabilidades apontadas e viabilizar a ampliação do projeto, sem abrir mão de suas características essenciais, a metodologia proposta está centrada em três aspectos principais:

- adaptar o método do Projeto Diálogo com Teatro de forma a descentralizar sua implementação;
- sistematizar a metodologia e o conteúdo trabalhado em um material didático orientador que possibilite o aprofundamento do conhecimento adquirido, a autonomia dos profissionais e a implementação qualificada do projeto em todas as suas fases;
- intercalar encontros presenciais com educação à distância (EAD) visando otimizar o tempo de trabalho presencial dos participantes, com a redução do número de deslocamentos dos profissionais.

Primeiramente, a metodologia precisa ser adaptada para cada fase de implementação do projeto, já que o público participante, o produto e o objetivo em cada fase são distintos. A proposta é que tanto os formadores das DE como os educadores das escolas tenham um material didático próprio que os oriente detalhadamente (passo a passo) na execução, respectivamente, das Fases 2 e 3, assim como indique bibliografias para o aprofundamento de cada tema e opções de atividades que possam ser utilizadas.

Como sinalizado anteriormente, a proposta é que nas Fases 1 e 2, as capacitações dos formadores da DE e dos educadores aconteçam em 8 aulas semanais, intercalando 4 à distância e 4 presenciais, ou seja, na primeira semana a aula é à distância, na segunda semana a aula é presencial e assim por diante (Figura 6).



**Figura 6 – Estrutura do curso para formadores das DE e educadores das escolas.**

**Fonte: elaboração própria.**

Propõe-se que as aulas à distância sejam desenvolvidas em quatro eixos, contemplando atividades que deverão ser realizadas ao longo das duas semanas de intervalo entre as aulas presenciais:

- a) vídeo aulas que deverão ser filmes curtos que possibilitem a transmissão de conceitos, conteúdos e técnicas fundamentais de forma lúdica e objetiva;
- b) leitura bibliográfica que terão como objetivo promover o aprofundamento teórico e a reflexão dos conceitos apresentados no vídeo;

c) leitura da apostila com a sistematização de cada uma das atividades que deverão ser executadas na fase 3;

d) tarefas que incentivem a reflexão sobre os temas e possibilitem correlacionar a teoria com a atuação prática do profissional e garantam que as atividades anteriores tenham sido completadas.

Essa proposta de estrutura procura fazer com que o profissional reflita constantemente sobre a sua realidade de trabalho e traga para o seu dia a dia todo conhecimento transmitido. As aulas presenciais têm o objetivo de fomentar a reflexão e a incorporação dos conceitos novos adquiridos, de modo que ele possa praticar a teoria e ao mesmo tempo teorizar a sua prática cotidiana.

Segundo Valente (2003), para promover a construção do conhecimento, o profissional deve processar a informação adquirida interagindo com o mundo, de forma que o coloque na frente de problemas e situações que devem ser resolvidos. À medida que ele vai resolvendo esses novos problemas e situações que se apresentam, ele precisa na maioria das vezes buscar novas informações, ampliando ainda mais seu conhecimento. Ainda segundo este autor,

ensinar deixa de ser um ato somente de transmitir informação e passa a ser o de criar ambientes onde o aprendiz possa interagir com uma variedade de situações e problemas, auxiliando-o a interagir com os mesmos e propor soluções de forma a promover a construção de novos conhecimentos (VALENTE, 2003,p.3).

Desta forma, o conteúdo das aulas das Fases 1 e 2 deve ser pensado de forma a transmitir os conceitos e técnicas fundamentais para cada um dos temas que precisam ser abordados, de modo que as atividades realizadas à distância sejam capazes de preparar os profissionais para os debates e atividades práticas que serão desenvolvidos durante as aulas presenciais.

As atividades de educação à distância nessas duas fases terão carga horária de oito horas que deverão ser utilizadas de forma autônoma pelos profissionais durante as duas semanas, prevendo-se até uma hora para vídeo-aula e sete horas para as demais atividades (leituras indicadas e realização de tarefas de reflexão).

Sugere-se que a carga horária das aulas presenciais na Fase 1 também seja de 8 horas e na Fase 2 de 4 horas. Com essa proposta, a capacitação dos formadores da DE (Fase 1) é composta de um total de 64 horas, entre elas 32 horas presenciais e 32 à distância. A capacitação dos educadores das escolas (Fase 2) possui um total de 48

horas, sendo 16 horas presenciais e 32 horas à distância. Ambas apresentam duração total de dois meses.

Acredita-se que as capacitações dos formadores da DE e dos educadores devam ser semelhantes, tendo uma proposta de trabalho com a mesma estrutura, conceitos e dinâmicas, já que os primeiros deverão realizar a capacitação dos segundos e, portanto, é fundamental que eles vivenciem na prática todas as atividades que deverão protagonizar durante a Fase 2.

A diferença é que na primeira fase, as 16 horas de aulas presenciais a mais deverão ser utilizadas para promover um maior aprofundamento teórico e prático necessários para manter a qualidade do projeto, à medida que o formador da DE é o ator chave de todo o processo de descentralização dessa proposta. Além disso, esses profissionais serão responsáveis diretos pelo acompanhamento, monitoramento e avaliação regionais das Fases 2 e 3, sendo necessária a inclusão de técnicas apropriadas para isso no conteúdo da sua formação.

Conforme avaliação realizada pelo Instituto Sou da Paz, mesmo após o conhecimento adquirido no curso, muitos dos educadores ainda não conseguiam problematizar, aplicar os conceitos adquiridos à realidade da escola e à vida do jovem, colocarem-se também como parte do problema e questionar o jovem para que ele possa reavaliar os seus conceitos. Por isso, sugere-se que a primeira metade da capacitação tanto dos formadores das DE como dos educadores das escolas, seja dedicada a trabalhar profundamente essas questões. A qualidade do debate e os resultados a serem alcançados nas oficinas com os jovens dependem diretamente da formação que será desenvolvida, tanto com os formadores da DE, quanto com os educadores das escolas.

Assim, a proposta prevê que as primeiras quatro aulas focalizem os conceitos fundamentais de violência, cultura de paz, violência no contexto escolar, mediação de conflito e prevenção da violência. Deve-se associar constantemente teoria e a prática de forma a possibilitar o debate profundo e a reflexão sobre as ideias pré-concebidas e estigmatizadas eventualmente presentes nas concepções destes profissionais.

A segunda metade das capacitações das Fases 1 e 2 seria dedicada ao Projeto Diálogo com Teatro propriamente dito, sua execução em cada uma das fases e, principalmente, sobre como conduzir a fase 3, quando se inicia as atividades com os jovens. Nesse momento os focos seriam as técnicas de teatro, como trabalhar com os jovens, de construção da narrativa, além de como realizar o acompanhamento do

processo e avaliação dos resultados. Além disso, devem ser elaborados e discutidos os produtos previstos para cada uma das fases (no Apêndice B está sugestão de estrutura temática inicial para as capacitações nas Fases 1 e 2).

Na Fase 3, a sugestão é que sejam realizadas 8 oficinas de 2 horas com o grupo de alunos. É importante ressaltar que essa é uma indicação de número de encontros e carga horária, mas deve existir certa flexibilidade e autonomia quanto à organização da execução das oficinas para que o projeto seja desenvolvido de forma a respeitar a dinâmica de cada escola. Isso pode ser definido em conjunto com os formadores da DE, na Fase 2, durante a elaboração do Plano de Implementação do Projeto na Escola.

Conforme a própria estratégia já utilizada pelo Instituto Sou da Paz no projeto, a ideia central nesta fase é que a construção da narrativa e a produção da cena seja o aspecto norteador de todas as oficinas, à medida que o teatro é o instrumento para atrair e envolver os alunos na atividade. Assim, cada encontro deve utilizar esta ferramenta para promover o debate sobre violência e cultura de paz, de forma a promover uma reflexão qualificada e permitir que os jovens compreendam como os conceitos trabalhados aplicam-se à vida deles e à dinâmica da escola, além de explicitar o papel de cada um nesse processo, possibilitando a reavaliação de seus conceitos e atitudes (no Apêndice B também está sugestão inicial de estrutura temática da Fases 3).

Além disso, acredita-se que o projeto possa instrumentalizar e orientar o jovem para que dissemine os conceitos apreendidos para a escola, por meio do desenvolvimento de ações que tenham como objetivo a prevenção da violência e a promoção da cultura de paz. O objetivo é possibilitar que esses alunos atuem como protagonistas neste processo dentro da escola.

Produtos da Sistematização da Metodologia	
Materiais a serem elaborados	Objetivo
Apostila do Formador da DE	Material que oriente o formador na execução da Fase 2
Apostila do Educador das escolas	Material que oriente o educador na execução da Fase 3
Gravação das vídeo-aulas	Transmissão de conceitos fundamentais nas fases 1 e 2

**Quadro 5 – Produtos da Sistematização da Metodologia: materiais a serem elaborados na Fase Ø.**  
**Fonte: elaboração própria.**

### **8.3. Logística de Implantação**

Levando em consideração as fases propostas para ampliação, apontam-se duas alternativas de implantação: 1) ampliação completa em dois anos – primeiro ano piloto e segundo expansão para todo o estado; 2) ampliação em um ano para todo o estado. Cada uma delas é descrita separadamente a seguir.

#### **8.3.1. Primeira Alternativa: ampliação completa para rede estadual de ensino em dois anos de implantação**

A implantação completa da proposta de ampliação da escala do Projeto Diálogo com Teatro na rede estadual de ensino do Estado de São Paulo é realizada em dois ciclos, seguindo os seguintes passos:

(1) implementação de um piloto no município de São Paulo, onde é desenvolvido um primeiro ciclo completo do projeto nas 13 Diretorias de Ensino da capital paulista (Fases 1, 2 e 3);

(2) avaliação do 1º ciclo/Piloto e revisão da metodologia e estratégias de acordo com os resultados, caso seja avaliado necessário, visando o aprimoramento desta proposta e a qualificação do processo de ampliação da escala;

(3) implementação do 2º ciclo do projeto, ampliando para toda a rede estadual de educação do Estado de São Paulo (Fases 1, 2 e 3).

É importante ressaltar que a presente proposta sugere que cada ciclo completo (Fases 1, 2 e 3) seja desenvolvido em um ano, de forma que a execução seja concomitante ao ano letivo das escolas. Acredita-se que a implementação de cada uma das fases deva seguir uma sequência ininterrupta, ou seja, acabando uma fase, já em seguida inicia-se a próxima, com o intuito de que os profissionais possam colocar imediatamente em prática o conhecimento adquirido ao longo da capacitação. Procura-se assim evitar a ocorrência de intervalos muito longos, como o das férias de dezembro e janeiro, durante a implantação dos ciclos, o que poderia prejudicar a qualidade e a adesão de profissionais e alunos. Desta forma, a logística descrita a seguir está em sintonia com o ano letivo oficial da SEE.

### **Ano 1 - 1º CICLO – Piloto**

No primeiro bimestre, é implementada a Fase 1 que capacita dois formadores de cada uma das 13 Diretorias de Ensino do município de São Paulo, totalizando 26 formadores das DE.

A sugestão de que o piloto seja realizado na capital paulista foi definida pelo critério da territorialidade. Tanto o Instituto Sou da Paz, quanto a SPEC estão localizados na cidade de São Paulo, o que facilita a logística da execução e o acompanhamento mais próximo e sistemático durante todas as fases do primeiro ciclo. Além disso, algumas DE já participaram das duas primeiras turmas do projeto original, o que pode contribuir para o processo de sensibilização e o envolvimento dos profissionais.

No segundo bimestre do ano 1, esses 26 formadores (dois por DE) dão início à Fase 2, ou seja, cada uma dessas 13 DE capacitam uma turma de 30 educadores, totalizando 390 educadores formados em 13 turmas. No terceiro bimestre, cada um desses 390 educadores desenvolve a Fase 3, que é a execução do projeto na escola junto aos alunos. Como a indicação é para que cada grupo tenha cerca de 20 alunos, no final desta fase o número de jovens potencialmente envolvidos diretamente no projeto é de 7.800 (Figura 7).

O produto final da Fase 3 é a cena elaborada pelos alunos, que ao longo do quarto bimestre deve ser apresentada. Em um primeiro momento na própria escola, procurando envolver os outros alunos no debate, assim como a comunidade escolar como um todo, ampliando os envolvidos no projeto. Em um segundo momento, cada DE, ou grupos de DE, deve promover um encontro com todas as escolas que participaram do projeto e produziram uma cena com os alunos, promovendo a troca de experiência entre os mesmos e ampliando ainda mais a reflexão sobre o tema. Finalizada esta fase, encerra-se o primeiro ciclo (piloto) da ampliação de escala do projeto.



**Figura 7 – Cobertura alcançada nas Fases 1, 2 e 3 no final do 1º Ciclo/Piloto.**  
**Fonte: elaboração própria.**

### **Avaliação do 1º Ciclo**

Durante a implantação do piloto, todo o processo de acompanhamento e avaliação previsto para cada uma das três fases deve ser rigorosamente implementado, de forma a produzir material e dados suficientes para realizar uma avaliação quantitativa e qualitativa do primeiro ciclo completo do projeto. Esta avaliação dá subsídios para a realização dos ajustes necessários e possibilita o aprimoramento metodológico e estratégico da proposta de ampliação de escala do projeto, antes de ser iniciado o próximo ciclo. O objetivo final deste processo é garantir a qualidade e a resolutividade do projeto em todas as suas fases de implementação na rede estadual de ensino.

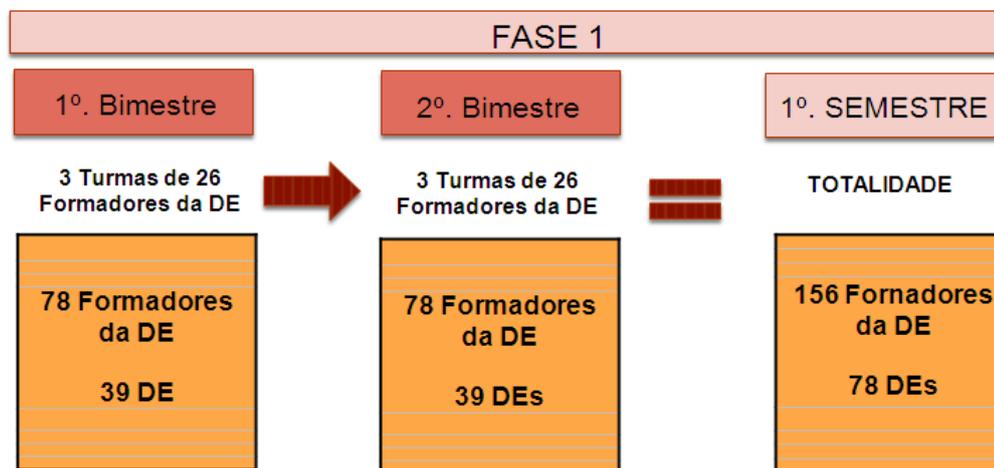
Após a avaliação, a análise dos resultados e realizado os ajustes necessários, espera-se que o projeto esteja suficientemente estruturado para dar continuidade à implantação do projeto nas demais regiões do estado, colocando em prática a ampliação de escala. No entanto, vale ressaltar que o processo de acompanhamento, avaliação e ajustes deve permear sempre cada novo ciclo, de modo a promover o aprimoramento e atualização contínuos segundo as percepções e mudanças de contexto.

### **Ano 2 – 2º CICLO**

Dando prosseguimento à proposta, inicia-se o segundo ciclo com o envolvimento das demais 78 DE do Estado de São Paulo. Na Fase 1 do 2º ciclo, são capacitados os dois formadores de cada uma das 78 DE, o que implica em um total de 156 profissionais.

Propõe-se que essas 78 DE sejam agrupadas segundo critério de territorialidade, constituindo seis polos regionais de 26 formadores, 13 DE cada. No primeiro bimestre, acontece a capacitação de três turmas que são desenvolvidas

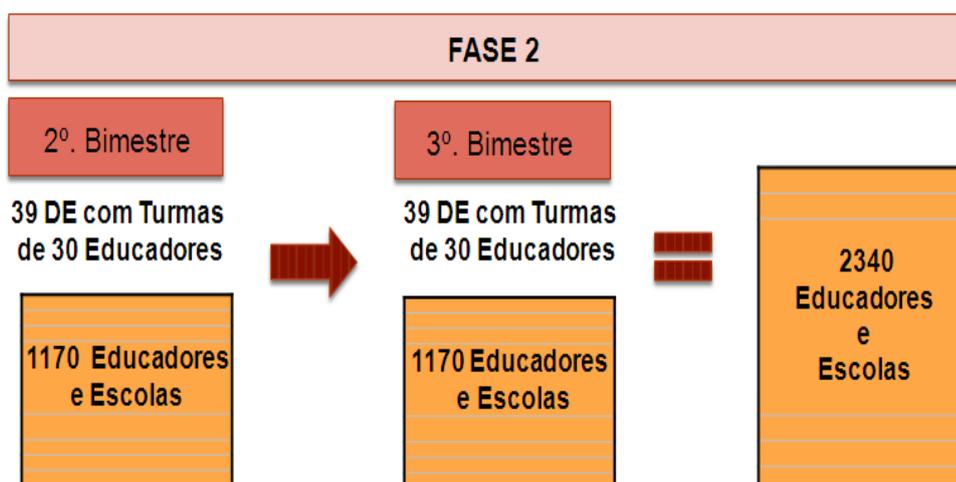
separadamente, mas concomitantemente. No segundo bimestre, a mesma logística é desenvolvida para capacitar outras 3 turmas. Desta forma, no 1º semestre do segundo ciclo são capacitados os 156 formadores das 78 DE, atingindo a totalidade de DE da SEE (Figura 8).



**Figura 8 – Cobertura alcançada na Fase 1 no final do 2º Ciclo.**

Fonte: elaboração própria.

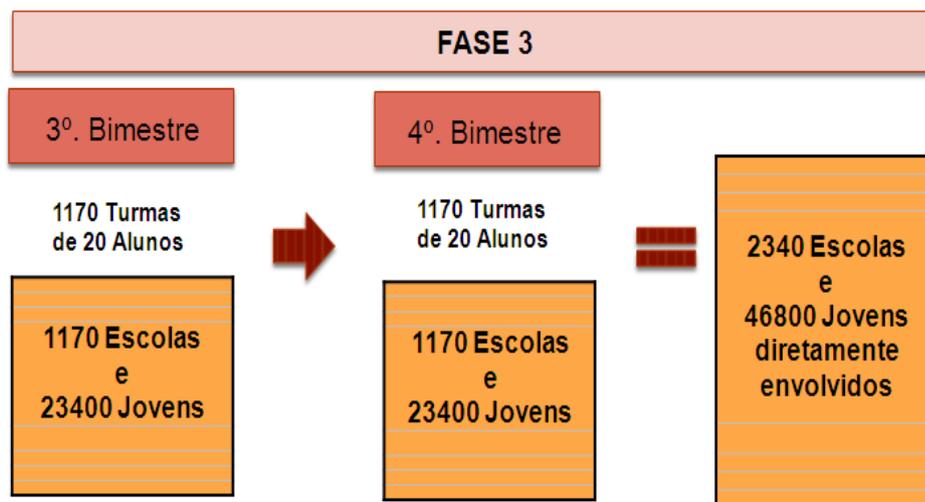
Na Fase 2, em cada uma dessas 78 DE capacitam-se a primeira turma de 30 educadores, totalizando 2.340 educadores formados ao final dessa fase. No segundo bimestre, após a capacitação dos formadores da DE dos três primeiros polos no primeiro bimestre, as 39 DE iniciam a capacitação das primeiras turmas de educadores. No terceiro bimestre, após serem capacitados, os demais formadores realizam as turmas de educadores nas outras 39 DE (Figura 9). Nota-se que no 2º bimestre a Fase 1 ainda não foi finalizada, já que nesse mesmo período são capacitados os formadores das DE dos outros três polos regionais, porém já inicia-se a Fase 2 concomitantemente nas DE com formadores já capacitados.



**Figura 9 – Cobertura alcançada na Fase 2 no final do 2º Ciclo.**

Fonte: elaboração própria.

Na Fase 3, cada um dos 2.340 educadores desenvolvem as oficinas com alunos na sua escola. No terceiro bimestre, os primeiros 1.170 educadores formados executam o projeto junto a cerca de 20 alunos, em um total de 23.400 jovens envolvidos no projeto. No quarto bimestre, o mesmo acontece com os outros 1.170 educadores. Portanto, ao final da Fase 3, o 2º ciclo alcança o total de 78 DEs, 156 formadores, 2.340 educadores e escolas - mais da metade da rede - e 46.800 jovens diretamente envolvidos (Figura 10).



**Figura 10 – Cobertura alcançada na Fase 3 no final do 2º Ciclo.**  
Fonte: elaboração própria.

Finalizados os dois primeiros ciclos da proposta de ampliação do Projeto Diálogo com Teatro, o projeto estará implantado em todas as 91 DE da rede estadual de ensino, tendo dois formadores do projeto em cada uma delas, totalizando 182 multiplicadores, 2.730 educadores e escolas e terá envolvido diretamente cerca de 54.600 jovens (Figura 11).



**Figura 11 – Cobertura total alcançada com o 1º e 2º Ciclo.**  
Fonte: elaboração própria.

Coloca-se abaixo (Quadro 6) a representação do macro-cronograma do 1º e 2º Ciclos que compõem a primeira alternativa de implantação proposta.

<b>1º Ciclo – Ano 1 – Piloto na capital do Estado de São Paulo</b>			
1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre
FASE 1	FASE 2	FASE 3	

<b>Ano 2 – 2º Ciclo</b>			
1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre
FASE 1			
	FASE 2		
		FASE 3	

**Quadro 6 - Cronograma da primeira alternativa: ampliação completa em dois anos de implantação.**  
Fonte: elaboração própria.

### **8.3.2. Segunda Alternativa: ampliação completa para rede estadual de ensino em um ano (curto prazo)**

Essa proposta segue a mesma logística da proposta anterior, porém ela coloca a implantação do Projeto Diálogo com Teatro nas 91 DE em um único ciclo de um ano. A vantagem dessa proposta é que em um semestre os 182 formadores das DE são capacitados e a Fase 2 e 3 pode ser implementada em todas as DE em um ano. Desta forma, com o primeiro ciclo completo, é possível implantar o projeto em aproximadamente 50% das escolas de toda a rede estadual de ensino.

A desvantagem é que a avaliação da execução de um ciclo completo só pode ser realizada após a implementação em toda a rede, não sendo possível um ajuste fino e aprimoramento da metodologia antes da ampliação para a escala estadual. Com a realização do piloto, a avaliação e os ajustes que se fizerem necessários poderão ser efetivados antes da continuidade da implementação para as outras regiões, o que pode gerar, como mencionado, uma maior qualidade e resolutividade na continuidade da ampliação.

Caso se opte por essa alternativa, no primeiro bimestre é implementada a Fase 1 em todas as 91 DE, totalizando 182 profissionais. Para isso, sugere-se que as 91

DE sejam agrupadas em seis polos regionais, utilizando o mesmo critério da proposta anterior (territorialidade), de modo a constituir cinco turmas com 15 DE cada, ou 30 formadores, e uma turma com 16 DE, 32 formadores.

No primeiro bimestre, realiza-se a capacitação de três turmas, desenvolvidas separadamente, mas concomitantemente. No segundo bimestre, a mesma logística é desenvolvida para capacitar as outras três turmas. Desta forma, no primeiro semestre são capacitados os 182 formadores das 91 DE, atingindo todas as DE da SEE (Figura 12).

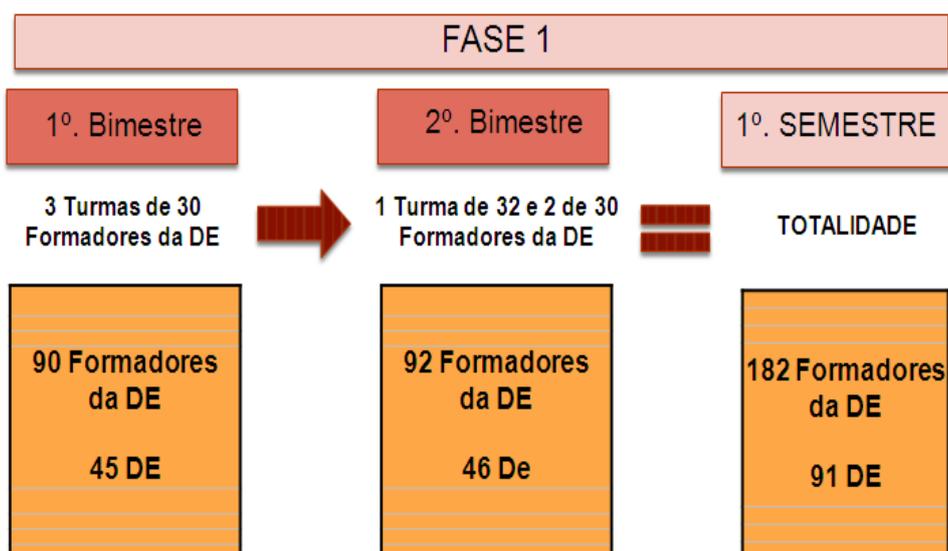


Figura 12 – Cobertura alcançada na Fase 1.  
 Fonte: elaboração própria.

Na Fase 2, cada uma das 91 DE capacitam uma turma de 30 educadores, sendo que 45 DE iniciam esse processo no segundo bimestre e as outras 46 no terceiro bimestre, totalizando ao final da segunda fase 2.730 educadores (Figura 13).

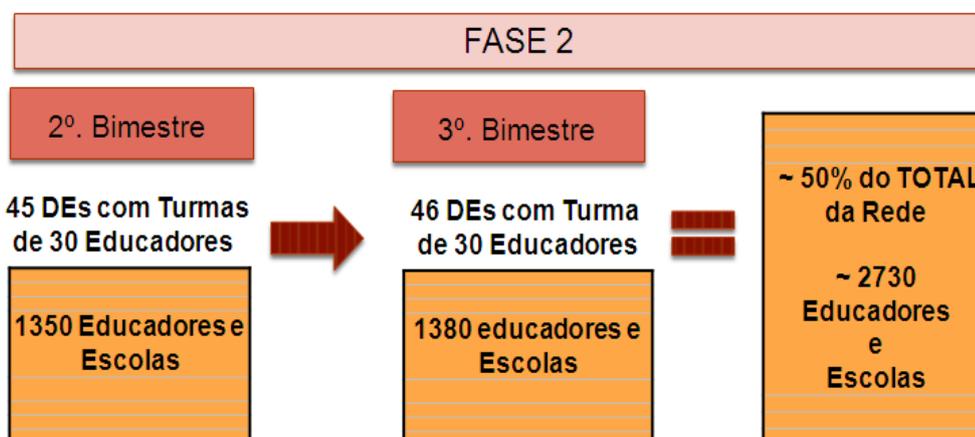


Figura 13 – Cobertura alcançada na Fase 2.  
 Fonte: elaboração própria.

Na Fase 3, cada uma desses educadores vai executar o projeto na escola com cerca de 20 alunos, sendo que 1.350 educadores iniciam as oficinas no terceiro bimestre e outros 1.380 no quarto bimestre do ano (Figura 14).

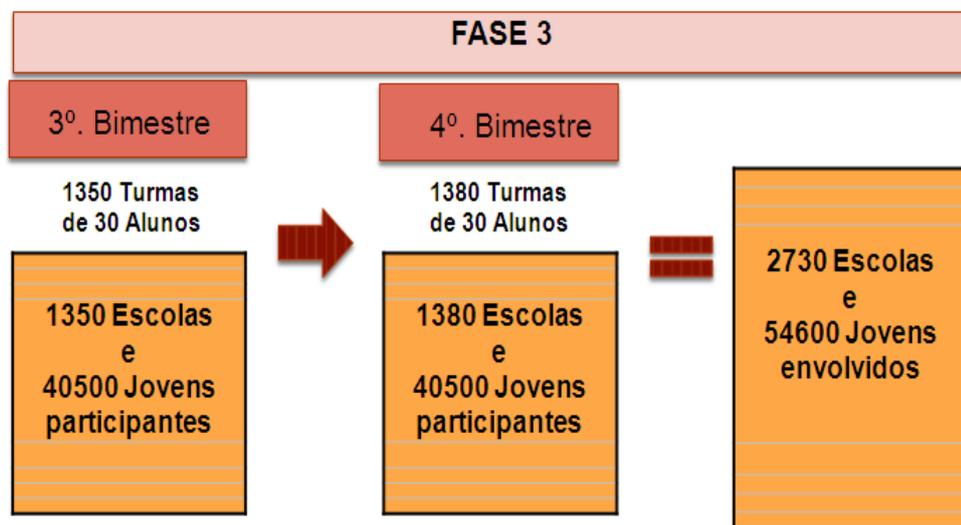


Figura 14 – Cobertura alcançada na Fase 3.  
Fonte: elaboração própria.

No final do ano 1, encerra-se o primeiro ciclo completo do projeto alcançando as 91 DE e atingindo aproximadamente 50% das escolas de toda a rede estadual de ensino. Coloca-se abaixo (Quadro 7) a representação do macro-cronograma do Ciclo referente à segunda alternativa de implantação proposta.

Ano 1 – 1º Ciclo			
1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre
FASE 1			
	FASE 2		
		FASE 3	

Quadro 7 – Cronograma da segunda alternativa: ampliação completa em um ano.  
Fonte: elaboração própria.

### 8.3.3. Recomendação

Considerando o acima exposto sobre as alternativas para a implantação da ampliação, recomenda-se a adoção da primeira delas, com a realização de um piloto antes da ampliação completa para a escala estadual. Ressalta-se que o aumento de escala nas duas alternativas é equivalente: de 22 para 2730 escolas e de 422 para 54.600 jovens.

## 8.4. Custos

Para assegurar a viabilidade da proposta de ampliação de escala do Projeto Diálogo com Teatro conforme formulada, foi realizada a estimativa de custos previstos para a sua implementação. A referida estimativa contempla a previsão dos custos mais relevantes a serem incorridos na ampliação do Projeto Diálogo com Teatro, tendo como base a alternativa de logística recomendada, que indica a realização completa em dois ciclos: um piloto na capital e outro para escala estadual.

Na composição da previsão dos custos do projeto foram considerados dados da segunda edição do Projeto Diálogo com Teatro, tais como, remuneração do coordenador do projeto, do estagiário e do consultor do projeto (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011d). Além desses, foram coletadas informações, por meio de entrevistas, para estimar, com maior precisão, os valores referentes à sistematização da metodologia; impressão do material; desenvolvimento e manutenção do portal; gravação e edição de vídeo aula.

Os custos foram estimados em reais. Os recursos humanos foram estimados com base mensal, tendo em vista que a parceria sugerida entre a SEE e o Instituto Sou da Paz, para o projeto de ampliação tem o prazo previsto de duração de 36 meses. Por sua vez, alguns dos custos da Fase Ø referem-se ao valor da prestação de serviço, como por exemplo, o custo para o desenvolvimento do Portal do Projeto e o custo de sistematização da metodologia.

Conforme se observa a seguir, para a alocação desses custos foram considerados custos de implantação, custos fixos e variáveis. Tanto os custos fixos quanto os variáveis foram apropriados nos dois ciclos da recomendação proposta. Em cada um dos ciclos de ampliação foram consideradas as Fases 1, 2 e 3 para alocação dos recursos necessários a realização do projeto. Por fim, é importante esclarecer os custos descritos a seguir encontram-se detalhados na Tabela 2, contida no Apêndice D.

### 8.4.1. Custo de Implantação

O custo de implantação ocorrerá uma única vez para o projeto, na Fase Ø, de preparação e planejamento, independentemente de quantas escolas forem participar. Será necessário desenvolver o Portal do Projeto e efetuar a sistematização da metodologia; impressão do material já sistematizado; gravação e edição das vídeo aulas para os formadores e educadores. Além de todos esses custos, foram previstos também

o custo de uma equipe do Instituto Sou da Paz, composta por um profissional contratado pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), um estagiário<sup>19</sup> e um consultor, para acompanhar e gerenciar a Fase Ø. Os custos totais de implantação desta fase, prevista para se realizar em seis meses, estão estimados, aproximadamente, em R\$ 340.000,00, conforme detalhado na Tabela 2 de custos de ampliação do Projeto Diálogo com Teatro (Apêndice D).

#### **8.4.2. Custo Fixo**

O custo fixo constitui o custo mensal para manutenção do projeto (BARBOSA, 2011). O custo fixo mensal será composto pelos salários e encargos<sup>20</sup> dos colaboradores do Instituto Sou da Paz, ou seja, um profissional e um estagiário, além de um consultor para o projeto e do custo de manutenção do Portal do Projeto. Na Fase 1, do 1º Ciclo/Piloto, destinada a capacitar os formadores das DE, o custo fixo do projeto está estimado em R\$ 19.000,00 por mês, com a alocação de um colaborador do Instituto Sou da Paz, uma estagiária, um consultor para a capacitação dos formadores, o custo de manutenção do Portal do Projeto<sup>21</sup> e verba para deslocamento estimada em R\$ 50,00, conforme detalhado no Apêndice D.

A partir da Fase 2, do 1º Ciclo/Piloto, na medida em que o volume de educadores da rede estadual de ensino público aumenta, o uso do Portal crescerá, com uma redução do custo por usuário. A equipe de profissionais do Instituto Sou da Paz envolvida no Projeto será mantida.

Ao final do 2º Ciclo, quando se estima a participação de 2340 Escolas, com 182 formadores, 2730 educadores e o envolvimento de 54.600 jovens no Projeto Diálogo com Teatro, o custo fixo total estimado será cerca de R\$ 530.000,00 (Apêndice D).

---

<sup>19</sup> Nota-se que na remuneração do estagiário foi considerado o vale transporte no valor de R\$ 132,00, por mês.

<sup>20</sup> Para o profissional contratado foram considerados os encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de salários: 13 salário, férias, 1/3 férias, FGTS e INSS patronal. Para o estagiário foi considerado o valor da bolsa estágio, nos termos da Lei nº 11.788/2008, acrescido do benefício do vale transporte.

<sup>21</sup> Custo de manutenção do Portal para até 600 usuários, conforme entrevista realizada com Ive Lima, responsável pela Academia MF, portal de gestão do conhecimento do Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados.

### 8.4.3. Custo Variável

O custo variável depende do volume de pessoas envolvidas no projeto (BARBOSA, 2011). São destinados à capacitação e logística de implantação de cada fase e ciclo, quais sejam, de *coffe breaks* e almoços para os formadores e educadores. Desse modo, o custo variável total da Fase 1, considerando-se o 1º e o 2º ciclo do projeto, está estimado no montante aproximado de R\$ 36.000,00 (Apêndice D).

Vale pontuar que não foram considerados custos a locação de espaço físico para realização das capacitações, prevendo-se que as DE envolvidas cederão os espaços físicos de suas sedes para realização dos encontros. É importante ressaltar ainda, que não foram alocados custos para Fase 2 e 3 do Projeto, pois os ativos utilizados são da própria SEE (educadores e espaços físicos). Além disso, contabilizados os custos para *coffee break* das capacitações da Fase 2, visto que os encontros serão de meio dia. Nesse caso, presume-se que as DE envolvidas poderão realizar parcerias informais para o fornecimento do *coffe break*.

Por fim, não foram considerados como custos os locais para a apresentação das cenas, tendo em vista que estas ocorrerão nas próprias escolas envolvidas, em espaços cedidos pelas DE ou ainda, como ocorreu na última edição do projeto, em teatros cedidos pelo Estado por meio de parcerias.

### 8.5. Sistema de Acompanhamento e Avaliação

No intuito de alcançar a escala pretendida com a manutenção da qualidade, é essencial o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento e apoio para garantir a execução qualificada dos projetos nas escolas envolvidas e a avaliação dos resultados alcançados. Em particular no caso desse projeto, qualquer solução nesse sentido tem que levar em consideração o tamanho reduzido da equipe e a pouca disponibilidade, tanto do Núcleo Gestor (SPEC e Instituto Sou da Paz) quanto dos colaboradores (formadores da DE e educadores).

Também é de suma importância que as oportunidades de captar, tratar e disseminar as informações sejam realizadas pelas próprias áreas geradoras do conhecimento do Projeto Diálogo com Teatro. Neste sentido, propõe-se a criação de um Portal do Conhecimento que servirá não só como ferramenta para registro e

acompanhamento das atividades realizadas, como também de instrumento para subsidiar a avaliação qualitativa e quantitativa do projeto.

O portal deve ser o ponto central de acesso *web* às informações e conteúdos do Projeto Diálogo com Teatro, e permitir novas possibilidades quanto à dinâmica de atividades e aos processos rotineiros de trabalho, ao viabilizar a disseminação do conhecimento com qualidade e agilidade. Disponibilizado tanto para o Núcleo Gestor, quanto para os formadores das DE e educadores, assim como se prevê áreas e conteúdos para livre acesso dos jovens, comunidade externa e escolar.

A crescente importância da disseminação do conhecimento, aliada ao desenvolvimento da tecnologia de informação e a participação ativa da sociedade no mundo atual, torna imperativo a concretização de novas formas de disponibilização das informações públicas, principalmente pautadas pela transparência e *accountability*. A fim de disponibilizar estas informações a estes públicos, deverá ser implementada a governança do portal nos termos do artigo 2º, da Resolução nº 19/2010, que dispõe sobre a implantação do Sistema de Proteção Escolar na rede estadual de ensino de São Paulo e que responsabiliza:

Art. 2º - o Sistema de que trata o artigo 1º desta resolução será implantado de forma descentralizada e gradativa, cabendo aos órgãos abaixo relacionados as seguintes atribuições:

I – ao GSE - Gabinete da Secretaria de Estado da Educação, a coordenação e a gestão geral do Sistema;

[...]

III – às DEs- Diretorias de Ensino, a gestão do Sistema, em nível regional;

IV – às UEs - Unidades Escolares, a observância das diretrizes e a execução local e diária das ações implementadas pelo Sistema (São Paulo, 2010b, art,2).

O Portal do Conhecimento constitui a principal ferramenta de apoio para viabilizar o acompanhamento e avaliação em escala estadual. Sugere-se que todos os instrumentos de avaliação dos cursos - Marco Zero e Final – assim como cada produto previsto - Plano de Capacitação dos Educadores, Plano de Acompanhamento das Escolas e Plano de Implementação do Projeto na Escola – sejam realizados por meio do Portal. Dessa forma, poderão ter acesso em tempo real tanto o Núcleo Gestor, quanto os formadores e educadores em seus contextos. Das informações levantadas, poderão ser elaborados os Relatórios de Avaliação, que também devem ser disponibilizados por meio do portal. Os produtos previstos para cada fase do projeto estão explicitados na Figura 15.

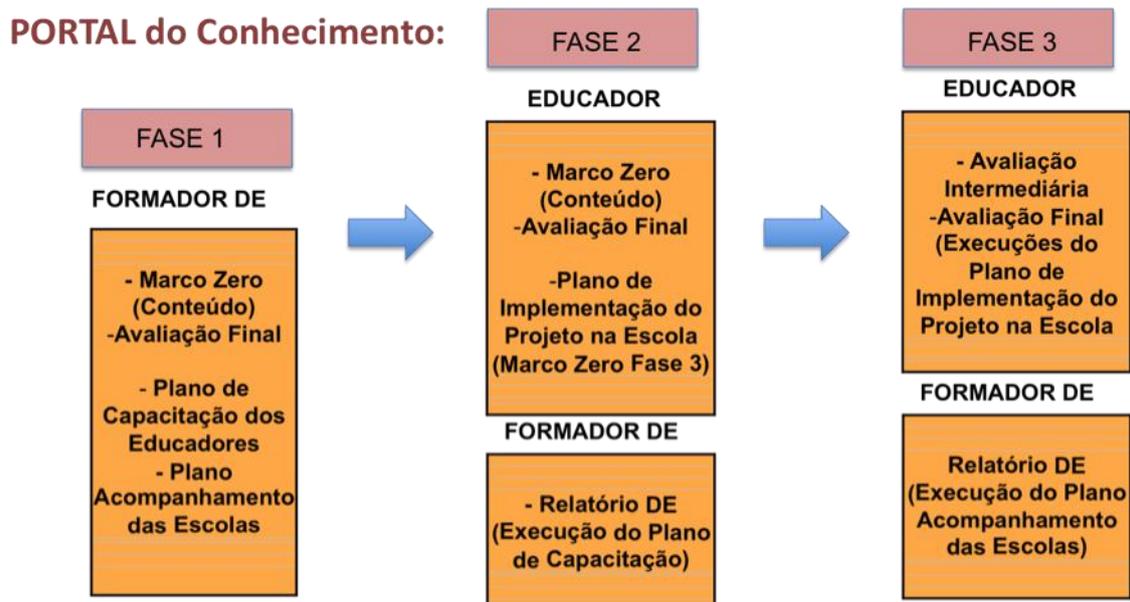


Figura 15 – Instrumentos para acompanhamento do projeto.  
Fonte: elaboração própria.

### 8.5.1. Acompanhamento via Portal

O Núcleo Gestor é responsável pelo acompanhamento macro de todo o processo, principalmente no que diz respeito aos índices das variáveis quantitativas e análises qualitativas por amostragem das quais devem decorrer ações corretivas e ajustes. Além disso, é seu papel oferecer apoio aos formadores da DE no desempenho de suas funções.

Os formadores das DE, durante a Fase 1, são responsáveis pela inserção no portal das informações do Marco Zero quando do início da capacitação e pela Avaliação Final de conteúdo ao final, a fim de que o Núcleo Gestor tenha informações para avaliar a qualidade do curso oferecido. Ainda durante esta fase, o formador da DE deve registrar o Plano de Capacitação dos Educadores, base para o acompanhamento do projeto durante a Fase 2, e o Plano de Acompanhamento dos Projetos, que orienta o acompanhamento na Fase 3.

Os planos devem ser disponibilizados no portal e ser atualizados durante a execução do projeto em cada fase subsequente. Essas informações indicam o andamento do processo, de forma que possa ser acompanhado tanto no âmbito das DE, quanto pelo Núcleo Gestor. Os formadores da DE são responsáveis ainda pela apreciação qualitativa de percepção das DE sobre o projeto, devendo produzir relatórios consolidados ao final de cada fase, no intuito de possibilitar a obtenção de informações sobre a execução do projeto regionalmente.

Os educadores, durante a Fase 2, de maneira semelhante, são responsáveis pela inserção no portal das informações do Marco Zero, quando do início da capacitação, e pela Avaliação Final de conteúdo ao final, a fim de que possam ser apreciados os resultados das capacitações realizadas pelos formadores em cada DE. Também durante esta fase, o educador deve registrar no portal o Plano de Implementação do Projeto de sua Escola, que é a base para o acompanhamento pelo formador dos projetos nas escolas durante a Fase 3. Propõe-se ainda a realização pelos educadores de dois relatórios: de Avaliação Intermediária e de Avaliação Final do Projeto.

A comunidade escolar e do entorno, por sua vez, poderá consultar as informações produzidas e disponibilizadas por meio do portal – apostilas, vídeos e materiais de apoio dos cursos, relatórios de acompanhamento e avaliação, experiências bem sucedidas - de modo que possa acompanhar o andamento do projeto na escola. Nesse sentido, o portal desempenhará papel crucial na promoção da transparência ativa, componente promotor da responsabilização e do envolvimento da comunidade, conforme prevista na Lei de Acesso à Informação Pública (BRASIL, 2011; SÃO PAULO, 2012).

### **8.5.2. Acompanhamento Presencial**

Além do acompanhamento pelo portal, prevê-se também a necessidade de acompanhamento presencial, a fim de não se perder uma característica essencial do projeto: o contato pessoal e a troca de experiências entre os participantes.

Para isso, sugere-se a realização de encontros semestrais entre os formadores da DE e o Núcleo Gestor, a fim de analisar os resultados e verificar dificuldades durante o processo. A partir do terceiro ciclo do projeto, quando todas as DE terão formadores capacitados, esses encontros podem servir como momentos de formação continuada, troca de experiências e articulação.

Regionalmente, devem ocorrer reuniões ao menos mensais em cada DE entre os formadores da DE e os educadores, para um acompanhamento próximo sobre o andamento do projeto nas escolas durante a Fase 3. Essas reuniões serão importantes para o fortalecimento do vínculo, a troca de experiências entre as escolas e para a disponibilização de apoio e orientação pelos formadores.

### 8.5.3. Indicadores

No intuito de fortalecer os mecanismos de acompanhamento e avaliação do projeto, sugere-se o desenvolvimento de uma cesta de indicadores tanto quantitativos, como qualitativos, auferidos a partir dos dados obtidos por meio do portal.

#### a) Indicadores quantitativos

- número de formadores da DE e educadores capacitados por função e DE;
- número de escolas envolvidas por DE;
- percentual de escolas da DE envolvidas;
- números de visitas realizadas pelo formador às escolas para acompanhamento do projeto;
- periodicidade de reuniões de acompanhamento da DE do projeto nas escolas;
- número de projetos de cena desenvolvidos por Escola e DE;
- número de jovens diretamente envolvidos por Escola e DE;
- relação entre o número de educadores capacitados e o número de projetos de cena desenvolvidos.

#### b) Indicadores qualitativos

- Satisfação em relação à:
  - expectativa (Superou/De acordo/Deixou a desejar);
  - pertinência (Muito bom/bom/regular/ruim);
  - dinâmicas (Muito boas/boas/regulares/ruins);
  - conceitos (Muito bons/bons/regulares/ruins).
- Percentual de envolvimento da comunidade escolar (apoiou/apenas permitiu/não se envolveu/não apoiou);
- percentual de envolvimento da comunidade de entorno (muito/bom/regular/não houve);
- percentual de assimilação dos conceitos (muito boa/boa/regular/fraca/ruim);
- percentual da percepção de melhoria em relação à violência escolar (muito boa/boa/regular/fraca/ruim);
- reflexão qualificada (aumentou/igual/diminuiu);
- qualidade do processo de desenvolvimento da cena (muito bom/bom/regular/fraco/ruim);

- qualidade da cena em relação ao debate da violência escolar (muito bom/bom/regular/fraco/ruim).

A fim de averiguar os indicadores qualitativos, sugere-se a inclusão de perguntas nos formulários de avaliação já previstos, e a criação de outros a serem respondidos por formadores, educadores e alunos diretamente envolvidos no projeto.

Além disso, recomenda-se a realização de pesquisa de avaliação por meio de seleção de amostra relevante e representativa do universo dos projetos das escolas, a fim de que se possa aferir sua qualidade por meio das características refletidas nas cenas produzidas pelos alunos, além de uma avaliação sobre seu impacto na comunidade escolar e do entorno.

#### **8.6. Sustentabilidade: Educação Continuada, Troca de Experiências e Envolvimento da Comunidade**

Para que o Projeto Diálogo com Teatro possa ser de fato incorporado como política pública estadual e parte integrante do Sistema de Proteção Escolar, não basta ampliar sua escala. É necessário, também, que as atividades do projeto tenham continuidade ao longo do tempo e entrem no cotidiano da rede estadual de ensino público. Apenas assim, poderá alcançar novos participantes, promover a integração do tema da cultura de paz na rotina escolar e transformar-se em um elemento catalisador, capaz de ultrapassar os limites da escola.

Por isso, é extremamente importante que a proposta de ampliação de escala inclua mecanismos que promovam a sustentabilidade do projeto em todos os seus níveis de atuação: na Secretaria Estadual da Educação (SEE), na Diretoria de Ensino (DE) e nas escolas.

As estratégias sugeridas a seguir estão pautadas em três aspectos principais: educação continuada, troca de experiências entre os participantes e envolvimento da comunidade. Acredita-se que quando os profissionais possuem espaços onde podem aprofundar os conhecimentos adquiridos, tanto com leitura de novas bibliografias como com debates sistemáticos, apresentar suas principais inseguranças, resultados alcançados e também conhecer as experiências dos demais colegas é possível fortalecer a atuação de todos e, conseqüentemente, contribuir para a continuidade do projeto.

Nesse sentido, primeiramente, propõe-se a utilização dos encontros presenciais de acompanhamento do projeto como uma das formas de promover uma formação continuada e a troca de experiências entre os profissionais e as escolas. Como detalhado anteriormente, sugere-se a realização de encontros semestrais entre Núcleo Gestor e formadores da DE e mensais entre formadores e educadores para acompanhamento e avaliação do projeto. Esses são espaços importantes que podem ser utilizados para promover a reciclagem do conhecimento e a reflexão sobre os temas abordados nas atividades. Além disso, podem servir para disseminação de boas práticas, contribuindo tanto para o debate sobre novas ideias como para o fortalecimento do projeto.

Concomitantemente, sugere-se a utilização do Portal do Conhecimento como ferramenta essencial de sustentabilidade, uma vez que além de permitir o acompanhamento e subsidiar a avaliação do projeto, será a plataforma tecnológica para acesso ao conteúdo dos cursos à distância e de toda gama de conhecimento disponibilizado pelos mesmos. Permitirá ainda a troca de experiências entre os participantes por meio de ferramentas de colaboração e, conseqüentemente, pode promover uma maior integração dos envolvidos no projeto (Figura 16).



**Figura 16 – Portal do Conhecimento do projeto.**  
**Fonte: elaboração própria.**

Apesar do portal ser um instrumento extremamente importante na garantia da sustentabilidade do projeto, ele é uma ferramenta que proporcionará resultados

satisfatórios a partir do efetivo envolvimento das pessoas. Portanto, é condição essencial para o sucesso nesse processo a mobilização da comunidade a fim de despertar seu interesse pelo projeto.

Nesse sentido, a ampliação do envolvimento do corpo estudantil das escolas participantes é fundamental. Com esse intuito, sugere-se a seleção de alunos, que se candidatem voluntariamente, para atuarem como Multiplicadores da Paz e contribuírem para disseminar o projeto na escola em que estudam e para promover a cultura de paz. Como define Muller (2006), esse tipo de intervenção entre os próprios alunos é definido como “mediação dos pares” (p.97).

O objetivo pretendido com a seleção dos Multiplicadores da Paz é disseminar os princípios e conceitos abordados pelo projeto nas atividades diárias da escola e, desse modo, ampliar o debate entre os alunos nas suas situações rotineiras, bem como estimulá-los a serem participantes ativos na construção da cultura de paz. Esse processo de seleção deve ser iniciado pela divulgação dos objetivos do projeto entre todo corpo estudantil e também seus familiares. Feito isso, é fundamental despertar nos jovens seu interesse em participar do projeto pelo chamariz da parte lúdica, qual seja, seu envolvimento no projeto de cena na escola em que estudam e a sua apresentação.

É interessante ainda a atuação em parceria com o Programa Escola da Família na realização de atividades que auxiliem a encenação, como por exemplo, os ensaios da cena durante o final de semana, que podem ser abertos à comunidade. A própria encenação do projeto se tornaria uma experiência mais enriquecedora para os envolvidos, no intuito de atingir os objetivos do projeto.

As cenas também podem ser registradas e filmadas, e facilmente ser alocadas no portal e também em ferramentas como *youtube*, com *link* em redes sociais, como *facebook* e *twitter*, abrindo-se assim o espectro de atuação, inclusive para fora do entorno da comunidade da escola.

Todo esse processo de seleção e de atividades deve ser renovado a cada novo ciclo do projeto na escola, de modo a aumentar a divulgação das atividades, seus resultados e a participação dos envolvidos no processo. Nesse sentido, as escolas que já realizaram o projeto poderão dar continuidade ao eleger outros jovens ou tema para a realização de novas oficinas do projeto (Fase 3).

Além disso, como descrito anteriormente, outras estratégias foram pensadas no sentido de contribuir a sustentabilidade do projeto. Uma delas foi a indicação da

internalização do projeto pela SEE, com a capacitação de quadros da própria secretaria, de dois formadores por DE como forma de fortalecer todo o processo de implantação regional do projeto e de garantir um profissional quando da ausência do outro. E, por último, a indicação de um instrumento jurídico, que será mais detalhado a seguir, que formalize a parceria entre a SEE e o Instituto Sou da Paz e, conseqüentemente, a implantação do projeto.

### **8.7. Instrumento Jurídico**

No decorrer das análises para elaboração da solução ora proposta, foram ouvidos diversos representantes de vários projetos entre o poder público e organizações da sociedade civil, dentre eles vale citar o Projeto Trilhas<sup>22</sup>, do Instituto Natura (parceria entre o Ministério da Educação e o Instituto Natura), o Parceiros da Educação<sup>23</sup> (parceira entre a SEE e a organização Parceiros da Educação). Esses projetos são alguns exemplos de sucesso que se fundamentam num modelo de parceria formalmente estabelecido entre o poder público e a sociedade civil, representada por entidades legalmente constituídas que atuam em campos da educação, em seu sentido mais amplo. Como nos exemplos citados, o Projeto Diálogo com Teatro também tem o binômio Estado/sociedade civil como premissa.

Assim, para dar maior segurança e executividade ao plano de ampliação ora proposto, recomenda-se a celebração de um instrumento de parceria ou termo de cooperação entre a SEE e o Instituto Sou da Paz, já na Fase Ø, dedicada a preparação, adaptação e planejamento do projeto. Uma minuta sugestiva desse instrumento encontra-se no Apêndice E.

O referido instrumento jurídico deve estabelecer que não haverá transferência de recursos financeiros entre os partícipes, assim evita-se a submissão do

---

<sup>22</sup> O Projeto Trilhas é um projeto de incentivo à leitura cujo objetivo principal é “desenvolver em crianças de seis anos as competências e habilidades de leitura e escrita” (INSTITUTO NATURA, [201-?]). Em 2011, o Projeto Trilhas foi reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) metodologia eficaz e, desde o início de 2012, passou a ser implementado como política pública em dois mil municípios – o que representa aproximadamente 72 mil escolas, 140 mil professores e três milhões de crianças (INSTITUTO NATURA, [201-?])

<sup>23</sup> O Parceiros da Educação é uma associação criada em 2006 cujo objetivo é promover e monitorar parcerias entre empresários e/ou empresas e escolas da rede estadual de ensino público visando a melhoria do aproveitamento escolar dos alunos. (ASSOCIAÇÃO PARCEIROS DA EDUCAÇÃO, [200-?])

Instrumento à Lei nº 8.666/93, a chamada Lei das Licitações. Outra premissa a ser adotada no instrumento, e que visa dar maior celeridade ao plano de ampliação, é a alocação dos custos de implantação do projeto (Fase Ø) ao Instituto Sou da Paz, evitando-se assim atrasos e as despesas envolvidas nos processos licitatórios a que está submetido o poder público no momento da contratação de prestadores de serviços ou aquisição dos materiais que serão utilizados no decorrer do projeto.

No tocante a propriedade intelectual relativa à metodologia sistematizada o Instituto Sou da Paz utilizará a licença flexível *Creative Commons*, que permitirá o uso não comercial, bem como a modificação e a alteração dos materiais desenvolvidos e sistematizados do Projeto Diálogos com Teatro, desde que seja expressamente citada sua autoria (CREATIVE COMMONS, [201-?]).

Desse modo, considerando as premissas acima descritas, o instrumento deverá contemplar:

1) compromissos entre as partes:

a. Instituto Sou da Paz:

- i. caberá a adaptação e sistematização da metodologia, inclusive com os custos envolvidos;
- ii. submeter à aprovação da SEE o material desenvolvido e sistematizado;
- iii. desenvolvimento, às suas custas, do Portal do Projeto para acompanhamento, gestão do conhecimento, troca de experiências e informações entre os participantes;
- iv. licenciar à SEE o uso da metodologia sistematizada (a ser desenvolvida conforme descrito no item 8);

b. SEE:

- i. mobilizar e incentivar os profissionais da Rede a participarem da ampliação do Projeto;
- ii. ceder estrutura física para realização do Projeto;
- iii. reproduzir e distribuir o material sistematizado, sempre que necessário;
- iv. não alterar ou modificar, total ou parcialmente o material sistematizado sem prévia autorização do Sou da Paz;
- v. inserir o crédito autoral do Instituto Sou da Paz em qualquer forma de comunicação ou divulgação do Projeto;
- vi. inserir a denominação social, marca e sinais distintivos do Instituto Sou da Paz em todos os materiais do Projeto, tanto material pedagógico quanto material de divulgação;

c. Instituto Sou da Paz e SEE:

- i. criação do Núcleo Gestor do Projeto;

- ii. assumir as despesas necessárias à consecução da parceria, nos limites das responsabilidades de cada uma das partes;
- 2) Propriedade intelectual:
    - a. pertence ao Instituto Sou da Paz, com exclusividade, todos os direitos patrimoniais de autor em relação à metodologia sistematizada, bem como todo e qualquer material desenvolvido no âmbito da parceria;
    - b. o Instituto Sou da Paz utiliza a licença *Creative CommonsCC-BY-NC-SA* para toda metodologia sistematizada e todos os materiais eventualmente desenvolvidos, sendo permitido seu uso para fins não comerciais, bem como a sua modificação e alteração desde que seja expressamente reconhecida a autoria do Instituto Sou da Paz.
    - c. é vedado o uso indevido ou abusivo dos materiais desenvolvidos para o Projeto Diálogos com Teatro;
  - 3) Prazo: pelo menos 36 (trinta e seis) meses.
  - 4) Denúncia e rescisão:
    - a. denúncia: prazo 60 (sessenta) dias;
    - b. rescisão: pelo descumprimento, por qualquer das partes das disposições, das cláusulas previstas na parceria.
  - 5) para ter validade, o instrumento de parceria deverá ser publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do processo para apresentação da solução ora proposta, um grande obstáculo foi vencido. A demanda não estava delimitada, o que gerou para o grupo uma etapa inicial de análise de viabilidade do projeto existente, sem a qual não seria possível estruturar a proposta de ampliação. Vencida essa etapa, passou-se à estruturação do modelo de ampliação em si, foco principal do presente trabalho.

É certo que a escola é um campo fértil para aplicação de novas metodologias de soluções dos conflitos que surgem. Assim, a introdução do Projeto Diálogo com Teatro, um modelo criativo e construtivo que permite a participação de todos na criação de um processo cooperativo para solução desses conflitos, visa garantir que ao final, existam apenas ganhadores.

A experimentação das cenas pelos jovens faz com que estes vivenciem o cotidiano no momento da encenação, permitindo que experimentem as emoções e sentimentos em situações semelhantes à realidade, o que gera autoconhecimento e autoconfiança, além de possibilitar a construção de alternativas positivas para solução

dos conflitos existentes (MULLER, 2006). Cria-se, desse modo, um novo paradigma comportamental que tem como pressuposto a não violência e a cooperação como regra.

A construção desse novo paradigma, chamado de cultura de paz, pode e deve ser ensinado nas escolas da rede estadual de ensino. A não violência é um pressuposto essencial para o reconhecimento da dignidade humana, sem a qual a convivência entre os cidadãos se torna insustentável. Por esse motivo, a implementação de uma política pública que permita ao estado promover a cultura de paz, a partir de uma metodologia sistematizada e atraente para os jovens, conforme proposto ao longo do presente trabalho, é um desafio a ser perseguido.

Espera-se que a proposta de ampliação do Projeto Diálogo com Teatro descrita ao longo do presente trabalho possa de fato ser implementada a fim de contribuir para prevenção, combate e redução da violência nas escolas da rede estadual de ensino público. Nesse sentido, cooperar para que se alcance a construção de uma sociedade em que impere o respeito, a liberdade, a convivência pacífica e a justiça entre todos os cidadãos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Miriam; RUA, Maria das Graças. Violências nas escolas – versão resumida. Brasília : UNESCO Brasil, REDE PITÁGORAS, 2003.

ABRAMOVAY, Miriam; ÉRIC, Debarbieux; KHADIJA, Révolte; CATHERINE, Blaya; ÉGIDE, Royer; ROSARIO, Ortega de et al. Desafios e alternativas: violência nas escolas – Anais do Seminário de Violências nas Escolas. Brasília: UNESCO, 2003.

ASSOCIAÇÃO PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. *História*. São Paulo, [200-?]. Disponível em: <<http://www.parceirosdaeducacao.org.br/historia.php>>. Acesso em: 18 jul.2012

BARBOSA, Christina. *Gerenciamento de custos em projetos*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BARDACH, Eugene. *A practical guide for policy analysis: the eightfold path to more effective problem solving*, (3ªed). Washington: CQ Press, 2009.

BRASIL. Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Lei de Acesso à Informação Pública*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm)>. Acesso em: 25 jul.2012.

CREATIVE COMMONS. *Escolhendo uma licença*. Disponível em:<[http://www.creativecommons.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=35](http://www.creativecommons.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=35)>. Acesso em: 25 jul.2012.

DECLARAÇÃO sobre uma Cultura de Paz = Declaration on a Culture of Peace. 13 de setembro de 1999. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/a53r243a.htm>>. Acesso em: 16 jun.2012.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e políticas públicas*, n. 21, jun de 2000. p. 226-230

FUKS, Mario. Definição da agenda, debate público e problemas sociais: uma perspectiva argumentativa da dinâmica do conflito social. In: *Bib*, n.49, 1º sem. 2000, p. 79-94.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. *Normas para apresentação de monografia Biblioteca Karl A. Boedecker*. 6.ed. São Paulo: FGV-SP, 2008.

FUNDO COMGÁS. *Sobre o fundo*. Disponível em <<http://www.fundocomgas.com.br/sobre-o-fundo>>. Acesso em: 24 jul.2012

INSTITUTO NATURA. *Projetos*. São Paulo, [201-?]. Disponível em: <<http://www.institutonatura.org.br/projeto/trilhas>>. Acesso em: 18 jul.2012

INSTITUTO SOU DA PAZ. Relatório Anual 2011. São Paulo, 2011a.

INSTITUTO SOU DA PAZ. Diálogo com Teatro - Relatório Geral 1a. Turma / 2011. São Paulo, 2011b.

INSTITUTO SOU DA PAZ. Para Colocar a Paz em Cena: Teatro e Cultura de Paz. São Paulo, 2011c.

INSTITUTO SOU DA PAZ. Orçamento – Projeto Diálogo com Teatro – 2<sup>A</sup>. EDIÇÃO. São Paulo, 2011d.

INSTITUTO SOU DA PAZ. *Quem somos. Missão*. São Paulo, [200-?]. Disponível em: <<http://www.soudapaz.org/Home/QuemSomos/Missão/tabid/56/language/pt-BR/Default.aspx>>. Acesso em: 21 jul.2012

INSTITUTO SOU DA PAZ. *Quem somos. Histórico*. São Paulo, [200-?]. Disponível em: <<http://www.soudapaz.org/Home/QuemSomos/Histórico/tabid/55/language/pt-BR/Default.aspx>>. Acesso em: 21 jul.2012

KINGDON, John W. Como chega a hora de uma idéia? In: SARAVIA, Enrique e FERRAREZI, Elisabete (org.). Políticas públicas: coletânea. Brasília: ENAP, 2006. V. 1.

MILANI, F.M. (Org.); JESUS, R.C.D.J. (Org.). Cultura de Paz: Estratégias, Mapas e Bússolas. Salvador: INPAZ, 2003.

MULLER, Jean-Marie. *Não-violência na Educação*, São Paulo: Palas Athenas, 2006.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. Abrindo espaços: educação e cultura para a paz. - 4.ed. rev.– Brasília: UNESCO, Fundação Vale, 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Relatório Mundial sobre violência e saúde. Genebra, 2002.

PEREIRA, Fernanda; MARRA, Livia. *Após briga e depredação, aulas em escola de SP serão retomadas na próxima segunda*. Folha Online, São Paulo, 13 de Nov.2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u467296.shtml>>. Acesso em: 20 jul.2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 07 mai.2012

SAGAE, Jorge (coordenador da Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos, Secretaria da Educação, Estado de São Paulo). *Cargos da Secretaria de Educação – totalização por categoria funcional (vigência maio/2012)*. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://drhu.edunet.sp.gov.br/Arquivos/1-Total%20Cargos%20da%20SE\\_0512.pdf](http://drhu.edunet.sp.gov.br/Arquivos/1-Total%20Cargos%20da%20SE_0512.pdf)>. Acesso em: 09 jul.2012

SÃO PAULO (Estado). Decreto estadual nº 7.510, de 29 de janeiro de 1976. Reorganiza a Secretaria de Estado de Educação. *Diário Oficial*. São Paulo, 1976. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/legislacao/norma.do?id=149783>>. Acesso em: 16 jul.2012.

SÃO PAULO (Estado). Decreto estadual nº 48.781, de 07 de julho de 2004. Institui o Programa Escola da Família - desenvolvimento de uma cultura de paz no Estado de São Paulo e dá providências correlatas. *Diário Oficial*. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://escoladafamilia.fde.sp.gov.br/v2/Subpages/Legislacao.html>>. Acesso em: 24 jul.2012.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Resolução SE nº 18, de 05 de fevereiro de 2010. Dispõe sobre a consolidação das diretrizes e procedimentos do Programa Escola da Família e dá providências correlatas. *Diário Oficial*. São Paulo, 2010a. Disponível em: <<http://escoladafamilia.fde.sp.gov.br/v2/Subpages/Legislacao.html>>. Acesso em: 24 jul.2012.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Resolução SE nº 19, de 13 de fevereiro de 2010. Institui o Sistema de Proteção Escolar na rede estadual de ensino de São Paulo e dá providências correlatas. *Diário Oficial*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010b. Disponível em: <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/19\\_10.HTM?Time=7/20/2012%206:42:49%20AM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/19_10.HTM?Time=7/20/2012%206:42:49%20AM)>. Acesso em: 10 jul.2012.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 14.675, de 28 de dezembro de 2011. Lei Orçamentária Anual, 2012. *Diário Oficial*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2011a. Disponível em: <<http://www.planejamento.sp.gov.br/index.php?id=13>>. Acesso em: 09 jul.2012

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011. Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas. *Diário Oficial*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2011b. Disponível em:

<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto%20n.57.141,%20de%2018.07.2011.htm>>. Acesso em: 01 jul.2012

SÃO PAULO (Estado). Fundação do Desenvolvimento Administrativo. *Relatório final*. Projeto Assessoria à Supervisão de Proteção Escolar e Cidadania da Fundação do Desenvolvimento da Educação – FDE para o desenvolvimento de um Sistema de Apoio às Escolas na Área de Proteção. São Paulo, 2011c.

SÃO PAULO (Estado). Decreto estadual nº 58.052, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações, e dá providências correlatas. *Diário Oficial*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2012. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/5fb5269ed17b47ab83256cfb00501469/0d8cf8dcbd4ef45f83257a010046ef75?OpenDocument>>. Acesso em: 25 jul.2012

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. *Reestruturação*. São Paulo: Portal eletrônico SEE, [2012?]a. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/orgaos/reestruturacao>>. Acesso em: 19 jul.2012

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. *Localize uma Diretoria de Ensino*. São Paulo: Portal eletrônico SEE, [2012?]b. Disponível em: <[educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Index\\_Mapas\\_Dir.asp](http://educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Index_Mapas_Dir.asp)>. Acesso em: 19 jul.2012

SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Educação. *A Secretaria*. São Paulo: Portal eletrônico SEE, [2012?]c. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/institucional/a-secretaria>>. Acesso em: 19 jul.2012

SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Educação. *Projetos e Programas*. São Paulo: Portal eletrônico SEE, [2012?]d. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/projetos>>. Acesso em: 19 jul.2012

SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Educação. *Sistema de Proteção Escolar*. São Paulo: Portal eletrônico SEE, [2012?]e. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/projetos/sistema-de-protecao-escolar>>. Acesso em: 19 jul.2012

SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Educação. *Escola da Família*. São Paulo: Portal eletrônico SEE, [2012?]f. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/projetos/escola-da-familia>>. Acesso em: 19 jul.2012

VALENTE, J.A. Educação à distância no ensino superior: soluções e flexibilizações. Interface-Comunicação, Saúde, Educação. Fundação UNI/UNESP, 2003, V.7 N° 12 p.139-148.

**APÊNDICE A - Tabela 1 – Número de escolas estaduais e PMEC por Diretoria de Ensino – São Paulo – 2012**

(continua)

Diretoria de Ensino	Total de Escolas por DE	Total de PEMEC por DE	Capacidade de cobertura (supondo um PMEC por escola)
ADAMANTINA	39	22	56%
AMERICANA	76	35	46%
ANDRADINA	29	14	48%
APIAI	38	16	42%
ARACATUBA	37	23	62%
ARARAQUARA	59	26	44%
ASSIS	44	18	41%
AVARE	35	8	23%
BARRETOS	29	17	59%
BAURU	92	21	23%
BIRIGUI	24	11	46%
BOTUCATU	35	14	40%
BRAGANCA PAULISTA	63	43	68%
CAIEIRAS	76	42	55%
CAMPINAS LESTE	78	18	23%
CAMPINAS OESTE	97	31	32%
CAPIVARI	36	16	44%
CARAGUATATUBA	38	20	53%
CARAPICUIBA	84	55	65%
CATANDUVA	26	19	73%
CENTRO	67	17	25%
CENTRO OESTE	85	18	21%
CENTRO SUL	75	12	16%
DIADEMA	58	16	28%
FERNANDOPOLIS	25	16	64%
FRANCA	66	43	65%
GUARATINGUETA	92	40	43%
GUARULHOS NORTE	85	74	87%
GUARULHOS SUL	89	50	56%
ITAPECERICA DA SERRA	64	34	53%
ITAPETININGA	58	26	45%
ITAPEVA	21	16	76%
ITAPEVI	60	20	33%
ITAQUAQUECETUBA	60	49	82%
ITARARE	30	10	33%
ITU	54	12	22%
JABOTICABAL	27	22	81%
JACAREI	59	51	86%
JALES	33	29	88%
JAU	43	14	33%
JOSE BONIFACIO	31	13	42%
JUNDIAI	72	10	14%
LESTE 1	89	26	29%
LESTE 2	95	63	66%
LESTE 3	80	22	28%

**Tabela 1 – Número de escolas estaduais e P MEC por Diretoria de Ensino – São Paulo – 2012**

(conclusão)

Diretoria de Ensino	Total de Escolas por DE	Total de P MEC por DE	Capacidade de cobertura (supondo um P MEC por escola)
LESTE 4	78	9	12%
LESTE 5	91	4	4%
LIMEIRA	71	25	35%
LINS	45	19	42%
MARILIA	63	29	46%
MAUA	104	45	43%
MIRACATU	40	12	30%
MIRANTE DO PARANAPANEMA	32	17	53%
MOGI DAS CRUZES	66	35	53%
MOGI MIRIM	74	18	24%
NORTE 1	104	19	18%
NORTE 2	70	59	84%
OSASCO	56	41	73%
OURINHOS	31	15	48%
PENAPOLIS	17	13	76%
PINDAMONHANGABA	41	28	68%
PIRACICABA	67	19	28%
PIRAJU	15	10	67%
PIRASSUNUNGA	51	21	41%
PRESIDENTE PRUDENTE	43	27	63%
REGISTRO	43	28	65%
RIBEIRAO PRETO	109	54	50%
SANTO ANASTACIO	24	11	46%
SANTO ANDRE	87	23	26%
SANTOS	78	46	59%
SAO BERNARDO DO CAMPO	83	46	55%
SAO CARLOS	43	31	72%
SAO JOAO DA BOA VISTA	74	42	57%
SAO JOAQUIM DA BARRA	22	15	68%
SAO JOSE DO RIO PRETO	54	17	31%
SAO JOSE DOS CAMPOS	80	62	78%
SAO ROQUE	30	13	43%
SAO VICENTE	77	49	64%
SERTAOZINHO	27	19	70%
SOROCABA	87	71	82%
SUL 1	87	18	21%
SUL 2	94	33	35%
SUL 3	110	24	22%
SUMARE	65	21	32%
SUZANO	66	27	41%
TABOAO DA SERRA	69	32	46%
TAQUARITINGA	37	10	27%
TAUBATE	43	26	60%
TUPA	38	18	47%
VOTORANTIM	38	25	66%
VOTUPORANGA	31	17	55%
<b>TOTAL</b>	<b>5308</b>	<b>2415</b>	<b>45%</b>

Fonte: Dados fornecidos pela Secretaria da Educação do Estado de São, em junho 2012.

Nota: dados trabalhados pelos autores

**APÊNDICE B - Sugestão inicial de estrutura temática para as capacitações nas  
Fases 1, 2 e 3**

FASE 1 – CAPACITAÇÃO DOS FORMADORES DA DE	
Módulos	Aulas
Módulo 1: Conceitos fundamentais	1ª aula (EAD) - Vídeo -aula (conceitos fundamentais) - Leitura bibliográfica (aprofundar conceitos) - Realizar um diagnóstico da situação da violência na DE: seguir orientação na apostila em como realizar o diagnóstico - Leitura apostila: Oficina 1 e 2
Módulo 2: Violência no contexto escolar	2ª aula (Presencial) - Dinâmica de aquecimento - Breve discussão sobre a bibliografia e oficinas: levantar ideias principais - Apresentação dos diagnósticos - Violência no contexto escolar - Debate - Fechamento
Modulo 3: Mediação de conflito, prevenção da violência e cultura de paz	3ª aula (EAD) - Vídeo-aula (técnicas de mediação, prevenção e cultura de paz) - Como o PMEC pode trabalhar na mediação e na prevenção? Formular proposta de trabalho para os principais problemas levantados no diagnóstico - Leitura apostila: oficina 3 e 4 - Reflexão sobre estratégias que possam fortalecer as ações de mediação e prevenção: Como envolver o jovem e a comunidade escolar e externa?
	4ª aula (Presencial) - Dinâmica de aquecimento - Discussão sobre leitura da apostila: levantar ideias principais, dificuldade, estratégias - Apresentação das propostas de trabalho para os principais problemas levantados no diagnóstico e o fortalecimento das ações de prevenção da violência - Discutir técnicas de mobilização e problematização - Fechamento
Módulo 4: Teatro	5ª aula (EAD) - Vídeo-aula: Técnicas de Teatro: Como trabalhar com o teatro - Bibliografia: Técnicas para escolha do tema e da narrativa: montagem de cenas e apresentação - Leitura da apostila: oficina 5 e 6 - Levantamento das escolas e profissionais interessados em participar do projeto - Construção do Projeto de Capacitação dos Educadores da DE (seguir orientação na apostila)
Módulo 5: Construção da Narrativa e o	6ª aula (Presencial) - Dinâmica de aquecimento - Discussão de técnicas para escolha do tema e da narrativa:

Trabalho com os jovens	<p>montagem de cenas e apresentação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão sobre leitura da apostila</li> <li>-Técnicas para complexar a narrativa</li> <li>- Apresentação e discussão dos projetos</li> <li>- Debate</li> </ul>
Módulo 6: Projeto Diálogos com Teatro e monitoramento e avaliação	<p>7ª aula (EAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeo-aula: Técnicas, conceitos, linguagem para trabalhar com os jovens e técnicas de monitoramento e avaliação</li> <li>- Leitura da apostila: oficina 7 e 8</li> <li>-Finalizar o Projeto de Capacitação dos Educadores da DE e inserir no portal do projeto</li> <li>- Elaborar Plano de Acompanhamento e Avaliação dos projetos nas escolas (seguir orientação na apostila)</li> </ul> <p>8ª Aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>-Discussão e aprofundamento dos conceitos da vídeo-aula</li> <li>- Discussão sobre leitura da apostila</li> <li>-Apresentação dos Planos de Acompanhamento dos Projetos nas Escolas</li> <li>- Principais desafios e debate sobre as estratégias de enfrentamento</li> <li>- Fechamento</li> </ul>

**Quadro 8 – Sugestão inicial de estrutura temática para a capacitação dos formadores DE (Fase 1). Fonte: elaboração própria, baseada na apostila Para Colocar a Paz em Cena: Teatro e Cultura de Paz (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011c).**

FASE 2 – CAPACITAÇÃO DOS EDUCADORES DAS ESCOLAS	
Módulos	Aulas
Módulo 1: Conceitos fundamentais	<p>1ª aula (EAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeo -aula (conceitos fundamentais)</li> <li>- Leitura bibliográfica (aprofundar conceitos)</li> <li>- Realizar um diagnóstico da situação da violência na escola: seguir orientação na apostila em como realizar o diagnóstico</li> <li>- Leitura apostila: Oficina 1 e 2</li> </ul>
Módulo 2: Violência no contexto escolar	<p>2ª aula (Presencial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Breve discussão sobre a bibliografia e oficinas: levantar ideias principais</li> <li>-Apresentação dos diagnósticos</li> <li>-Violência no contexto escolar</li> <li>- Debate</li> <li>-Fechamento</li> </ul>
Modulo 3: Mediação de conflito, prevenção da violência e cultura de paz	<p>3ª aula (EAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vídeo-aula (técnicas de mediação, prevenção e cultura de paz)</li> <li>- Como o PMEC pode trabalhar na mediação e na prevenção? Formular proposta de trabalho para os principais problemas levantados no diagnóstico</li> <li>- Leitura apostila: oficina 3 e 4</li> <li>- Reflexão sobre estratégias que possam fortalecer as ações de</li> </ul>

	<p>mediação e prevenção: Como envolver o jovem e a comunidade escolar e externa?</p> <p>4ª aula(Presencial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Discussão sobre leitura da apostila: levantar ideias principais, dificuldade, estratégias</li> <li>- Apresentação das propostas de trabalho para os principais problemas levantados no diagnóstico e o fortalecimento das ações de prevenção da violência</li> <li>- Discutir técnicas de mobilização e problematização</li> <li>- Fechamento</li> </ul>
Módulo 4: Teatro	<p>5ª aula (EAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeo-aula: Técnicas de Teatro: Como trabalhar com o teatro</li> <li>- Bibliografia: Técnicas para escolha do tema e da narrativa: montagem de cenas e apresentação</li> <li>- Leitura da apostila: oficina 5 e 6</li> <li>- Levantamento das escolas e profissionais interessados em participar do projeto</li> <li>- Construção do Projeto de Implementação do Projeto na Escola (seguir orientação na apostila)</li> </ul>
Módulo 5: Construção da Narrativa e o Trabalho com os jovens	<p>6ª aula (Presencial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Discussão de técnicas para escolha do tema e da narrativa: montagem de cenas e apresentação</li> <li>- Discussão sobre leitura da apostila</li> <li>-Técnicas para complexar a narrativa</li> <li>- Apresentação e discussão dos projetos</li> <li>- Debate</li> </ul>
Módulo 6: Projeto Diálogos com Teatro e monitoramento e avaliação	<p>7ª aula (EAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeo-aula: Técnicas, conceitos, linguagem para trabalhar com os jovens</li> <li>- Leitura da apostila: oficina 7 e 8</li> <li>-Finalizar o Projeto de Implementação do Projeto na Escola e inserir no portal do projeto</li> </ul> <p>8ª Aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>-Discussão e aprofundamento dos conceitos da vídeo-aula</li> <li>- Discussão sobre leitura da apostila</li> <li>- Principais desafios e debate sobre as estratégias de enfrentamento</li> <li>- Fechamento</li> </ul>

**Quadro 9 - Sugestão inicial de estrutura temática para a capacitação dos educadores das escolas (Fase 2).**

**Fonte: elaboração própria, baseada na apostila Para Colocar a Paz em Cena: Teatro e Cultura de Paz (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011c).**

FASE 3 – OFICINAS COM OS ALUNOS	
Oficinas	Programa
Oficina 1: a) Como a violência está presente na sua vida? b) Apresentação do projeto c) Estabelecendo as regras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Apresentação do Projeto</li> <li>- Identificar como a violência está presente na vida dos participantes e na escola</li> <li>- Debate</li> <li>- Apresentação como vão ser as oficinas</li> <li>- Definição das regras, organização das oficinas com os alunos</li> </ul>
Oficina 2: a) Debate juventude e violência b) Tema e a narrativa da cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Refletir sobre o fato dos jovens, no Brasil, serem os mais afetados pela violência</li> <li>- Levantar e discutir alguns temas e a narrativas para a cena</li> </ul>
Oficina 3: a) O que são conflitos? b) Definir o tema e a narrativa da cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Refletir sobre o que é o conflito, seu papel nas relações entre pessoas e estudar estratégias de resolução pacífica de conflitos</li> <li>- Escolher o tema e a narrativa</li> </ul>
Oficina 4: a) A importância da comunicação b) Jogo dos opostos c) Complexar o tema e narrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Trabalhar a importância da comunicação na resolução de conflitos</li> <li>- Identificar as visões e opiniões dos participantes e exercitar a ideia de se colocar no lugar do outro, aceitando e respeitando pontos de vistas distintos</li> <li>- Complexar o tema e narrativa</li> </ul>
Oficina 4: a) Como lidar com os conflitos e prevenir violência na escola? b) Definindo a cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Como disseminar a cultura de paz na escola? Estratégia de trabalho nas salas de aulas pelos alunos com apoio dos PMEC e professores</li> <li>- Definindo os papéis, falas e desenvolvimento da narrativa</li> </ul>
Oficina 5: a) Cultura de paz X Cultura da violência na prática b) Resoluções para o tema escolhido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Como cada aluno pode contribuir para uma cultura da paz na escola</li> <li>- Debate sobre as diferentes hipóteses de resoluções do tema da narrativa</li> </ul>
Oficina 6: a) Promovendo a cultura da paz: multiplicadores da paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de aquecimento</li> <li>- Apresentação de estratégias para promover a cultura de paz na escola e do papel do multiplicador da paz</li> <li>- Definição do cenário, figurino, objetos de cena</li> <li>- Ensaio</li> </ul>

b) Definição dos elementos cênicos c) Ensaio	
Oficina 7: a) Ensaio b) Promovendo o debate na escola	- Ensaio da cena - Discutir estratégias de debater com outros alunos os temas trabalhados nas oficinas
Oficina 8:	- Organização para apresentação - Como continuar contribuindo para uma cultura da paz - Papel do multiplicador da paz para a sustentabilidade do projeto
O dia da estreia	- Apresentação na Escola - Apresentação no encontro da DE

**Quadro 10 – Sugestão de estrutura temática inicial para as oficinas com os alunos (Fase 3).**

**Fonte: elaboração própria, baseada na apostila Para Colocar a Paz em Cena: Teatro e Cultura de Paz (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2011c).**

## APÊNDICE C - Levantamentos realizados – Projeto Diálogo com Teatro

LEVANTAMENTOS REALIZADOS - Projeto Diálogo com Teatro					
Nome	Cargo	Órgão	Data	Motivo	Tipo
Luciana Guimarães	Diretora do Instituto Sou da Paz	Instituto Sou da Paz	27-abr-2012	Levantamento expectativas e informações iniciais - Instituto Sou da Paz	Entrevista roteiro semiestruturado
Cainan Baladez	Coordenador do Projeto Diálogo com Teatro				
2a. Edição curso: Diálogo com Teatro -1a.visita	-	SEE; Instituto Sou da Paz	8-mai-2012	Observação do curso e sua metodologia	Pesquisa de Campo
Deise Romano	Coordenadora do SPEC	SEE-SPEC	14-mai-2012	Levantamento inicial - SEE	Entrevista roteiro semiestruturado
Luciana Guimarães	Diretora do Instituto Sou da Paz	Instituto Sou da Paz	22-mai-2012	Especificação da demanda e levantamento de informações - Instituto Sou da Paz	Entrevista roteiro estruturado
Alice Aparecida Freire	Diretora de escola	Escola Estadual Dr. Murinho Nobre	23-mai-2012	Observação de visita à escola realizada no âmbito do projeto	Pesquisa de Campo
Cristina Inês Saliba Calasso	PMEC				
Cainan Baladez	Coordenador do Projeto Diálogo com Teatro	Instituto Sou da Paz	4-jun-2012	Levantamento de informações - Instituto Sou da Paz	Entrevista roteiro estruturado
Gabriela Petrini	PMEC	Escola Estadual Prof. Teotônio Alves Pereira	19-jun-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso e sua sustentabilidade	Entrevista aberta
Jandira de Menezes Crepaldi	PMEC	Escola Estadual Deomar Rocha Rinaldi	19-jun-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso e sua sustentabilidade	Entrevista aberta
Vanda Pigatti	Vice diretora de escola	Escola Estadual Alberto Levi	19-jun-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso e sua sustentabilidade	Entrevista aberta
Wellington Almeida Gomes	PMEC	Escola Estadual Ligia de Azevedo Souza Sá	19-jun-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso e sua sustentabilidade	Entrevista aberta
Lara Barris Nunes	PMEC	Escola Estadual P.G. Oswaldo Walder	19-jun-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso e sua sustentabilidade	Entrevista aberta
Daniela Viana	Vice diretora de escola do Programa Escola da Família	Escola Estadual Dogival Barros Gomes	19-jun-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso e sua sustentabilidade	Entrevista aberta
Felippe Marques Angeli	Assessor de gabinete	SEE-SPEC	22-jun-2012	Levantamento de Informações - SEE	Entrevista roteiro estruturado
Apresentação Teatro - 2a. Edição curso: Diálogo com Teatro	-	SEE; Instituto Sou da Paz; Teatro João Caetano	26-jun-2012	Observação das apresentações das cena desenvolvidas pelos alunos no âmbito do projeto	Pesquisa de Campo
Beatriz Mangione Sampaio Ferraz	Gerente de Projetos Educacionais	Instituto Natura	26-jun-2012	Benchmarking - Ampliação de Escala	Entrevista roteiro estruturado
Encontro Técnico - SPEC	-	SEE-SPEC, EFAP	27-jun-2012	Observação de encontro realizado com gestores do Sistema de Proteção Escolar pelo SPEC	Pesquisa de Campo
Maria Helena Berlinck Martins	Coordenadora do Programa Escola da Família	SEE - Programa Escola da Família	28-jun-2012	Levantamento de informações - Programa Escola da Família	Entrevista com roteiro semiestruturado
Ednício Silva	Servidor Programa escola da Família				
Adriane Rigotti	Dirigente de Ensino	DE- São José dos Campos	28-jun-2012	levantamento de informações e validação da proposta de solução	Formulação de Alternativas
Doralice Corrêa Chioccola	Supervisora de Ensino	SEE - DE Centro Oeste	2-jul-2012	Levantamento de informações e percepções sobre o curso - Gestores	Entrevista roteiro estruturado
Daniela Nascimento Fainberg	fundadora do Instituto Geração	Instituto Geração	3-jul-2012	levantamento de informações sobre sistematização	Entrevista aberta
Lucia Fávero	Diretora Executiva da Associação Parceiros da Educação	Associação Parceiros da Educação	3-jul-2012	levantamento de informações sobre custos	Entrevista aberta
Ive Lima	Gerente de Comunicação	Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados	4-jul-2012	levantamento de informações sobre desenvolvimento do Portal	Entrevista aberta
Marcos Fuchs	Diretor Adjunto	CONECTAS Direitos Humanos	13-jul-2012	levantamento de informações sobre custos para coffee break	Entrevista aberta
Luciana Guimarães	Diretora do Instituto Sou da Paz	Instituto Sou da Paz	16-jul-2012	Ajuste fino proposta de ampliação de escala	Apresentação da proposta e entrevista aberta
Cainan Baladez	Coordenador do Projeto Diálogo com Teatro				

### Quadro 11 – Entrevistas e pesquisa de campo realizadas

Fonte: Elaboração própria

**ERRATA**  
**APÊNDICE D - Tabela 2 - Custos da ampliação do Projeto Diálogo com Teatro**

(continua)

Fases	Descrição	Recursos	Unidade	Quantidade	Quantidade unidades	Valor Unitário	Total
<b>Custo de implantação</b>							
<b>Fase 0</b>	<b>preparação e planejamento da implantação</b>						
	desenvolvimento do portal (1)	Terceirizado	serviço	1	1	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00
	sistematização da metodologia (2)	Terceirizado	serviço	1	1	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00
	impressão do material (3)	Terceirizado	apostila	1	2912	R\$ 40,00	R\$ 116.480,00
	gravação e edição de vídeo aula (1)	Terceirizado	hora	1	8	R\$ 800,00	R\$ 6.400,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	6	R\$ 7.990,00	R\$ 47.940,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	6	R\$ 1.132,00	R\$ 6.792,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	6	R\$ 3.300,00	R\$ 19.800,00
						<b>R\$ 158.262,00</b>	
		<b>TOTAL DA FASE 0</b>					<b>R\$ 342.412,00</b>
<b>Custo fixo</b>							
<b>Ano 1 - 1º Ciclo - Piloto na Capital do Estado de São Paulo</b>							
<b>Fase 1</b>	<b>capacitação dos formadores das DE</b>						
	manutenção do Portal do Projeto (1)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 7.000,00	R\$ 21.000,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 7.990,00	R\$ 23.970,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 1.132,00	R\$ 3.396,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 3.300,00	R\$ 9.900,00
	transporte da equipe - capacitação presencial (4)		verba	4	12	R\$ 50,00	R\$ 600,00
	<b>Total unitário</b>					<b>R\$ 19.472,00</b>	
		<b>TOTAL DO CUSTO FIXO - FASE 1</b>					<b>R\$ 58.866,00</b>
<b>Fase 2</b>	<b>capacitação dos educadores das escolas</b>						
	manutenção do Portal do Projeto (1)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 7.000,00	R\$ 21.000,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 7.990,00	R\$ 23.970,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 1.132,00	R\$ 3.396,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 3.300,00	R\$ 9.900,00
	<b>Total unitário</b>					<b>R\$ 19.422,00</b>	
		<b>TOTAL DO CUSTO FIXO - FASE 2</b>					<b>R\$ 58.266,00</b>
<b>Fase 3</b>	<b>execução do Projeto Diálogo com Teatro nas escolas</b>						
	manutenção do Portal do Projeto (1)	Terceirizado	mês	1	6	R\$ 7.000,00	R\$ 42.000,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	6	R\$ 7.990,00	R\$ 47.940,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	6	R\$ 1.132,00	R\$ 6.792,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	6	R\$ 3.300,00	R\$ 19.800,00
	<b>Total unitário</b>					<b>R\$ 19.422,00</b>	
		<b>TOTAL DO CUSTO FIXO FASE 3</b>					<b>R\$ 116.532,00</b>
		<b>TOTAL DO CUSTO FIXO ANO 1 - 1º CICLO</b>					<b>R\$ 233.664,00</b>

Tabela 2 - Custos da ampliação do Projeto Diálogo com Teatro

(conclusão)

Fases	Descrição	Recursos	Unidade	Quantidade	Quantidade unidades	Valor Unitário	Total
<b>Custo fixo</b>							
<b>Ano 2 - 2º Ciclo</b>							
<b>Fase 1</b>	<b>capacitação dos formadores das DE</b>						
	manutenção do Portal do Projeto (1)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 7.000,00	R\$ 21.000,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 7.990,00	R\$ 23.970,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 1.132,00	R\$ 3.396,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 3.300,00	R\$ 9.900,00
	transporte da equipe - capacitação presencial (4)		verba	24	72	R\$ 50,00	R\$ 3.600,00
	<b>Total unitário</b>					<b>R\$ 19.472,00</b>	
<b>TOTAL DO CUSTO FIXO - FASE 1</b>							<b>R\$ 61.866,00</b>
<b>Fase 2</b>	<b>capacitação dos educadores das escolas</b>						
	manutenção do Portal do Projeto (1)	Terceirizado	mês	2	3	R\$ 14.000,00	R\$ 42.000,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 7.990,00	R\$ 23.970,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	3	R\$ 1.132,00	R\$ 3.396,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	3	R\$ 3.300,00	R\$ 9.900,00
	<b>Total unitário</b>					<b>R\$ 26.422,00</b>	
<b>TOTAL DO CUSTO FIXO - FASE 2</b>							<b>R\$ 79.266,00</b>
<b>Fase 3</b>	<b>execução do Projeto Diálogo com Teatro nas escolas</b>						
	manutenção do Portal do Projeto (1)	Terceirizado	mês	2	6	R\$ 14.000,00	R\$ 84.000,00
	representante do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	6	R\$ 7.990,00	R\$ 47.940,00
	estagiário do Instituto Sou da Paz (4)	ISP	mês	1	6	R\$ 1.132,00	R\$ 6.792,00
	consultor contratado para o Projeto (4)	Terceirizado	mês	1	6	R\$ 3.300,00	R\$ 19.800,00
	<b>Total unitário</b>					<b>R\$ 26.422,00</b>	
<b>TOTAL DO CUSTO FIXO FASE 3</b>							<b>R\$ 158.532,00</b>
<b>TOTAL DO CUSTO FIXO ANO 2 - 2º CICLO</b>							<b>R\$ 299.664,00</b>
<b>TOTAL DO CUSTO FIXO (ANO 1 + ANO 2)</b>							<b>R\$ 533.328,00</b>
Fases	Descrição	Recursos	Unidade	Quantidade	Quantidade unidades	Valor Unitário	Total
<b>Custo variável</b>							
<b>Ano 1 - 1º Ciclo - Piloto na Capital do Estado de São Paulo</b>							
<b>Fase 1</b>	<b>capacitação dos formadores das DE</b>						
	Alimentação da capacitação (almoço e coffee break) (5)	Terceirizado	evento	4	26	R\$ 50,00	R\$ 5.200,00
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL - FASE I</b>							<b>R\$ 5.200,00</b>
<b>Ano 2 - 2º Ciclo</b>							
<b>Fase 1</b>	<b>capacitação dos formadores das DE</b>						
	Alimentação da capacitação (almoço e coffee break) (5)	Terceirizado	evento	24	26	R\$ 50,00	R\$ 31.200,00
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL - FASE I</b>							<b>R\$ 31.200,00</b>
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL</b>							<b>R\$ 36.400,00</b>
<b>CUSTO TOTAL (IMPLANTAÇÃO + FIXO + VARIÁVEL)</b>							<b>R\$ 912.140,00</b>

**Fonte:**

- (1) custo estimado com base no projeto Academia Mattos Filho em que foi desenvolvido um portal para gestão do conhecimento
- (2) custo estimado com base no projeto de sistematização da metodologia do Programa Nova Geração, do Instituto Geração
- (3) custo estimado por meio de cotação com prestador de serviços Alphagraphics
- (4) custo estimado com base no orçamento do Instituto Sou da Paz para realização da segunda turma do Projeto Diálogo com Teatro
- (5) custo estimado com base no Colóquio Internacional de Direitos Humanos da Conectas Direitos Humanos

**APÊNDICE E: Modelo de Instrumento Jurídico entre a SEE e o Instituto Sou da Paz**

Instrumento de parceria nº xxx que entre si celebram a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e o Instituto Sou da Paz

A SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEE) representada pelo Sistema de Proteção Escolar e Comunitário (SPEC), sediado na xxxx [complementar os dados para qualificação: endereço, cadastro nacional da pessoa jurídica perante o Ministério da Fazenda (CNPJ)], neste ato representado por xxxx [inserir a qualificação completa do representante legal – nacionalidade, estado civil, documento de identidade, número no cadastro de contribuintes pessoa física do Ministério da Fazenda (CPF/MF), domicílio e nomeação].

E o INSTITUTO SOU DA PAZ , sediado na xxxx [complementar os dados para qualificação: endereço, cadastro nacional da pessoa jurídica perante o Ministério da Fazenda (CNPJ) ], neste ato representado, na forma de seu estatuto social, por xxxx [inserir os dados do representante legal, qualificação completa do representante legal – nacionalidade, estado civil, documento de identidade, número no cadastro de contribuintes pessoa física do Ministério da Fazenda (CPF/MF), domicílio].

Considerando que:

o INSTITUTO SOU DA PAZ desenvolve o Diálogo com Teatro em parceria com a SEE desde 2011, visando capacitar educadores da rede estadual de ensino público para se tornarem aptos na condução da reflexão qualificada sobre violência e cultura de paz por meio do teatro;

a SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEE) tem interesse em implementar o Projeto Diálogo com Teatro como política pública para redução da violência escolar;

têm entre si justo e acordado celebrar o presente INSTRUMENTO DE PARCERIA (doravante denominado apenas “Instrumento” ou “Parceria”), em conformidade, no que couber, com a Lei nº 8.666/93 e demais normas aplicáveis, de acordo com seguintes cláusulas e condições:

## **CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO**

1.1. O objeto desta PARCERIA é o estabelecimento dos termos e condições para a implementação do Projeto Diálogo com Teatro, descrito no Anexo I do presente Instrumento de Parceria, do qual é parte integrante.

## **CLÁUSULA SEGUNDA – COMPROMISSOS**

2.1. Fica estabelecido que o relacionamento entre as Partes no presente Instrumento e para os fins nele previstos, atenderá os princípios da boa fé, moralidade, lealdade, confiança, abstendo-se cada Parte de adotar conduta prejudicial aos interesses do outro.

2.2. A SEE distribuirá, de acordo com seu interesse o material do Projeto Diálogo com Teatro, relacionado no Anexo I deste Instrumento, aos Professores mediadores e comunitários (PMEC) das Escolas da Rede Pública de Ensino Estadual que possuem PMEC.

2.3. Para viabilizar o objeto do presente Instrumento, o INSTITUTO SOU DA PAZ, compromete-se a:

- a) adaptar e sistematizar, às suas expensas, o material pedagógico produzido no projeto Paz encena. O material resultante dessa adaptação consistirá no material do Projeto Diálogo com teatro, objeto do presente Instrumento;
- b) entregar o material sistematizado, adaptado e produzido para aprovação da SEE;
- c) licenciar à SEE o uso do material adaptado, conforme às condições previstas nesse Instrumento;
- d) desenvolver, às suas custas, o Portal do Projeto para acompanhamento, gestão do conhecimento, troca de experiências e informações entre os participantes;
- e) licenciar à SEE o uso da metodologia sistematizada, adaptada.

2.4. Para viabilizar o objeto do presente Instrumento, a SEE, compromete-se a:

- a) mobilizar e incentivar os profissionais da Rede a participarem da ampliação do Projeto;
- b) ceder estrutura física para realização do Projeto;
- c) reproduzir e distribuir o material sistematizado, sempre que necessário;

- d) não alterar ou modificar, total ou parcialmente o material sistematizado sem prévia autorização do INSTITUTO SOU DA PAZ;
- e) inserir o crédito autoral do INSTITUTO SOU DA PAZ em qualquer forma de comunicação ou divulgação do Projeto;
- f) inserir a denominação social, marca e sinais distintivos do INSTITUTO SOU DA PAZ em todos os materiais do Projeto, tanto material pedagógico quanto material de divulgação.

2.5 O INSTITUTO SOU DA PAZ e SEE, para viabilizar o objeto do presente Instrumento, conjuntamente comprometem-se a:

- a) criar o Núcleo Gestor do Projeto a ser composto por um representante do INSTITUTO SOU DA PAZ e um representante do Sistema de Proteção Escolar e Comunitário (SPEC);
- b) assumir as despesas necessárias à consecução da parceria, nos limites das responsabilidades de cada uma das partes.

### **CLÁUSULA TERCEIRA – OPERACIONALIZAÇÃO**

3.1. A operacionalização deste Instrumento de Parceria dar-se-á por meio da formalização de outros instrumentos e/ou acordos, de acordo com a legislação em vigor.

### **CLÁUSULA QUARTA – PROPRIEDADE INTELECTUAL**

4.1. Todos os direitos patrimoniais de autor relativos aos materiais pedagógicos desenvolvidos para o Projeto Diálogos com Teatro pertencerão ao INSTITUTO SOU DA PAZ.

4.2. A SEE reconhece que todos os direitos patrimoniais (inclusive autorais) referentes a toda e qualquer obra intelectual (inclusive materiais pedagógicos) do Projeto Diálogo com Teatro pertencem exclusivamente ao INSTITUTO SOU DA PAZ.

4.3. O INSTITUTO SOU DA PAZ licencia o uso dos materiais desenvolvidos para o Projeto Diálogos com Teatro sob a licença *Creative Commons CC BY NC SA*, que permite o uso dos materiais desenvolvidos a título gratuito para fins não comerciais, bem como permite modificações e alterações nos referidos materiais pedagógicos desde que sejam lançadas sobre a mesma licença *Creative Commons*.

4.4. Em decorrência da licença supra mencionada é permitido o uso para fins não comerciais, bem como alterações e modificações desde que seja sua autoria seja expressamente citada.

4.5. É vedado o uso indevido ou depreciativo, sob pena de revogação da licença prevista na cláusula 4.3., dos materiais pedagógicos desenvolvidos para o Projeto Diálogos com Teatro.

#### **CLÁUSULA QUINTA - VIGÊNCIA**

5.1. O presente Instrumento é celebrado pelo prazo de 36 (trinta e seis) meses, podendo, contudo, ser resiliado a qualquer tempo e por qualquer uma das Partes mediante notificação escrita à outra parte, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias, sem que caiba às partes direito a indenização a qualquer título que seja.

5.2. Sem prejuízo do disposto nas cláusulas 5.1 acima e 6.2 abaixo, o presente Instrumento poderá ser rescindido imediatamente por qualquer uma das partes, independentemente de notificação prévia, na hipótese de descumprimento de qualquer de suas, cabendo a cada uma das Partes os respectivos ônus decorrentes das obrigações e compromissos ora acordados.

#### **CLÁUSULA SEXTA - DIVERSOS**

6.1. O presente Contrato obriga as partes e seus sucessores a qualquer título.

6.2. Qualquer modificação, alteração ou aditamento ao presente Instrumento somente será válido se efetuado por Termo aditivo, assinado por ambas as partes.

6.3. Toda e qualquer notificação enviada por uma parte à outra deverá ser enviada por escrito ao endereço da sede da outra, mediante protocolo de entrega.

6.4. O presente Instrumento deverá ser publicado, em extrato no Diário Oficial do Estado de São Paulo.

6.5. Fica eleito o Foro da Comarca da Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, para dirimir quaisquer dúvidas decorrentes do presente Instrumento, renunciando as partes a qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E, por estarem justos e acordados, o INSTITUTO SOU DA PAZ e a SEE firmam o presente Instrumento em 2 (duas) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo nomeadas.

São Paulo, // de // de //.

---

**Secretaria da Educação do Estado de São Paulo**

Representante legal

---

**INSTITUTO SOU DA PAZ**

Representante legal

**TESTEMUNHAS:**

Nome:

Nome:

RG n° :

RG n°:

## **ANEXO I: Termo de referência**

### **MPGPP-FGV TERMO DE REFERÊNCIA PARA TRABALHO FINAL - 2012**

#### **Instituto Sou da Paz**

#### **Ampliação de escala: teatro para mediação de violência escolar**

##### **Antecedentes**

O Instituto Sou da Paz é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que está sediada em São Paulo e há mais de 10 anos trabalha pela prevenção da violência no Brasil, procurando influenciar políticas públicas nessa área. Sua atuação se articula em torno de quatro eixos básicos:

- controle da circulação de armas no País. Em 2003, após um intenso trabalho de mobilização, conseguiu que o Estatuto do Desarmamento fosse aprovado.

- atuação em comunidades nas áreas periféricas, em projetos que buscam estimular e fortalecer o protagonismo juvenil, a articulação comunitária e a resolução pacífica de conflitos.

- ações junto à polícia, com foco no seu aperfeiçoamento e na disseminação das boas práticas policiais, visando atuação inteligente, eficaz e próxima da sociedade.

- assessoria a prefeituras na elaboração de diagnósticos da violência e na construção de planos para enfrentar o problema, promovendo a gestão local da segurança pública.

O trabalho do Instituto Sou da Paz nessas quatro áreas consiste no desenvolvimento de metodologias inovadoras e na promoção de ações de mobilização da sociedade para que esta pressione o poder público em busca de resultados.

##### **Situação problema**

Desde 2011, o Instituto desenvolve o projeto “Diálogos com Teatro”. Este projeto se propõe a formar professores da Rede Pública para a utilização do teatro como metodologia para discutir/debater/mediar situações de violência que acontecem nas escolas. O projeto é desenvolvido em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, e as ações são voltadas aos Professores Mediador e Comunitário (PMEC) que estão ligados ao sistema de proteção escolar e cidadania da SEE.

Os PMECs cujas atribuições estão definidas na Resolução SE nº 19/2010 tem a importante função de prevenir, mediar e buscar soluções para os conflitos entre os agentes escolares (direção, professores, alunos, família e comunidade).

Inicialmente o projeto propôs a atuação junto a duas turmas de professores. A primeira turma foi realizada no 2º semestre de 2011; neste primeiro semestre de 2012 está sendo realizada a 2ª turma. Cada turma tem em torno de 30 professores que passam por 13 oficinas presenciais de 4 horas cada uma. Finalizado este período, o educador do Instituto Sou da Paz faz visitas às escolas para tirar dúvidas e auxiliar os professores na aplicação da metodologia com os alunos. Em 2011 foi ainda realizada uma “mostra”, quando as escolas puderam apresentar seus trabalhos.

A metodologia utilizada nesse projeto é bastante artesanal, o que faz com que o projeto tenha uma escala de atuação reduzida. O desafio, segundo o Instituto, é encontrar formas de ampliar a escala do projeto, para aumentar seu impacto.

### **Objetivos**

O propósito do trabalho é propor medidas para ampliar a escala de atuação do projeto de formação de professores tanto abordando o conteúdo de teatro como o de mediação de situações de violência vivenciadas no ambiente escolar, realizado pelo Instituto Sou da Paz.

Especificamente, a equipe deve cobrir os seguintes pontos:

- Alternativas tecnológicas disponíveis;
- Logística de implantação do projeto na rede estadual;
- Mecanismos de troca de experiências entre as escolas;
- Proposta de monitoramento de implantação e avaliação de impacto;
- Custos envolvidos.

### **Abordagem**

Balanco da experiência anterior – formação desenvolvida em 2011.

Acompanhamento

formação em curso em 2012.

Proposição de medidas adequadas e factíveis que possam incrementar as ações de formação de professores e sua efetividade.

### **Metodologia**

A ser definida pela equipe.

### **Produtos**

- Relatório final, 60 a 70 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV até 31 de julho de 2012.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação de dirigente da

organização envolvida.

- Relatório individual de cada integrante da equipe contendo um registro de sua aprendizagem durante a elaboração do trabalho, e ainda destacando sua contribuição para a equipe. Cada relatório individual deve ter 20 a 25 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos, se houver.

### **Conteúdo**

Relatório elaborado pela equipe contendo:

- Análise das experiências anteriores.
- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. As medidas propostas devem ser priorizadas e diferenciadas para o curto, médio e longo prazo.
- Anexos: lista de participantes; este termo de referência; lista de pessoas entrevistadas; fontes de dados consultadas
- Referências bibliográficas