

1. INTRODUÇÃO

Este relatório compõe o documento da avaliação externa do Paralapraca construída com base em informações recolhidas entre julho e outubro de 2018. Os dados e julgamentos aqui presentes incorporaram as impressões e comentários colhidos a partir da versão preliminar discutida com a equipe do Instituto C&A no dia 26 de novembro, durante a qual afirmações, conclusões e recomendações serão consolidadas e terão validade para compor o documento final deste processo.

2. FOCO DA AVALIAÇÃO

O foco desta avaliação encontra-se no contexto de consolidação de aprendizagens de presente ciclo estratégico do Instituto C&A com vistas a fortalecer o legado para sua nova agenda, bem como para o campo do investimento social privado brasileiro. As perguntas orientadoras da avaliação foram definidas pelo Instituto C&A e validadas pela Avante, sendo assim definidas:

1. O que permanece nos municípios (institucionalização de resultados)?
2. Quais fatores influenciaram a institucionalização do Paralapraca nos municípios?
3. Qual a influência do Paralapraca na construção de capacidades institucionais da Avante?

É relevante anotar que o Projeto Paralapraca foi acompanhado por uma avaliação ao longo de toda a sua segunda edição (2013 – 2017), o que gerou inúmeros relatórios, aprendizagens e decisões. Uma análise geral dos resultados desta iniciativa é apresentada no documento “Paralapraca – Síntese dos Resultados da Avaliação” (2018), o qual tem papel complementar a este relatório.

Diferente dos relatórios de avaliações anteriores que focaram a incidência do Paralapraca nos municípios e as suas contribuições para a melhoria da qualidade na Educação infantil, este documento busca tanto reconhecer o legado do projeto para os municípios quanto observar fatores e aprendizagens que podem ser extrapolados do presente projeto para as novas agendas do Instituto C&A, independente da área temática em que atuam. Este exercício de extrapolação é claramente um desafio e os pontos aqui apresentados foram construídos com base em amplo diálogo com os envolvidos nesta avaliação.



3. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO: AS 10 MENSAGENS-CHAVE

Os resultados desta avaliação estão organizados em três seções, cada uma associada a uma pergunta de avaliação. A expressão sintética de cada resultado se dá por meio de *10 afirmações*, chamadas mensagens-chave, as quais são acompanhadas por um texto que apresenta os argumentos e evidências que as sustentam.

Para facilitar a navegação por este documento, apresentamos aqui o conjunto de afirmações apresentadas.

Sobre a institucionalização do Paralapracá

Afirmação 1. Resultados do Paralapracá capturados por rodadas anteriores de avaliação são reafirmados nos discursos atuais, indicando sua permanência no cotidiano após o final da ação em parceria com os municípios. (Pg3)

Afirmação 2. Resultados foram conquistados pelo, mas como o processo de fortalecimento da educação infantil municipal é contínuo, desafios estão presentes. (Pg7).

Sobre os fatores que influenciaram a institucionalização dos resultados

Afirmação 3. A apropriação do projeto pelo grupo que participou da experiência formativa é o principal fator para sua sustentação local. (Pg10)

Afirmação 4. A sustentação do projeto no longo prazo pode depender de políticas que não estão presentes nos municípios. (Pg12)

Afirmação 5. A transição de governos, presente em um município, traz nova agenda para a educação infantil e torna o ambiente mais sensível para a sustentação dos resultados. O memorial de transição cumpriu papel importante na consolidação de uma visão de educação infantil e se constituiu como referência para apoiar a equipe com os processos formativos da rede. (Pg14)

Afirmação 6. Um dos desafios mais evidentes dos municípios que o Paralapracá ajudou a explicitar é a tensão entre as concepções das etapas de Educação Infantil e Ensino Fundamental 1. Este fator levanta hipótese ideia de que a atuação na relação de diferentes elementos de um sistema complexo pode ser um dispositivo que ajude a alavancar e sustentar resultados. (Pg 18)

Afirmação 7. A estratégia de educação à distância como mecanismo para apoiar a permanência do processo formativo não trouxe resultados efetivos. (Pg20)

Afirmação 8. A definição de papéis entre os parceiros acompanhou a trajetória do projeto, gerando pontos de convergência e tensões. A posição tríplice do Instituto



C&A de ser ao mesmo tempo financiador, técnico e exercer papel político colaborou com o desenvolvimento da iniciativa e a repactuação de acordos junto ao poder público. (Pg21)

Sobre a construção de capacidade na organização parceira

Afirmção 9. O Paralapraca colaborou para construir capacidades institucionais na Avante sendo reconhecida sua incidência na sistematização, reconhecimento, comunicação, estratégias de EAD e ampliação de repertório para a sustentabilidade financeira. (Pg 23)

Afirmção 10. O desenvolvimento organizacional teve foco orientado para a organização como um todo quanto ao projeto específico, o que pode limitar o fortalecimento do parceiro. Neste diálogo a responsabilidade pela de tomada de decisão final esteve sempre com o Instituto C&A. (Pg25)

3.1. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS RESULTADOS DO PARALAPRACA NOS MUNICÍPIOS

Antes de avançar para a análise destes fatores cabe uma breve localização do significado do termo “institucionalização” empregado na pergunta. Seu foco está em conhecer a permanência de aspectos do Paralapraca em espaços distintos e múltiplos, tais como regimentos ou práticas cotidianas. O termo tem aqui clara relação com a sustentabilidade do projeto e evoca uma leitura ampla deste fenômeno.

Há que se reconhecer, entretanto, o risco da palavra *institucionalização* ser rapidamente associada à aspectos formais e orientações legais relacionados à decisões políticas. No presente caso sua exploração esta além disso e procura observar a permanência de resultados do projeto nos municípios, ou seja, sua sustentabilidade local.

Afirmção 1. Resultados do Paralapraca capturados por rodadas anteriores de avaliação são reafirmados nos discursos atuais, indicando sua permanência no cotidiano após o final da ação em parceria com os municípios

Professoras nos três municípios ainda ecoam os dados apontados em relatórios anteriores e reverberam a presença viva do Paralapraca e suas contribuições na mudança da visão de criança, de educação infantil, na aproximação e diálogo com as famílias, na redefinição das práticas pedagógicas a partir da escuta das crianças, do seu protagonismo, a integração de idades, a valorização das linguagens e a importância do brincar. Em todos os municípios, as professoras reconhecem mudanças



na organização dos ambientes e das rotinas, na forma de acolhimento das crianças e suas famílias, no trabalho com projetos integrando os eixos, entre outras.

A chegada do Paralapracá foi um marco inicial no que se refere ao campo da Educação Infantil no município de Maceió, porque percebo que no município estávamos acostumadas, habituadas a escolarização na Educação Infantil. A formação inicial acadêmica não habilitou para a Educação Infantil e o que ajudou muito foi o Projeto Paralapracá, saímos da zona de conforto de conter as crianças e escolarizar, alfabetizar mesmo. Com a chegada do Paralapracá percebemos que a concepção de infância estava equivocada e que a formação era insuficiente. O coordenador teve que primeiro se apropriar da proposta.

(Grupo Focal - Coordenadores Pedagógicos / Maceió)

Em **Maracanaú** há o reconhecimento, em todos os grupos entrevistados, de que a metodologia do Paralapracá está instalada no município e o trabalho de equipe está fortalecido nas escolas. Para o secretário da Educação, o projeto trouxe muitas contribuições teóricas e práticas, os materiais e também o brincar, mas “não o brincar solto”, na perspectiva explicitada anteriormente. Segundo ele, a visita à Reggio Emilia - Itália marcou profundamente sua visão de criança e de educação infantil.

As professoras, coordenadoras e equipe técnica de **Olinda** identificam a importância fundamental do Paralapracá na construção da identidade da Educação Infantil do município, no fortalecimento da identidade e do papel formativo da coordenadora pedagógica como formadora. Segundo depoimento de uma professora, o Paralapracá ajudou a redefinir o papel desta profissional, não mais como aquela que conduz ou controla a criança.

Da mesma forma, em **Maceió**, observou-se uma posição bastante positiva em relação às contribuições do programa para rever as práticas pedagógicas cotidianas, às mudanças na visão de criança, a importância da escuta, aspectos já pontuados inicialmente a partir das falas das diferentes profissionais ouvidas. Segundo elas, mesmo que não se faça referência ao nome, o Paralapracá está presente na rede, os eixos foram incorporados, os princípios consolidados e há coesão na Educação Infantil. As formações do projeto provocaram certo deslocamento do lugar do/a professor/a, exigindo um processo de desconstrução e reconstrução do seu papel. Para a coordenadora pedagógica ele valorizou o trabalho dessa profissional na formação das educadoras.

O Paralapracá contribuiu muito para que a gente pensasse essa criança na relação com outros elementos, com a organização dos espaços, com a organização de um contexto em que a criança pudesse ser pesquisadora, um contexto em que a



criança pudesse ser investigativa. O Paralapraca nos ajudou e nos orientou nesse sentido, trazendo essas linguagens, trazendo a música, trazendo a exploração do mundo e isso foi um divisor de águas, porque até então a gente tinha um currículo muito voltado para a questão da alfabetização.

(Grupo Focal – Equipe Técnica/Maceió)

Para a equipe técnica e para a Secretária de Educação de **Maceió** o Paralapraca contribuiu para pensar a educação infantil na sua especificidade, garantindo os eixos expressos nas Diretrizes Curriculares Nacionais – o brincar e as interações.

O Paralapraca veio de fato implementar as Diretrizes, colocar na prática aquilo que estava no papel e que a gente queria tanto que as pessoas fizessem, que as interações e brincadeiras estivessem mais presentes, porque era uma história muito escolarizante, eram as crianças muito presas às cadeiras. Essa mudança o Paralapraca nos trouxe, a possibilidade de introduzir de fato outras linguagens.

(Grupo Focal – Equipe Técnica/ Maceió)

Em **Maceió**, parte das profissionais considera que o Município não tinha proposta definida, cada um fazia o que queria e que distorções ocorreram na forma como o Paralapraca chegou. Uma coordenadora pedagógica lembra que o “Paralapraca não era a grande novidade, mas era o amparo, o suporte, as orientações, o brincar, os eixos... como a leitura.” (Grupo Focal – Coordenadoras Pedagógicas: Maceió). Assim, segundo ela, o Paralapraca contribuiu para dar uma linha à proposta do município, antes cada profissional fazia o que achava que era o melhor.

O Paralapraca ajudou a fazer uma EI de melhor qualidade... “Nós trazíamos o fundamental para a EI porque ninguém nos disse antes: - não, não é dessa forma...” (Grupo Focal – Coordenadoras Pedagógicas: Maceió)

“O que senti de engrandecimento de visibilidade pra Educação Infantil, aqui no Município foi a partir do projeto PLPC, porque mesmo quando as políticas nacionais apontavam, esse olhar mais carinhoso para as crianças menores da Educação Infantil, no município não senti isso, não chegou na Educação Infantil, o que chega é muito tímido”. (Grupo Focal- Equipe Técnica de Olinda)

Com o término do Paralapraca cada município teve que se adequar e reorganizar o funcionamento e acompanhamento pedagógico. A forma como vem fazendo isso tem dado o contorno à proposta de formação dos profissionais da



Educação Infantil de acordo com cada realidade. Em **Maracanaú**, assim como em **Olinda** e **Maceió** percebe-se o esforço e a intenção em retomar a formação nos moldes do Paralapraca, seja em parceria com a Avante, seja garantida pela equipe técnica. Este reconhecimento e o desejo pela formação parecem ser um importante legado deixado pelo Paralapraca aos municípios.

Independentemente do nome, a experiência deixada pela formação está incorporada ao ponto de uma coordenadora considerar o Paralapraca uma política pública em **Maracanaú**, o mesmo ocorrendo com uma integrante do Fórum de Maceió ao afirmar que com o projeto o município instalou uma política de formação que contemplou ao longo dos anos toda a rede de **Maceió**. Essa visão, no entanto, não é compartilhada pelo conjunto dos participantes. Estas duas falas são significativas e dão indícios do que representou a Formação do Paralapraca para algumas pessoas, no entanto, elas precisam ser consideradas com cautela na medida em que essa percepção não é compartilhada por todos os profissionais entrevistados. Há quem reconheça a importância do projeto para o município, mas que a ausência de garantia de calendário, de materiais etc. indica certa fragilidade no poder público, aspecto que será tratado na afirmação 4.

A questão da continuidade da formação nos municípios tem em **Olinda** um exemplo revelador dos desafios em manter os espaços de aprendizagem contínua e do esforço da equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação em manter vivo os princípios do projeto, apesar da adversidade vivida naquele contexto. Neste município, ao longo de 2018, as professoras tiveram três encontros (os únicos *garantidos até o momento*) para formação do PNAIC para a Educação Infantil, os quais foram conduzidos pelas próprias técnicas da secretaria de educação após formação do PNAIC proposta pelo MEC. Houve um esforço para planejar e desenvolver um trabalho que garantisse a continuidade, evitando possíveis rupturas na condução das experiências formativas:

“A gente começou a perceber que era outra forma (o PNAIC), que teríamos de manter a formação aqui com o viés da concepção do Paralapraca, que já estava internalizada. Foi o que a gente fez.” [Grupo Focal- Equipe Técnica: Olinda].

O resultado deste esforço é reconhecido por professoras entrevistadas participantes destas formações, segundo as quais não foram observadas rupturas, mas continuidade na metodologia utilizada nesta formação do PNAIC em relação às anteriores dedicadas ao Paralapraca. Outra evidência interessante está no depoimento de uma coordenadora que atua como professora em redes de outros municípios e que comenta:



O município de Olinda aderiu às formações do PNAIC, mas a gente percebia a diferença que eram nossas formações (em relação à mesma formação em outra rede). Parecia que a gente estava vivenciando as formações do Paralapraca. Gostaria de parabenizar a equipe técnica, elas pegaram o material (do PNAIC) e disseram “Vamos dar a cara do município”. [Grupo Focal – Coordenadoras Pedagógicas/Olinda].

Afirmção 2. Resultados foram conquistados pelo, mas como o processo de fortalecimento da educaço infantil municipal é contnuo, desafios esto presentes.

Os resultados do Paralapraca convivem com a dinmica das redes de educaço, o que exige lidar com desafios conhecidos ou emergentes que se apresentam no complexo sistema da gesto municipal e unidades de educaço infantil. Como sabemos, a educaço infantil no Brasil tem uma histria recente e e legalmente reconhecida como primeira etapa da educaço bsica na legislao Brasileira, garantida na Constituio Federal e reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educaço (Lei 9394/96) e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educaço Infantil (1999/2009). Esse reordenamento legal impo uma srie de desafios aos municpios para garantir o direito de beb e crianas at cinco anos a um atendimento de cuidado e educaço, com equidade e qualidade. Um desses desafios e garantir a visibilidade e a especificidade dessa primeira etapa da educaço em uma sociedade que historicamente esteve voltada para o ensino fundamental, para ensinar a ler, escrever, contar, etc. Como decorrncia desse embate, h uma demanda pela formao dos profissionais que atuam com as crianas at 5 anos e 11 meses de idade que garanta a especificidade desta faixa etria. O Paralapraca veio responder a essa necessidade, da o seu reconhecimento pelos profissionais. Alm disso, ele colocou em evidncia outras necessidades, tais como a articulao e integrao entre educaço infantil e ensino fundamental, pressionando o reconhecimento disso pelo poder pblico. Da mesma forma como fez emergir a necessidade de pensar o trabalho com beb e crianas at trs anos e a transio entre a creche e a pr-escola.

No fluxo da educaço bsica encontra-se, nos trs municpios, questes sensveis associadas com a transio da educaço infantil para o ensino fundamental. As diferenas de expectativas de cada etapa em relao s crianas, as abordagens que valorizam questes distintas geram debates entre as equipes que atuam nestas etapas. Este ponto ter evidncias apresentadas na Afirmção 6 deste relatrio a qual aborda, a partir desta questo, aspectos que podem influenciar a sustentabilidade do projeto e trazem reflexes para novas agendas do Instituto C&A.



Os municípios também realçam o desafio que já orbitava ao longo do ciclo do projeto entre as concepções sobre o brincar, a valorização das linguagens, os eixos e a formação integral da criança, tal como defende o Paralapracá e as orientações das políticas de educação voltadas para resultados e para melhoria dos índices nacionais de Alfabetização, como o IDEB. A forma como cada município enfrenta essa questão e os conflitos dela decorrentes vai se revelando nas percepções e falas dos sujeitos. De alguma forma, o ‘embate’ entre o brincar e o aprender, entre ensino e aprendizagem, entre a educação infantil e o ensino fundamental reflete questões que envolvem a especificidade dessa primeira etapa da educação e da identidade do profissional que atua com bebês e crianças pequenas, ainda em processo de construção no Brasil. Apesar da brincadeira ser um dos eixos das Diretrizes Curriculares da Educação Infantil (2009), a complexidade que envolve o binômio brincar e educar e a sua relação com a aprendizagem acaba por gerar concepções e práticas, ora percebidas como espontaneístas, ora didatizadas, que se confrontam, mas que se pretende superadas. Essa relação se manifesta em expressões como “brincar solto”, “brincar por brincar” e “brincar com intencionalidade”.

Foi possível identificar nas falas de alguns profissionais de **Maceió** um ponto de tensão no que se refere à discussão sobre alfabetização e letramento. Aqui há uma oposição explícita nos discursos das professoras e de pelo menos duas das coordenadoras pedagógicas sobre aspectos relacionados à sustentação da concepção e das práticas de alfabetização/letramento na educação infantil que, segundo elas, não estavam alinhadas à concepção do ensino da linguagem escrita, atribuídas ao Paralapracá, pelo menos da forma como receberam a proposta nas formações inicialmente. Para uma professora *“com o Paralapracá, a base alfabética ficou de lado, a lista de nomes perdida...”*, fala complementada por outra professora de que *“chegaram dizendo que era para tirar tudo o que era letra, carteira...”* (Grupo Focal – Professoras: Maceió). Atribuem essas ações aos equívocos na compreensão do programa inicialmente, por algumas formadoras, e a forma como as orientações chegaram para algumas delas nas formações. Há um discurso entre as professoras, neste grupo focal, de não reconhecimento da formação indireta e expressam o desejo de que ela ocorra diretamente com o especialista.

A relação entre as formações do Paralapracá, considerando a metodologia, os eixos e os conteúdos, e a chegada das formações propostas pelo PNAIC criou um campo de incertezas e de certa instabilidade entre as profissionais, mais especificamente entre a equipe técnica e as coordenadoras pedagógicas que tinham participado de todo o processo formativo do projeto. Pela fala das profissionais é possível inferir um certo temor de que a chegada do PNAIC poderia fazer pender a balança para um projeto de educação infantil mais próximo da prática alfabetizadora do ensino fundamental, fortalecendo, dessa forma o projeto da gestão. Essa



preocupação aparece na fala da equipe técnica sobre a chegada de coordenadoras pedagógicas que não passaram pela formação do Paralapracá.

Existe hoje um número significativo de Coordenadores que está na Educação Infantil, que não participou da formação do Paralapracá, e não temos como dar suporte a essas professoras. Mesmo fazendo a formação com as Coordenadoras Pedagógicas, a gente percebe que elas, lá in lócus, em função das demandas que vem sendo dadas pela Secretaria de Educação, em função dos indicadores do ensino fundamental e por serem também Coordenadoras do Ensino Fundamental, acabam deixando um pouco a Educação Infantil de lado. O que compete a elas nesse olhar para a Educação Infantil fica de lado, precisam dar respostas à Secretaria de Educação em relação aos indicadores do SAEB. [Grupo Focal – Equipe Técnica/Olinda]

Em **Maracanaú**, as profissionais se ressentem da falta de formação na escola, antes mensais, agora bimestrais. Os encontros acontecem com as técnicas da secretaria, dividindo parte da carga horária com questões administrativas. A periodicidade foi afetada com a saída do Paralapracá, porém os seus princípios, como a tematização da prática, estão garantidos nas formações, segundo depoimentos. Houve tentativa, por parte da gestão, de retomar a formação do Paralapracá com a Avante, mas a falta de recursos inviabilizou a possibilidade de dar continuidade à parceria. Hoje, observa-se um visível esforço da secretaria em retomar as formações mensais, inclusive nas escolas, interrompidas em função de questionamentos sobre a carga horária e a quantidade de dias previstos no calendário letivo, feitos pelo sindicato dos professores, impasse que a secretaria está tentando equacionar. Esse reordenamento pós saída da Avante, é observado em Olinda e também em Maceió e se configura como outra contribuição importante do projeto, impulsionada pelas formações do Paralapracá.

As professoras, coordenadoras e equipe técnica de **Olinda** também desejam a volta da formação mensal e dos encontros nucleados, tal como ocorriam anteriormente, interrompidos no período de greve e a formação do PNAIC.



3.2 FATORES QUE INFLUENCIARAM A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PARALAPRACÁ NOS MUNICÍPIOS

Compreender o que influenciou a institucionalização do Paralapraca nos municípios é aspecto chave desta rodada de avaliação do projeto. Com isso busca-se conhecer variáveis que, para além da agenda de educação, podem ser consideradas em uma nova agenda estratégica do Instituto C&A. A interpretação destes fatores é exercício desafiador e nutriu-se de amplo diálogo realizado no momento de análise conjunta do relatório preliminar.

Afirmção 3. A apropriação do projeto pelo grupo que participou da experiência formativa é o principal fator para sua sustentação local.

O Paralapraca tinha uma clara posição no caminho de qualificar a educação infantil em diferentes municípios. A hipótese aqui era que ao construir uma sólida experiência junto a um grupo de profissionais que operam a educação em redes municipais, como professores e coordenadoras pedagógicas, criaria um ambiente no qual o projeto poderia ser defendido e sustentado. Assim o espaço de construção política era distinto de um *advocacy* tradicional que segue a incidir diretamente na formulação de leis e procedimentos públicos. A ideia colocada aqui, é de um movimento de mudança da base para as políticas. Esta forma de atuar é expressa por uma liderança do Instituto C&A.

“Ter uma rede de professores e coordenadores pedagógicos com identidade imbuída do Paralapraca, ter uma aposta que se esta nas pessoas, criar mecanismos para que sejam advogadas da continuidade, dar voz a essa ponta, professores e coordenadores pedagógicos são os grandes aliados” [Liderança Instituto C&A – Oficina Interna]

Esta opção encontra resultado e eco nas vozes de entrevistados. Uma percepção claramente expressa nos três municípios é que o Paralapraca permanece e sua presença esta nas pessoas que participaram da formação. Ainda que existam demandas e fragilidades em função do projeto não ter alcançado institucionalizar alguns de seus aspectos em normas públicas, a afirmação que sintetiza os avanços informa que “o Paralapraca ficou nas pessoas, enquanto não tiver em um documento fechado, ele está nas pessoas” (Entrevista: Coordenadora da Equipe Técnica - Maracanaú.). Quando questionados sobre onde está o Paralapraca no município de **Maracanaú**, os entrevistados, inclusive o secretário da educação, rapidamente



identificam que ele está nas pessoas, nos profissionais, na equipe técnica. No mesmo caminho se recolheu em **Olinda** a interpretação de uma professora que diz “o *Paralapraca* está enraizado na gente, mesmo com a pressão do fundamental.” (Grupo Focal- Professoras: Olinda).

Em **Maracanaú** observa-se ainda um exemplo vivo deste fato no esforço pessoal de um grupo de professoras para conciliar os princípios do *Paralapraca* com as orientações introduzidas por um novo projeto externo assumido pela Secretaria de Educação, denominado “Valores”. Essa tentativa se revela inclusive no uso recorrente da palavra “conexão” pelas professoras ao tentar relacionar aspectos e conteúdos do projeto atual sobre boas maneiras, por exemplo, aos eixos do projeto e às Orientações Curriculares do Município. Esta resistência do grupo para manter os princípios do projeto e a tentativa de fazer articulações e conexões entre propostas, também pode ser associada com a experiência já narrada de **Olinda** ao fazer a adequação da formação do PNAIC aos moldes do *Paralapraca*. Entende-se que o projeto está sem espaço formal instituído, mas se manifesta nos interstícios possíveis, sendo assegurado pelas profissionais que participaram da experiência formativa.

Um dos fatores que contribuiu para esta apropriação é o *Paralapraca* ter se apresentado como uma solução concreta para os municípios conseguirem realizar na prática as diretrizes da educação infantil, oferecendo alternativas objetivas e viáveis para operar os conceitos sugeridos pelos documentos oficiais, como a operacionalização das diretrizes, conforme expressam professoras de **Maceió**.

O Paralapraca veio de fato implementar as Diretrizes, colocar na prática aquilo que estava no papel e que a gente queria tanto que as pessoas fizessem, que as interações e brincadeiras estivessem mais presentes, porque era uma história muito escolarizante, eram as crianças muito presas às cadeiras. Essa mudança o Paralapraca nos trouxe, a possibilidade de introduzir de fato outras linguagens.

(Grupo Focal – Equipe Técnica: Maceió)

Em Maceió, o Paralapraca foi o grande definidor para pensar uma política para a infância, pois quando chegou havia uma política dispersa, as ações eram dispersas e eu chego junto com o Paralapraca. [Secretária de Educação de Maceió]

Ao mesmo tempo a metodologia da estratégia formativa, bem como a qualidade dos materiais, implantada pelo *Paralapraca* nos três municípios e as contribuições trazidas por ela para a qualidade das práticas são reconhecidas por todos os segmentos entrevistados, independentemente de estarem envolvidos diretamente nas situações cotidianas e estão fartamente documentadas em relatórios anteriores. A escuta da criança e o desenvolvimento de projetos, a partir do que dizem



e interessam as crianças, foram atribuídos às contribuições deixadas pelas formações do projeto. Em **Maceió**, por exemplo, há várias referências elogiosas à riqueza do material, ao empenho e compromisso das técnicas da secretaria e o reconhecimento da presença dos princípios do Paralapracá no município. Uma coordenadora afirma que as formações da Secretaria/Paralapracá eram melhores do que as oferecidas em outros cursos de especialização frequentados por ela. O reconhecimento de que a formação trouxe suporte teórico e prático e a valorização das outras linguagens foi confirmado por outra colega, ao dizer que no começo foi difícil, mas depois começou a fluir: “*eu mesma fui resistente, tive que me convencer*”¹.

Esse processo dialético de resistência e mudança que perpassa a construção do conhecimento é o que permite a apropriação de forma autoral, fortalece a identidade e a autonomia intelectual, o que podemos identificar talvez como “empoderamento”.

Afirmção 4. A sustentação do projeto no longo prazo pode depender de políticas que não estão presentes nos municípios.

O cenário de apropriação pessoal do Paralapracá pelos grupos de profissionais da educação infantil dos municípios é bastante significativo e revelador da permanência do projeto nas práticas, conforme se propôs, desde a sua concepção. Porém, o fato de não estar incorporado no âmbito das políticas pode fragilizar a capacidade de sustentação dos princípios do programa, pelo menos a médio ou a longo prazo. Uma das professoras de **Maracanaú**, representante do Conselho Municipal de Educação, defende a necessidade de incluir os princípios da Educação Infantil, alinhados ao Paralapracá, no documento sobre a Base Curricular Municipal, prestes a ser encaminhado para discussão em Consulta Pública.

Entretanto, antes de criar uma política, o projeto veio garantir a implementação organizada de eixos expressos nas Diretrizes Curriculares Nacionais – o brincar e as interações e assim contribuir para pensar a educação infantil na sua especificidade (Vale rever aspas de entrevistado de Maceió e presente na afirmação 1.

Em Maceió, o Paralapracá foi o grande definidor para pensar uma política para a infância, pois quando chegou havia uma política dispersa, as ações eram dispersas e eu chego junto com o Paralapracá. [Secretária de Educação de Maceió]

Na relação com as políticas públicas, a estratégia do Paralapracá estava clara e não tinha intenção de produzir grandes mudanças nesta esfera. Sua ambição era

¹ Grupo Focal Coordenadoras pedagógicas. Município Maceió.

² Liderança do Instituto C&A em reunião de análise do relatório preliminar.



garantir que as condições básicas para o estabelecimento e manutenção das formações fossem cumpridas (existência de coordenadores pedagógicos, estabelecimento de calendário formativo par ao ano no qual a Avante poderia atuar, outros), tendo apenas um objetivo mais localizado de qualificar o processo de compras públicas de materiais, insumos das ações pedagógicas. Houve interação com parceiros especialistas no tema, como a Oficina Municipal, ainda que os esforços de atuação colaborativa não tenham avançado. Por outro lado, o processo de elaboração do Memorial de Transição, que marca a segunda etapa do projeto, foi uma ação significativa de intervenção junto às políticas públicas municipais.

Vale resgatar que o Fórum em Defesa da Educação Infantil de **Olinda** foi iniciado em setembro de 2015, sendo impulsionado pelo fortalecimento das educadoras, professoras, coordenadoras, gestoras e técnicas proporcionado pelo Paralapraca. Desde então, ele se constitui em espaço de formação e de mobilização dos profissionais em defesa da Educação Infantil, sendo espaço político para o fortalecimento da identidade e desenvolvimento da educação infantil no município.

Ainda que sem uma rota de ação no campo político definido, o projeto atuou junto a oportunidades que emergiram, marcadamente na demanda dos municípios por apoio para desenhar os PMEs (Planos Municipais de Educação). Há segurança de que nestes planos “se pode reconhecer princípios do projeto”², mas – e aqui o ponto de atenção sobre fatores de sustentação do Paralapraca - por outro lado não foram criadas condições objetivas para operacionalizar um processo que sustente tais princípios no cotidiano, o que exigiria definição de calendário formativo alinhado com o projeto, recursos necessários para as formações, materiais de trabalho e similares.

Se por um lado o Paralapraca não pode ser julgado por um resultado que não se propôs, a ausência de mecanismos que garantam a perenidade dos princípios do projeto nos municípios afeta sua força. A questão, nada trivial, é como lidar com essa situação e gerar aprendizados para novas agendas do Instituto C&A. Dentro dos espaços criados por esta avaliação algumas ponderações foram abordadas³.

Uma análise inicial – que vai além apenas do tema em questão – preocupa-se em “colocar muito peso em um projeto de envergadura em uma única relação” e com isso endereçar expectativas que podem ir além do campo de expertise da organização parceira para que sejam por ela solucionadas. A proposta seria constituir um “arco de alianças” a atuar nos municípios. Esta ideia aproxima-se de conceitos da complexidade em voga no qual um impacto coletivo pode ser desenhado por um conjunto de atores que atuam de maneira articulada ante um mesmo problema ou território. Neste caso o alinhamento, coordenação e comunicação entre todos são aspectos a desafiar a gestão compartilhada. Ao mesmo tempo que a intenção clara de gerar resultados desta

² Liderança do Instituto C&A em reunião de análise do relatório preliminar.

³ Produzidas principalmente pelas lideranças do Instituto C&A nos dois espaços de interação desta avaliação: oficina inicial e reunião de análise do relatório preliminar.



ordem precise ser declarada. A ação responsiva do projeto deve, entretanto, ser valorizada. Caberia adicionar capacidade a ela, com preparo da equipe, agenda de análise de contexto constante, um espaço de “observatório” conforme traduzido pelo Instituto C&A.

Esta premissa de ação com um arco de parceiros faz parte, inclusive dos Drivers Estratégicos que guiaram a atuação do Ciclo Estratégico Institucional do Instituto C&A 2013-2015⁴, sendo enunciado como o “estabelecimento de parcerias com uma diversidade de organizações, redes e movimentos estratégicos nos campos de incidência definidos”.

Uma interrogação apresentada por representante do Instituto C&A diz respeito ao próprio sentido que a proposição de atuar diretamente em uma frente de políticas da educação infantil iria gerar nos gestores municipais, sendo que tal ambição poderia eventualmente afastar o interesse do gestor público, “não sei se teríamos tido autorização para isso, poderia gerar reação e portas fechadas”.

Ao observar o conjunto de resultados que o Paralapraca gerou nos municípios e destacando o lugar e identidade que a educação infantil ganhou ante as Secretarias Municipais de Educação pode-se interpretar que o projeto alcançou consolidar uma causa na gestão pública, criando demanda e gerando atenção para um objeto de importância que antes não era tão claramente percebida.

Esse resultado é absolutamente relevante e reconhecido por todos, no entanto, não é suficiente para dar continuidade e manter a causa. Há que se criar uma agenda para ela, sendo esta compreendida com os protocolos, regimentos, orientações e diretrizes que irão formalizar a sua ação, garantido sua proteção no âmbito das políticas e o direito de quem a defende, de requisitar sua implementação e o respeito aos acordos firmados. Este passo, entretanto, não foi dado nos municípios.

Afirmção 5. A transição de governos, presente em um município, traz nova agenda para a educação infantil e torna o ambiente mais sensível para a sustentação dos resultados. O memorial de transição cumpriu papel importante na consolidação de uma visão de educação infantil e se constituiu como referencia para apoiar a equipe com os processos formativos da rede.

Entre os três municípios estudados nesta rodada de avaliação apenas **Olinda** teve mudança na gestão pública, sendo que os demais deram continuidade aos governos que acompanharam o Paralapraca. Este caso merece então destaque nesta análise. O que se observa no município é que a nova Secretaria Municipal de Educação

⁴ PEI 2013 – 2015 Avaliação Externa. Infográfico Drivers e Resultados.

traz um novo projeto que, em boa medida, entra em rota diferente ao que construiu o Paralapraca.

Os índices de Educação Básica é um dos prioridades de Pernambuco, então a nova gestão veio com a ideia de querer resultados. [Grupo Focal-Fórum de Educação Infantil: Olinda]

Este dado parece colocar em evidência a existência da tensão entre a Política de Educação e a Avaliação Externa, que leva a uma gestão com foco em resultados no IDEB. Isso leva a incentivar e pressionar ações voltadas para resultados e mudanças de índices, dentro de uma política competitiva e meritocrática, o que acaba pressionando a Educação Infantil para uma escolarização antecipatória e preparatória para o Ensino Fundamental.

Em **Olinda** há evidências de disputa de projetos para a Educação Infantil. De um lado, a atual gestão que assume como meta a melhoria dos resultados e a elevação dos índices das avaliações externas e, de outro, a luta da equipe técnica e de parte dos profissionais da rede em garantir a proposta da Educação Infantil pautada nas linguagens, nas interações e nas brincadeiras.

Diferente de **Maracanaú**, aqui esse embate parece mais evidenciado, o que dificulta a capacidade de diálogo entre os gestores e os técnicos, conforme sugerem as falas dos diferentes atores.

Eu discuto muito isso com as meninas (da equipe técnica), nada de radicalismo de nenhum lado. Eu digo... não posso em nenhum momento dizer que não aceito nenhum material escrito pra criança da educação infantil... Como é que essas coisas podem dialogar? Tem que partir do diálogo pra ver como a gente vai construindo isso. Porque se abdicar (dessa discussão) de cá e de lá, a gente vai ficando a margem da história porque tem de ver com qual discussão nacional está se tendo. [Secretária Executiva de Políticas Educacionais de Olinda]

As prioridades da secretaria são a escrita e a matemática, mas boa parte da rede resiste trabalhando com o Paralapraca, apoiada pelo departamento da Educação Infantil da SEPPE. [Grupo Focal – Professoras: Olinda]

Para sensibilizar gestores sobre aspectos mais amplos da educação infantil, como os abordados pelo Paralapraca, o projeto lançou mão, no início de sua segunda edição de levar as lideranças políticas dos municípios para Reggio Emilia na Itália para conhecer uma experiência prática e exemplar e inspirá-los a um mergulho na parceria



de trabalho que era inaugurada. Para a nova gestora de Olinda não coube esta oportunidade e a função de sensibilização e orientação para uma nova política coube ao dispositivo do Memorial de Transição. No caso de **Olinda**, a tensão de agendas instalada com a nova gestão, o memorial ocupou espaço restrito para incidir na nova proposta política, sendo que a Secretária Executiva de Políticas Educacionais se ressentiu dos baixos recursos disponíveis para atender as demandas como a ampliação do atendimento na Educação Infantil, a melhoria dos equipamentos pedagógicos, a compra de brinquedos (em processo de licitação) e a formação das professoras, conforme apontam o Memorial.

Os novos gestores da educação de **Olinda** não participaram desse processo. Assim, caberia ao Memorial de Transição essa função de sensibilização e orientação para a elaboração do plano de ação para a Educação Infantil na nova gestão. No caso de Olinda, e em meio à tensão de agendas instalada na mudança de governo, o memorial ocupou espaço restrito e teve baixa capacidade para incidir na nova proposta política. Nesse cenário, a atual Secretária Executiva de Políticas Educacionais se ressentiu dos baixos recursos disponíveis para atender as demandas como a ampliação do atendimento na Educação Infantil, a melhoria dos equipamentos pedagógicos, a compra de brinquedos (em processo de licitação) e a formação das professoras, conforme apontam o Memorial

A gente sonha muito, mas não tem como colocar em prática, porque os recursos são escassos. [Secretária Executiva de Políticas Educacionais – Olinda]

O Memorial de Transição, entretanto, cumpriu outro importante papel nos três municípios. Ele foi processo e produto de uma sistematização da proposta de educação infantil e tornou-se documento apropriado pelas equipes técnicas para orientar os processos formativos, sendo referência de estudo e fonte de consulta. Para Maracanaú, elaborar o Memorial foi uma provocação para olhar-se, sair da zona de conforto, contar a história da Educação Infantil do Município. Segundo metáfora utilizada por uma técnica, hoje ele se constitui em “lâmpada e retrovisor”, pela sua capacidade de orientar mudanças e indicar necessidades, como a busca da intersetorialidade dentro da própria secretaria. Para a equipe técnica de **Maceió**, ele faz a radiografia da rede, torna visível a criança como ser potente e se constituiu em ferramenta de escuta dos outros setores da secretaria com os dados referentes à Educação Infantil.

Representa a consolidação do processo de construção da identidade formativa. Abalou as certezas. Ajudou a enxergar a necessidade de intersetorialidade da secretaria de educação. [Grupo Focal Equipe Técnica – Maracanaú]



O memorial é uma referência, ele foi muito bem trabalhado, ele é muito real, porque ele aponta as necessidades, os caminhos de gestão que precisam ser seguidos. [Secretária de Educação de Maceió]

Outro aspecto evidenciado pelo Memorial, mas não efetivado pelos municípios, foi a importância de se pensar ações articuladas para a infância no município, o que é reconhecido por todos os secretários ou seus representantes ouvidos. Porém a ação de pensar juntos ainda não ocorre de forma sistemática e não está incorporada como prática de gestão. Apesar desse aspecto não ser um objeto no contorno do Paralapraca ele surge como fator importante para pensar as políticas públicas para a infância e pode se configurar em aprendizagem para novos projetos. Esta questão foi incorporada no cenário da avaliação pelo reconhecimento sempre presente no projeto de que existiam ações no campo político que iam além da Secretaria de Educação. Isto posto, poderiam criar uma perspectiva mais ampla, ao final do Paralapraca, para compreender em que medida iniciativas locais de articulação inter secretarias espontaneamente geradas poderiam informar sobre aspectos de sustentação do projeto na gestão pública. Tal avanço não foi localizado.

O secretário da educação de **Maracanaú** atribui a desarticulação entre as secretarias à questão cultural e identifica a necessidade de uma capacitação institucional permanente, com seminários para se ter ideia do que cada um faz. O mesmo desafio é apontado pela Secretária da Assistência Social de Maracanaú e, assim como o secretário de educação, o caminho é o da sensibilização dos gestores para a necessidade de pensar políticas integradas para a infância.

O grande desafio hoje é encontrar os mecanismos estratégicos e operacionais de como fazer essa integração, porque se você vai dialogar com o Secretário de Educação perfeitamente ele sabe que tem que integrar, da saúde do mesmo jeito eu também. Agora na hora de realmente integrar, por exemplo, ... tenho um território com o CRAS, Posto de Saúde, que às vezes é em frente e eu tenho a escola... são públicos que são atendidos pelos três equipamentos, mas há dificuldade desse diálogo, de fazer ações conjuntas, concentrar as energias... Mas, na hora do pé no chão, das ações integradas há ainda uma dificuldade muito grande.

(Entrevista da Secretária de Assistência Municipal/Maracanaú).

Nesse município, assim como em Maceió, a integração entre as secretarias afins, como a Assistência Social e a Saúde, acontecem em torno de ações como a Semana do Bebê, por exemplo, realizada anualmente ou por meio de outros



Programas, como o Saúde na Escola, do Ministério da Saúde. As dificuldades para pensar políticas integradas para a infância também está presente em Maceió, que segundo as técnicas ouvidas não podem ser só relacionadas à falta de investimento, pois passam também pela vontade política. Ainda está presente a cultura de cada um olhar para o seu quadrado. Quando ocorre, no geral, a articulação não é necessariamente institucional, mas iniciativa pessoal.

Afirmção 6. Um dos desafios mais evidentes dos municípios que o Paralapraca ajudou a explicitar é a tensão entre as concepções das etapas de Educação Infantil e Ensino Fundamental 1. Este fator levanta hipótese ideia de que a atuação na relação de diferentes elementos de um sistema complexo pode ser um dispositivo que ajude a alavancar e sustentar resultados.

A integração educação infantil e ensino fundamental e a consequente mudança de uma etapa à outra está na agenda dos três municípios que compõem este estudo e observa-se a preocupação em parte significativa das participantes em equacionar essa situação. A atenção em fazer a transição sem rupturas e sem comprometer a continuidade e a aprendizagem, garantindo o direito de serem crianças e de se expressarem por meio das diferentes linguagens está presente com nuances diferentes.

Os desafios são grandes, no entanto, o fato deles estarem no foco de atenção e preocupação das equipes deve-se, em parte, ao que o Paralapraca deixou de concepções e de práticas que se manifestam nos diferentes discursos.

Para as professoras há um choque porque na Educação Infantil, o foco está nas interações e nas brincadeiras e isso precisa ser considerado pelas professoras do ensino fundamental. [Grupo focal/professoras : Maracanaú]

A equipe técnica de **Maracanaú** reconhece avanço em relação à passagem da Educação Infantil para o Ensino Fundamental, ainda que haja a necessidade de melhor alinhamento no processo de transição. Na concepção deste o Estado defende uma política de resultado, mas reconhece que o Paralapraca trouxe a força necessária para a defesa da identidade da educação infantil e o empoderamento dos profissionais, ainda que não se tenha uma política de formação consolidada.

Em **Maceió**, nos diferentes grupos focais, a transição da educação infantil para o ensino fundamental aparece como um ponto sensível para a política de educação infantil do município. Neste momento foi constituído um Grupo de Trabalho formado por representantes das coordenadoras pedagógicas e da equipe técnica para definir



uma proposta, a qual conta com assessoria da Avante, fato comemorado pelas profissionais. No caso de **Olinda** a integração entre as duas etapas aparece como desafio e como forma de superá-lo a equipe técnica defende a inclusão das professoras do ensino fundamental nas formações para facilitar o processo de transição das crianças. Neste município, as profissionais identificam a questão do letramento/alfabetização com uma preocupação maior na Educação Infantil. Segundo elas, essa discussão não está mais forte, graças ao Paralapraca.

Há também uma pressão do ensino fundamental com relação a alfabetização, a educação infantil está preocupada em preparar a criança como pessoa. [Grupo focal/professoras: Olinda]

A relação entre as etapas se coloca como fator que influencia o projeto de Educação Infantil Municipal. Evidências disso surgiram ao longo da experiência do Paralapraca ao longo do Ciclo 2013-2016, com alguns casos mais extremos onde conflitos se manifestaram. O Projeto buscou construir espaços de diálogo de maneira a equacionar aspectos mais pulsantes do problema, mas a interação e atuação que com o Ensino Fundamental 1 no processo não era parte da agenda. Considerando que as duas partes forma uma dimensão significativa do sistema de educação e que tem interação e influência mútua, pode-se refletir sobre a hipótese de que atuar na relação entre as partes é uma variável a influenciar os alcances do projeto em determinados campos.

A análise anterior sobre o trabalho intersetorial alinha-se a esta argumentação. O sistema complexo é formado por muitas partes, numa lógica em que sua soma é maior do que a simples adição de cada elemento. Reconhece-se o tamanho do desafio de incorporar novas dimensões associadas a um processo desta natureza, o que exige enfrentar culturas afeitas ao trabalho segmentado, tal como versado pelo Secretario de Educação de Maracanaú. Entretanto observa-se o caso concreto do Paralapraca, no qual a interação entre duas etapas tem consequências sob a dimensão que o atuava para transformar (educação infantil). Entretanto, como o alinhamento entre ambas teve avanço restrito, as forças em disputa continuarão sua trajetória e podem implicar em restrições para a sustentabilidade da proposta do Paralapraca no médio prazo



Afirmção 7. A estratégia de educação à distância como mecanismo para apoiar a permanência do processo formativo não trouxe resultados efetivos.

Utilizar dispositivos de educação à distância, denominado ambiente virtual de aprendizagem (AVA) no Paralapraca, foi um caminho adotado para buscar constituir uma forma que permitisse tanto dar escala ao projeto quanto a instituir canais que permitissem a sustentação de processos formativos mesmo com a ausência da Avante. Uma construção cuidadosa da plataforma foi elaborada a partir do segundo ano do projeto, a qual contou com assessoria externa da organização Entremeios. A plataforma foi reformulada em agosto de 2016 para consolidar um espaço mais amigável de aprendizagem. O ambiente foi utilizado com mediação da equipe da Avante e alguns resultados foram alcançados, como pode ser observado no relatório de avaliação externa específica sobre o tema⁵. A expectativa em relação à presente rodada de avaliação foi observar em que medida existia uma ação residual das coordenadoras pedagógicas com o ambiente virtual.

O que os dados de campo informam é que a Plataforma virtual “AVA” não se consolidou como proposta formativa em nenhum dos municípios e entre os motivos citados constam a falta de tempo, ausência de infraestrutura necessária, como equipamentos e acesso à internet na escola, além da falta de incentivo. Ele teve um papel importante para as coordenadoras pedagógicas durante o período que o projeto esteve em curso. E Maceió, a avaliação do AVA pela equipe técnica, por sua vez, é bastante positiva, com a justificativa de que o programa era propositivo e gostoso de navegar, porém reconhecem que não fazem mais uso da plataforma.

A avaliação do uso do Ava realizada em 2016 apontou resultados no uso da plataforma no que se refere à troca de experiências, acesso a casos de outros locais e contato com técnicas e conceitos significativos. Entretanto três aspectos eram anunciados como limitadores desta frente formativa, os quais parecem ter constrangido de fato a franca adoção do AVA. A restrição de equipamentos ou internet de qualidade disponíveis nas unidades de educação infantil compunha junto com a limitação de tempo de dedicação para atividades formativas durante a jornada de trabalho e a cultura ainda restrita de participação em processos educacionais digitais o tripé limitante à iniciativa. Outra variável que deve ser considerada para a instalação e manutenção de processos formativos a distância é a presença de mediadores que estimulam e sustentam debates entre os participantes. Este aspecto não foi detectado pela avaliação como ponto de fragilidade nas rodadas realizadas, mas precisa de registro para orientar futuras ações de natureza semelhante.

⁵ Paralapraca – Estratégia EAD. Relatório de Avaliação Externa. Documento PDF, 2016.

Afirmção 8. A definição de papéis entre os parceiros acompanhou a trajetória do projeto, gerando pontos de convergência e tensões. A posição tríplice do Instituto C&A de ser ao mesmo tempo financiador, técnico e exercer papel político colaborou com o desenvolvimento da iniciativa e a repactuação de acordos junto ao poder público.

A construção do Paralapraca foi elaborada em conjunto entre Instituto C&A e Avante ao longo de uma história que deixou marcas sobre os papéis de cada parceiros e na propriedade do projeto.

Três papéis foram assumidos pelo Instituto C&A alinhados com sua posição estratégica para produção de impacto na educação pública. A atuação como financiador era balanceada com uma perspectiva técnica que a organização tinha capacidade de implementar, aspectos que combinados poderia lhe fornecer legitimidade para ter ação política. A perspectiva do Instituto C&A era “marcar uma posição no campo”, intenção que poderia ser alicerçada a partir desta tripla função. Esta tripla articulação é coerente e reforça o “driver estratégico” institucional encontrado na Avaliação Externa do Plano Estratégico 2013 – 2015 a qual define 7 vetores que influenciaram positivamente o alcance dos resultados propostos pela organização, entre eles a “Intervenção nos diferentes campos temáticos por meio da combinação entre apoio financeiro e técnico, participação institucional e posicionamento político do Instituto C&A em espaços de incidência”⁶.

Atuar na esfera política respaldado pelos demais papéis foi relevante para sustentar a relação junto a gestores públicos, marcadamente prefeitos e secretários de educação, e garantir espaço para o acompanhamento e repactuação anual dos compromissos assumidos por ambas as partes para a implementação mais efetiva do Paralapraca em cada local. Este aspecto joga luz sobre uma premissa fundamental do projeto na sua relação com as redes municipais. A exigência de contrapartidas, e consequentemente o necessário acompanhamento de sua implementação, indicava o real envolvimento dos gestores com a iniciativa, colocando sobre ela energia e recursos para garantir sua viabilidade, o que contribuiria para tornar o Paralapraca uma ação também da rede local e não apenas um projeto externo a querer mudar uma realidade que não é originalmente de sua responsabilidade. O engajamento local foi alcançado, com sustentação de práticas do projeto e claros desafios sobre sua institucionalização no âmbito público, conforme observado nos capítulos anteriores deste relatório. Cabe destaque ao papel reconhecido pelo Instituto C&A que teve a avaliação externa neste processo, sendo ela capaz de reunir informações técnicas a serem apresentadas aos gestores criando um ambiente onde avanços e desafios para o

⁶ PEI 2013 – 2015 Avaliação Externa Infográfico Drivers e Resultados – Documento PDF.

desenvolvimento local do projeto fosse debatida por todas as partes o que criou um ambiente favorável para a repactuação de acordos.

A configuração inicial da iniciativa é lançada por meio de estudo de contexto da educação infantil (2008) orientado a conhecer desafios do campo e subsidiar uma forma de atuação protagonista do Instituto C&A no campo. Definido foco geográfico no Norte e Nordeste o processo avança por meio de pedido de propostas de elaboração de material para organizações com notório saber no campo, o que define a Avante como a qualificada para apoiar o Paralapraca nesta frente dentro de um enquadre inicial configurado como prestadora de serviços. A demanda estava delimitada para a produção de materiais apenas o que estimula a iniciar um conjunto de “conversas e confrontos” indicando ao Instituto C&A que apenas materiais de qualidade não resolveriam os desafios da educação infantil sem o apoio de uma ação formativa⁷. A existência de formação já era presente no projeto, mas não estava informado para a Avante que outro parceiro técnico seria o responsável por sua implementação. A concepção de dissociar produção de matérias da ação formativa entra em pauta entre as duas instituições com argumento da Avante de que este processo poderia ser pouco efetivo uma vez que os materiais refletem uma abordagem institucional e que quem o produz tem sobre ele profundidade de domínio, sendo mais difícil a um terceiro sobre ele adaptar-se. O Instituto C&A foi sensível ao tema e reconfigurou o tabuleiro das parcerias, convidando quem já estava comprometido com a formação – e que já recebera uma parcela de recursos financeiros – a ocupar o papel de avaliador do processo. Os desdobramentos futuros mostraram que isso não foi efetivo, uma vez que a organização agora responsável pelo processo avaliativo tinha pouca experiência com este assunto, trouxe poucas contribuições para aprendizagem e tomada de decisão e gerou certa disputa com a Avante que assumira o lugar por ela antes ocupado.

Reconfigurado os papéis a história subsequente exigiu constantes diálogos sobre autorias no Paralapraca, tema que esteve longe da pacificação em muitos momentos. No primeiro ciclo o projeto esteve mais associado ao Instituto C&A, mas a Avante reivindica espaço e reconhecimento com o desenvolvimento da experiência, aspecto que ganha força na sua segunda edição. Evidências como o desconforto com a ausência do logo da organização no site do Paralapraca, ou as reivindicações para ter sua marca reconhecida no momento de revisão dos materiais sendo isso avaliado como “uma baita conquista nossa e um gesto de reconhecimento, que é assim que se trata parceiro” e a dar sinais de que o senso de autoria com a iniciativa esteve constantemente em pauta. Importante ressaltar que todas as análises da Avante estão assentadas na perspectiva de que a relação é “um casamento muito bem-sucedido,

⁷ Esta afirmação vinha ancorada em estudos anteriores que a Avante havia participado ou acompanhado, sendo eles o Creche Saudável (parceria com Cecip) e o Família Brasileira Fortalecida.



estável, mas que teve muitos confrontos e o bom é que a gente conseguiu avançar nos confrontos.”

O Instituto C&A afirmou, numa análise em retrospectiva de que “seria importante ter alinhamento mais claro das expectativas e papéis”. A proposta faz sentido, mas não parece ser de simples equação na trajetória que o Paralapraca seguiu, um projeto que em seu nascedouro não trazia a expectativa de se transformar em tecnologia ser transferida.

4.3 CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS NA ORGANIZAÇÃO PARCEIRA

O fortalecimento de parceiros de programas e projetos faz parte da estratégia do Instituto C&A sendo aspecto declarado no ciclo dos planos estratégicos que deram guarida para a agenda de educação na organização (PEI 2010-2013 e PEI 2013-2015). No marco do Paralapraca a premissa a justificar a construção de capacidades traz a “aposta de ganhar escala, de ter tecnologia testada que pode ganhar visibilidade nacional. As passagens pelos territórios são temporárias e a linha contínua é o parceiro que continua espalhando pelo Brasil”⁸. Assim, parceiros fortes podem ampliar a escala do que for desenvolvido no âmbito dos projetos.

Esta perspectiva coloca o desenvolvimento de capacidades institucionais como fator estratégico, mas também exige que projetos de natureza como o Paralapraca, no qual existe uma tecnologia desenvolvida a muitas mãos, seja de alguma forma transferida para propriedade do parceiro a lhe permitir utiliza-la de forma abrangente e em liberdade em distintos locais. A transferência pode então ser entendida como um dispositivo de construção de capacidades, o qual operou com avanços e desafios no Paralapraca.

Afirmção 9. O Paralapraca colaborou para construir capacidades institucionais na Avante sendo reconhecida sua incidência na sistematização, reconhecimento, comunicação, estratégias de EAD e ampliação de repertório para a sustentabilidade financeira.

O Paralapraca foi reconhecido como um “aporte muito significativo na história da Avante”. O ponto de partida desta análise é a convicta afirmação da Avante de que é uma organização com trajetória de formação e inovação já estabelecida *antes* do Paralapraca. O projeto surge como uma oportunidade para a sistematização da experiência construída ao longo de anos de trabalho, se configurando como espaço

⁸ Oficina com Instituto C&A. Agosto de 2018.



para organização de seus princípios, práticas e técnicas. Em síntese “os princípios do Paralapraca são os princípios da Avante” e o Paralapraca exigiu seu disciplinado ordenamento. “O grande ganho foi a gente conseguir sistematizar e colocar produtos, com os princípios que a gente acreditava, com as ideias que a gente tinha, que traduzissem uma prática que a gente já tinha há muitos anos e fazer isso de uma forma, modéstia à parte, bonita, que encanta, que seduz”. Em boa medida isso aponta que a Avante, ao se apresentar em espaços além do projeto, como fóruns, consultorias ou afins, tenha um discurso que se confunde com o Paralapraca. Entretanto não existe a confusão porque não existe essa dissociação quando observados os fundamentos desta organização e a proposta do projeto.

Na dimensão da sustentabilidade financeira a Avante reconhece contribuição do Paralapraca para iniciar um relacionamento mais maduro e diversificado com o setor de fundações e institutos empresariais, aspecto que não era tão presente na história da organização. “O Instituto C&A mostra que o financiamento privado é interessante”, ainda que esse exija que se “tenha muita conversa” para construir consensos e convergências. Uma estratégia para dar sustentação ao Paralapraca foi inseri-lo no Guia de Tecnologias do MEC, sistema que alavancaria sua aquisição por gestores públicos de toda a Federação. A conquista deste espaço é celebrada como um reconhecimento do Paralapraca como proposta com relevância para alcançar diversos municípios no país, conferindo notório saber para a Avante na formação continuada de profissionais da educação infantil. Entretanto o contexto que favorece o acesso destas tecnologias por secretarias municipais de educação mudou. Restrições a recursos federais impossibilitaram que o Paralapraca desfrutasse resultados do esforço e obtivesse retornos financeiros desta estratégia (corte no FUNDEB e paralisação do PAR em 2016 e 2017).

Na busca de novas formas de viabilizar financeiramente o Paralapraca com a saída do apoio do Instituto C&A a experiência de elaboração de planos de negócios⁹ foi uma inovação para ampliar o leque de formas possíveis de financiamento para a iniciativa. O Paralapraca trouxe pra a Avante um horizonte mais amplo de relacionamentos e oportunidades para a mobilização de recursos, sendo legado “contato com novos parceiros e um pensar sobre novas formas de vendas”. O desenvolvimento de um produto de impacto social teve resultado mais relacionado com a aproximação da Avante deste novo ecossistema do que com recursos financeiros efetivamente conquistados. Os negócios que o Paralapraca permitiu gerar não resultaram ainda em vendas efetivas, pelos mesmos motivos supra citados e associados ao Guia de Tecnologias do MEC.

No campo das tecnologias existe reconhecimento do valor da inserção de estratégias de EAD no portfólio de serviços da Avante. Esta abordagem surge para dar

⁹ O desenvolvimento de produtos a partir do Paralapraca e plano de vendas contou com apoio das consultorias Sense-Lab e Invento.

suporte ao processo de gradual afastamento da ação presencial nos municípios, permitindo uma saída serena ao mesmo tempo em que poderia ser uma forma viável para dar escala ao Paralapraca, permitindo alcançar um número amplo de coordenadores pedagógicos, incluindo novos locais de atuação via plataformas virtuais.

A comunicação é outra dimensão que recebeu atenção ao longo da parceria, tanto em investimentos de canais como o site do Paralapraca quanto de consultorias para a produção de um plano comunicacional. São contribuições localizada enquanto a Avante observa o grande mecanismo de alavancagem da comunicação foi estabelecer-se como secretaria executiva da Rede Nacional da Primeira Infância (RNPI) no ciclo 2011-2012. A necessidade de divulgar informações e articular-se com nós da rede distribuídos pelo país exigiram uma nova forma de comunicar-se. O Paralapraca trouxe, entretanto, demandas pela comunicação de qualidade em todas as suas peças e mecanismos. Afirma-se que a partir dos materiais do projeto sobe-se o padrão de todas as produções da Avante.

O conjunto de contribuições institucionais do Paralapraca para a Avante são reconhecidas, quando articuladas, como mecanismo que estimula a organização a avanços para novos campos e tecnologias. “Eu acho que diminuiu um pouco as fronteiras que tínhamos entre nós - dinossáuricos - e todo mundo moderno, de tecnologias, etc., primeiro com comunicação, depois com EAD e aí agora, a gente está fazendo um movimento maior, de modernização aqui dos sistemas internos de gerenciamentos e etc, etc. mas isso vem muito a partir da conexão com vendas, com gestão, com tecnologias ...” Cabe observar que o comentário sobre sistemas de gerenciamento não foram associados ao Paralapraca e por isso não compõe novas evidências de influências deste projeto para a organização.

Observa-se - por fim - que todas as ações relacionadas à construção de capacidade foram conduzidas como respostas a desafios que surgiram ao longo da jornada do Paralapraca, o que deve ser valorizado por indicar atenção aos percalços e gestão ágil que observa o cenário e procura soluções no curso de implementação. Mas neste conjunto não se reconhece uma estrutura de plano de desenvolvimento institucional para a Avante. Na ponderação de uma das lideranças do Instituto C&A existiram tentativas de se construir um projeto para a organização, mas que não conseguiu por interesse restrito do parceiro. A expectativa por planos estratégicos, um dos recursos do desenvolvimento institucional, de fato não parece ser cativo na cultura da Avante. A organização caminha atualmente sem um plano formal .



Afirmção 10. O desenvolvimento organizacional teve foco orientado para a organização como um todo quanto ao projeto específico, o que pode limitar o fortalecimento do parceiro. Neste diálogo a responsabilidade pela de tomada de decisão final esteve sempre com o Instituto C&A.

O plano de comunicação convida para uma análise sobre a experiência de fortalecimento institucional. Este processo focou energia no Paralapraca com observação restrita da estrutura organizacional da Avante como um todo. Neste sentido a construção de capacidades ofertada esta mais centrada em dar firmeza a um projeto do que a uma organização ainda que estes sejam aspectos indissociáveis. A comunicação estava totalmente orientada ao projeto, na percepção da Avante sobre o fato. O Paralapraca tendia a movimentar-se, inclusive, em orbita própria, em outro site que não o institucional da organização. O projeto é perpassado pela atividade institucional no qual opera. A Avante reconhece desafios na forma como a questão foi tratada. “Como se fosse (o Paralapraca) um produto por si só e não quer que a gente assuma como Avante e as coisas se entrelacem. (...) eles diziam assim ‘Não pode, vocês estão falando da Avante...’ mas gente o Paralapraca agora já não é Avante? Ele não tem impacto sobre a Avante? “

Na leitura das lideranças do Instituto C&A a expressão “marca” é manifesta e aponta uma questão a ser ponderada, sobre a qual não se construiu ainda um consenso. Este termo expressa neste caso o Paralapraca e pergunta-se qual o peso se quer dar a ele ou se a atenção poderia estar no fortalecimento de “sujeitos coletivos”. Reconhece-se que em alguns momentos o foco foi a marca e as evidências sobre comunicação e sustentabilidade corroboram este fato, mas que ao fim e ao cabo poderia-se buscar “visibilidade para as organizações e não para as marcas”. O olhar *strictu-sensu* sobre a referida marca configura-se como uma contradição à premissa declarada em oficina da equipe do Instituto C&A e publicada na introdução desta análise sobre construção de capacidades, a qual refere-se ao parceiro como aquele que irá dar escala para as iniciativas.

O plano de negócios reforçou essa perspectiva, ainda que neste caso seja mais natural atuar sobre um objeto específico. O caso entretanto aponta que o desafio era a sustentação do projeto sem análise da sustentação da organização de maneira geral. A elaboração do plano de negócios expôs novos sintomas da relação de propriedade sobre o projeto. Ainda que o processo de transferência estive em marcha, a recomendação das consultorias tratava o projeto era como muito robusto e de difícil aquisição integral pelos municípios, sendo a alternativa “picotar esses produtos e trazer coisas menores, obviamente dizendo que o impacto é menor, que o resultado é menor, mas para viabilizar para a pessoa física como para município pequenos”, o que encontrou resistência no Instituto C&A que defendeu a unidade indissociável e apontou receio de que recortes gerassem perda dos princípios do Paralapraca, aspecto



impensável pela Avante uma vez que “os princípios do Paralapraca são os princípios da Avante”.

Ao mesmo tempo em que pavimentava-se campos significativos para a sustentação do projeto mantinha-se o centro de decisão no Instituto C&A, indicando dificuldade com a transmissão ampla da responsabilidade ao parceiro. O plano de comunicação é uma primeira evidência deste fenômeno: “eles decidem isso, comunicam isso para a gente e até escutam a gente, (...), mas a tomada de decisão e quem faz é lá. A gente recebeu o plano de comunicação (do Paralapraca).” Tem-se aqui a premissa de que quem será responsável pela condução futura da iniciativa sobre ela deve ter responsabilidade na tomada de decisões e a melhor síntese desta inquietação esta em outra frase da Avante sobre este processo. “Ora tomava, ora passava, ora tomava e aí esse é que é o cenário que entra para a gente. É uma coisa muito esquisita. Se é para fortalecer a instituição, se é para a gente tomar conta do Paralapraca, por que é que o plano de comunicação foi uma decisão interna, que a gente foi comunicado? Por que é que a revisão do site é uma decisão interna, por mais que tenha pertinência?”.

5. CONCLUSÕES: EM BUSCA DE ORIENTAÇÕES PARA NOVAS AGENDAS

Ao observar o conjunto de afirmações, evidências, hipóteses e perguntas apresentadas ao longo deste relatório há que se buscar uma articulação capaz de responder o que, dos aprendizados do Paralapraca, poderia ser extrapolado a novas agendas independente de sua área de atuação. Questão não simples, mas seu exercício é estimulante e ousado e que deve ser considerado sem a intenção de esgotar o tema.

- a. **Reconhecer a importância de fortalecer as pessoas.** A atuação formativa com estratégia metodológica adequada conduzida em períodos de média a longa duração (tal qual pode ser entendido o tempo do Paralapraca) é um caminho que permite consolidar resultados em grupos e profissionais os quais podem se tornar defensores da proposta após o seu término.
- b. **Dedicar tempo para consolidar mudanças.** O Paralapraca teve duração de cerca de 5 anos (2013 – 2017), o que significou uma expansão de seu plano inicial de realizar um ciclo de três anos. Como isso o projeto acompanhou uma transição de governos locais e constituiu os mecanismos possíveis para assegurar a sustentabilidade da iniciativa. O tempo de trabalho nos municípios permitiu amadurecer o trabalho com os grupos e consolidar a formação dos profissionais de educação infantil. O desafio de mudanças de práticas



educacionais, tal como o enfrentado pelo Paralapraca, é exigente e arriscado se for tratado com ansiedade de resultados de curto prazo.

- c. **Enfrentar a agenda política.** A atuação em esfera municipal exige a relação com o poder público para criar condições mais amplas de impacto social e sustentação das iniciativas. As estratégias para conduzir este processo podem ser múltiplas e o Paralapraca não as define. Mas indica a possibilidade de se atuar com um arco de alianças, numa lógica que se aproxima do pensamento complexo ao envolver multi-atores para equacionar uma questão comum, dentro de uma dinâmica na qual diferentes especialidades atuam em distintas frentes da iniciativa. Enfim, a política local é um tema que exigirá sempre atenção e estratégias claras de relacionamento, aspecto que pode moldar a expectativas de resultados e de sustentabilidade das ações realizadas. Entretanto a mudança de governos pode trazer consequências drásticas para a sustentação do projeto, o que escapa à governabilidade do Instituto C&A. Mecanismos como memoriais de transição são significativos, porém insuficientes.
- d. **Atuar em diversas partes do sistema e não somente em segmentos específicos.** A ação em um objeto específico pode considerar as partes que com ele se relacionam, trazendo outra premissa do pensamento complexo para estas recomendações. No campo social as diversas partes de um sistema estão em interação num processo de mutua influência. A depender das forças em jogo a atuação em uma posição específica, sem considerar as demais que com ela se conectam, pode restringir os resultados e sua sustentação. Este aspecto foi ilustrado pela dinâmica nos municípios das etapas de educação Infantil e Educação Fundamental 1 bem como, ainda que com força menor, na relação entre secretarias municipais. Ampliar a atuação exige mais envergadura de investimento e parcerias o que se reconhece como um desafio.
- e. **Investir no desenvolvimento organizacional de parceiros a partir de claros acordos.** A estratégia de apoiar o desenvolvimento institucional de organizações que colaboram com os projetos do Instituto C&A é um canal que contribui tanto para que resultados melhores e mais profundos sejam entregues por esta organização, quanto para que ela construa capacidades que garantam sustentar seu trabalho e levar os projetos em parcerias, ou ao menos os seus princípios. A intenção de atuar com desenvolvimento organizacional e os caminhos práticos a seguir nesta estratégia devem ser claramente declarados e alinhados desde o início da parceria, com construção de acordos sobre os objetivos e o processo deste trabalho. Este fortalecimento deve ser orientado, idealmente porque nem sempre viável, para a organização como um todo e não se restringir somente às partes que gerenciam diretamente o projeto.



- f. **Ter a avaliação como dispositivo para relação com o poder local, indo além de ferramenta a informar o planejamento.** Este tema é novo porque não tratado diretamente em nenhuma das 10 afirmações do relatório por não ter encontrado espaço entre as três questões tratadas. Mas o instituto C&A refletiu sobre a questão nos espaço de interação com a avaliação, reconhecendo nela uma mecanismo que, além de seu conhecido papel de informar planos, operava como espaço de encontro entre todos os interessados no projeto, permitia um olhar convergente para os desafios e a construção de acordos comuns para a sustentação do trabalho. Tão importante quanto as avaliações eram os seus processos de devolutiva que mobilizavam o poder local das secretarias municipais de educação e se configuravam em momentos de “repactuação de acordos”.



ANEXO

NOTAS METODOLÓGICAS

A avaliação do Paralapraca tem natureza qualitativa com duas frentes de estudo. A primeira é dedicada a diálogos com as organizações responsáveis pelo desenho e implementação do projeto, o que significou uma oficina participativa com a equipe do Instituto C&A e outra com Avante, ambas de um dia de duração; e a segunda é focada em conhecer a perspectiva dos municípios sobre a permanência do Paralapraca após cerca de 1 ano do encerramento das atividades.

Para o estudo sobre a presença nos municípios foram eleitos três locais para compor a avaliação entre os cinco que participaram do projeto. A premissa da avaliação para este recorte era conduzir um processo de visão panorâmica, mais leve e sem ambição de compreender em esgotar as informações sobre especificidades da iniciativa em cada municípios. A intenção, aqui concretizada, era estruturar um documento único a abordar aspectos que dizem do projeto como unidade e não trazer estudos de caso específicos do comportamento de cada cidade. Os critérios para escolha das cidades foram a diversidade relacionada com a percepção de permanência / interesse do projeto na gestão pública associada à transição de gestão municipal, o que orientou visitas a: Maceió (sem transição na gestão e com percepção de permanência na gestão), Maracanaú (sem transição e com percepção de não permanência) e Olinda (com transição de gestão e percepção de não permanência)¹⁰.

As visitas foram realizadas obedecendo à disponibilidade dos atores locais em receber a equipe da Move, o que exigiu acomodar o calendário com o cronograma de eleições do país. As datas dos encontros foram: Maracanaú (CE) nos dias 19 e 20 de setembro de 2018, em Maceió e Olinda no período compreendido entre os dias 16 e 19 de outubro de 2018.

Considerando a complexidade de uma avaliação nesta perspectiva, dada a diversidade, as especificidades e os contextos políticos vividos por cada um dos municípios, procurou-se garantir as mesmas duas pesquisadoras para todo o processo desde a coleta de dados, a análise dos dados até a elaboração do relatório final, visando maior controle de análises subjetivas e parciais.

Para a coleta dos dados foram definidos como sujeitos (1) as professoras, (2) as coordenadoras pedagógicas, (3) a equipe técnica, (4) secretários/a da educação, (5) secretários ou representantes de secretarias afins (Assistência Social, Saúde e Economia, esta última de Maceió), além dos (6) Fóruns de Educação Infantil (estadual ou municipal). Estava prevista inicialmente entrevista com os responsáveis por outras secretarias (meios), tais como finanças, infraestrutura etc. o que não ocorreu. As entrevistas seguiram roteiros orientadores, previamente elaborados e discutidos,

¹⁰ Estes critérios e outros aspectos metodológicos podem ser encontrados no *Inception Report* desta avaliação.



porém flexíveis para incorporar a especificidade de cada município. Observa-se que de maneira distinta das ondas avaliativas anteriores, a amostra de coordenadores pedagógicos e professoras escutados foi menor. Assim os dados são um tanto menos saturados, quando observa-se apenas um município, do que as versões passadas. Diretoras e crianças não compuseram, neste ano, o quadro metodológico como informante chave deste processo.

Diferente do que ocorreu em anos anteriores, quando as professoras e coordenadoras dos grupos de expansão foram ouvidas separadamente, nesta versão, os grupos focais incluíram tanto participantes do grupo inicial como do grupo de expansão. Com poucas variações na quantidade, participaram dos grupos focais das professoras e coordenadoras pedagógicas, nos diferentes municípios, em torno de 7 ou 8 pessoas, sempre com tendência a maior número de representantes dos grupos iniciais. O grupo focal com a equipe técnica foi o que mais teve variação na quantidade de participantes, em função do número e dos compromissos dos membros. As ausências, inclusive de participantes das equipes técnicas, foram justificadas por licenças médicas ou férias.

Algumas características na composição dos grupos focais foram comuns nos 3 municípios, entre elas a forte predominância de profissionais com 5 anos ou mais na função; a presença maciça de profissionais com algum tipo de especialização na área de atuação, a participação no Paralapraca desde o início, seja como professora, como coordenadora pedagógica/professora formadora ou como técnica. No decorrer das apresentações das participantes, observou-se certo trânsito ou alternância, durante a vigência do Paralapraca, entre as funções de coordenadoras pedagógicas ou professoras que atuaram como formadoras e as professoras e, no caso de Olinda, também na equipe técnica. De certa forma, este dado pode explicar a ausência de dissonância nos discursos entre as profissionais que participaram do projeto desde o início e aquelas que iniciaram com o grupo de expansão.

O Secretário de Educação de Maracanaú e a Secretária de Maceió foram entrevistados individualmente. O Secretário de Educação de Olinda participou da entrevista com a Secretária Executiva de Políticas Educacionais. Nos minutos finais do encontro, esteve presente também a Coordenadora Executiva de Gestão (responsável por 4 secretarias), no cargo há 6 meses. Em Maracanaú foram ouvidos o secretário da Saúde, juntamente com membros de sua equipe (um pediatra/auditor e a coordenadora do programa de saúde) e, posteriormente, a Secretária da Assistência Social. Em Maceió, participaram de entrevista coletiva, técnicos representantes das Secretarias da Assistência Social (1), da Saúde (2) e da Economia (1). Nos três municípios, foram realizadas entrevistas coletivas com representantes dos Fóruns de Educação Infantil (Fórum Estadual de Educação Infantil do Ceará - FEIC, Fórum Alagoano em Defesa da Educação Infantil - FADEI e Fórum em Defesa da Educação Infantil de Olinda - FDEIO).



Definida a composição desse quadro, o presente estudo propõe-se a colocar em evidência as falas dos diferentes sujeitos, entendendo que estes, ao revelarem suas percepções sobre as potencialidades e/ou fragilidades de sustentabilidade da proposta de formação gerada pelo Paralapraca em seus contextos de atuação, podem dar pistas sobre a capilaridade da proposta no âmbito da elaboração de uma política de formação para a Educação Infantil.



PARALAPRACÁ
AVALIAÇÃO EXTERNA 2018

FICHA TÉCNICA

Daniel Brandão
Coordenação Geral

Anita Freitas
Líder da Avaliação

Sonia Larrubia Valverde
Equipe de Avaliação

Lissa Marchesini
Apoio Articulação Logística

www.move.social

