

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**KAREN MORAIS CURTO XAVIER**

**O IMPACTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA NOS RESULTADOS  
DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL**

**VITÓRIA  
2016**

**KAREN MORAIS CURTO XAVIER**

**O IMPACTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA NOS RESULTADOS  
DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Marcia Juliana d'Angelo.

**VITÓRIA**

**2016**

**KAREN MORAIS CURTO XAVIER**

**O IMPACTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA NOS RESULTADOS  
DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 13 de Setembro de 2016.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcia Juliana d'Angelo**  
**Orientadora (FUCAPE)**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Arilda Magna Campagnaro Teixeira**  
**(FUCAPE)**

---

**Prof<sup>o</sup> Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos**  
**(FUCAPE)**

Dedico aos meus avôs, Altamir  
Rodrigues Xavier e Aderalvo  
Rodrigues Xavier.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por todas as conquistas e vitórias alcançadas.

Aos meus pais, Kleber e Claudia, por todo amor e carinho, e serem sempre os meus maiores incentivadores de novas conquistas.

A minha irmã, Karoline, por sua amizade, companheirismo e momentos de descontração.

Ao meu namorado, Renan, por seu amor, e por estar sempre ao meu lado torcendo pelas minhas conquistas.

As minhas avós, Maria Ignez e Maria Auxiliadora, por todo carinho, alegria e incentivo em cada passo dado.

A minha querida orientadora Marcia, por todo carinho e ensinamento. Sua competência e sabedoria foram fundamentais para a realização de mais essa etapa.

A todos os professores e funcionários da FUCEPE.

A ESD e a todos que de maneira direta, ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O termo empreendedorismo social, não é um assunto novo. Surgiu a partir do século XVIII. Mas, recentemente, é considerado um processo cujo principal foco está voltado na missão social por meio da criação de valor. Um empreendimento social “não é definido pelo seu estatuto legal, mas por sua natureza: seus objetivos sociais e resultados, a base na qual a sua missão social está integrada à sua estrutura e governança”. Governança corporativa pode ser conceituada como um “sistema no qual as sociedades podem ser controladas e dirigidas.” O presente estudo teve como objetivo identificar os elementos de uma estrutura de governança para empreendimentos sociais ao discutir a experiência de um projeto brasileiro e analisar como os múltiplos elementos que compõem um sistema de governança estão conectados em uma iniciativa social na educação. Para cumprir os objetivos desse estudo, foi conduzido um estudo interpretativo básico, pois o interesse é a construção de sentido a partir das interpretações dos atores sociais que fazem parte do Projeto Escola Viva do Espírito Santo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, e análise de documentos, junto aos atores sociais: as Organizações Não Governamentais, representados por: Espírito Santo em Ação; Instituto Fucape e o Governo Estadual e Municipal, representada pela Secretaria de Educação – SEDU. Os resultados mostram que o sistema de governança do Programa Escola Viva tem contribuído para impactar os resultados porque as bases que originaram este empreendimento social estão fortemente conectadas – modelo pedagógico, modelo de gestão e modelo de governança. O sistema de governança do Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo é constituído tanto por elementos explícitos orientados ao cumprimento das metas quanto por elementos implícitos orientados à mudança social. Também apresenta uma nova perspectiva para discutir governança e desempenho a partir da Teoria da Mudança Social. Em termos práticos, contribui com a formulação mais detalhada de um modelo de governança apropriado a um empreendimento social.

**Palavras - chave:** Governança Corporativa; Empreendedorismo Social; Programa Escola Viva; Educação; Teoria da Mudança Social.

## **ABSTRACT**

The term social entrepreneurship is not a new issue. It arose from the eighteenth century. But recently, it is considered a process whose main focus is on the social mission through the creation of value. A social enterprise "is not defined by their legal status, but by its nature: its social objectives and results, the basis on which their social function is integrated into its structure and governance." Corporate governance can be defined as a "system in which companies can be controlled and directed." The present study aimed to identify the elements of a governance structure for social enterprises to discuss the experience of a Brazilian project and analyze how multiple elements that make up a governance system are connected in a social education initiative. To accomplish the goals of this study, a basic interpretive study was conducted because the interest is the construction of meaning from the interpretations of the social actors that are part of Project Viva School of the Holy Spirit. Data were collected through interviews and document analysis, with social actors: non-governmental organizations, represented by: the Holy Spirit in Action; FUCEPE Institute and the State Government and Municipal, represented by the Education Department. The results show that the Living School program governance system has contributed to impact the results because the foundations that led to this social enterprise are strongly connected - pedagogical model, management model and governance model. The governance system of the Living School program of the state of the Holy Spirit is comprised of both explicit elements geared to meeting the targets as implied by elements oriented to social change. It also presents a new perspective to discuss governance and performance from the Theory of Social Change. In practical terms, it contributes to the more detailed formulation of an appropriate governance model to a social enterprise.

**Key - words:** Corporate Governance; Social Entrepreneurship; Living School program; Education; Theory of Social Change.

## **Lista de Siglas**

ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação.

SEDU – Secretaria de Educação

TESE – Tecnologia Empresarial Socioeducacional.

TGE – Tecnologia de Gestão Educacional



## SUMÁRIO

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                 | <b>10</b> |
| <b>2. ARCABOUÇO TEÓRICO .....</b>                                          | <b>13</b> |
| 2.1 ORIGENS, CONCEITOS E NATUREZA DO<br>EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....      | 13        |
| 2.2 ELEMENTOS DA GOVERNANÇA .....                                          | 17        |
| 2.3 ABORDAGENS TEÓRICAS SUSTENTADORAS DE UM<br>SISTEMA DE GOVERNANÇA.....  | 21        |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>                                                 | <b>26</b> |
| 3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....                                              | 26        |
| 3.2 BREVE HISTÓRICO DO PROGRAMA .....                                      | 26        |
| 3.3 COLETA DE DADOS .....                                                  | 27        |
| 3.4 ANÁLISE DE DADOS .....                                                 | 29        |
| <b>4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>               | <b>31</b> |
| 4.1 OS ELEMENTOS DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO<br>PROGRAMA ESCOLA VIVA ..... | 31        |
| 4.1.1 As características do modelo pedagógico .....                        | 31        |
| 4.1.2 As características do modelo de gestão .....                         | 33        |
| 4.1.3 As características do modelo de governança.....                      | 38        |
| 4.2 OS RESULTADOS DO PROGRAMA ESCOLA VIVA .....                            | 44        |
| <b>5. CONCLUSÃO.....</b>                                                   | <b>47</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                    | <b>49</b> |
| <b>APÊNDICE A – Modelo de Governança do Programa Escola Viva ..</b>        | <b>58</b> |

# Capítulo 1

## 1. INTRODUÇÃO

Enquanto fenômeno, empreendedorismo social não é novo; sua origem data a partir do século XVIII, quando as empresas filantrópicas passaram a se preocupar com ações sociais voltadas ao bem-estar do empregado, ao apoiar igrejas e organizações voluntárias (SHAW; CARTER, 2007).

Mais recentemente, trata-se de um processo cujo foco está na missão social por meio da criação de valor social ao abarcar a resolução de problemas sociais. O resultado (*output*), fruto de uma combinação de fatores, tais como, entendimento das necessidades sociais, inclusões sociais, acesso a serviços sociais, é uma mudança social sistêmica. A implantação desse processo se baseia em práticas e métodos inovadores adotados pelo mercado e depende do engajamento dos diversos atores sociais (*stakeholders*) e da formação de parcerias robustas para assegurar a sustentabilidade do empreendimento (AFUAH, TUCCI, 2012; HOWORTH; SMITH; PARKINSON, 2012; MITRA; BORZA, 2010; BORZA, MITRA, NISTOR; BORDEAN, 2009; HATTEN, 2009; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; NICHOLLS, 2006).

Um empreendimento social “não é definido pelo seu estatuto legal, mas por sua natureza: seus objetivos sociais e resultados; a base na qual a sua missão social está integrada à sua estrutura e governança” (NEW ECONOMICS FOUNDATION/SHOREBANK ADVISORY SERVICES, 2004, p. 8). Em particular, governança corporativa pode ser conceituada como um “sistema no qual as sociedades podem ser controladas e dirigidas” (TIHANY; GRAFFIN; GEORGE, 2015, p.1). Também pode se referir a todas as relações entre stakeholders (públicos de interesses) e *shareholders* (acionistas) e à estrutura

na qual os objetivos são alcançados (MASON; KIRBRIDE; BRYDE, 2007). “Não consiste apenas em proteger os interesses dos acionistas, mas também em defender e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas” (SCHÖNING; NOBLE; HEINECKE; ACHLEITNERMAYER, 2012, p. 12). Nos empreendimentos sociais, esse sistema também pode apoiar o cumprimento dos objetivos sociais (SCHÖNING; NOBLE; HEINECKE; ACHLEITNERMAYER, 2012). De fato, a natureza do modelo de governança a ser adotado por tais empreendimentos influencia os seus resultados (MSWAKA; ALUKO, 2015).

Considerando a presença dos múltiplos elementos discutidos acima, que circundam os empreendimentos sociais, um processo de governança para tais iniciativas pode ser considerado mais crítico, quando comparado às empresas tradicionais (SHAARI; ZAINON; ATAN; OTHMAN, 2015). Contudo, nos estudos acadêmicos, a relação entre governança e empreendimentos sociais tem sido pouco discutida (EBRAHIM; BATTILNA; MAIR, 2014; BERTOTTI; HAN; NETUVELI; SHERIDAN; RENTON, 2014; MASON, 2010; RODRIGUES; MALO, 2006). Pouco se sabe a respeito de governança em organizações sociais híbridas (MAIR, MAYER, LUTZ, 2015). Por outro lado, tem havido demanda por pesquisas que abordem novos modelos de governança que considerem o engajamento dos *stakeholders* e os impactos sociais (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015). Também há necessidade de mais pesquisas empíricas para testar o impacto da governança em um empreendimento social, particularmente, no tocante à relação entre governança e desempenho (SHAARI; ZAINON; ATAN; OTHMAN, 2015). É nesta lacuna que este estudo pretende dar a sua contribuição.

Posto isso, o problema de pesquisa é: Como um sistema de governança, considerando os múltiplos elementos, pode impactar o resultado de um empreendimento social? E tem como objetivo identificar os elementos de uma

estrutura de governança para empreendimentos sociais ao discutir a experiência de um projeto brasileiro e analisar como os múltiplos elementos que compõem um sistema de governança estão conectados em uma iniciativa social na educação.

Espera-se contribuir para o campo da governança ao discutir a sua eficiência e efetividade nos empreendimentos sociais e propor um novo modelo de gestão ancorado por múltiplos elementos. Também contribuir para o avanço do conhecimento da governança organizacional. Na prática, pretende-se contribuir para que tanto os atuais como os novos empreendedores sociais possam ampliar suas opções ao definir seus modelos de governança.

## **Capítulo 2**

### **2. ARCABOUÇO TEÓRICO**

#### **2.1 ORIGENS, CONCEITOS E NATUREZA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Embora o empreendedorismo social tenha surgido a partir do século XVIII (SHAW; CARTER, 2007), foi somente a partir da década de 1990, que esse fenômeno emergiu globalmente (BULL, 2008), devido: i) à ineficiência do Estado em atender às necessidades sociais da população a contento (MULGAN, 2006); ii) ao aumento de iniciativas sociais empreendedoras (SCASE; GOFFEE, 1980; KURATKO, 2005); e, iii) aos processos de desregulamentação, e às mudanças nos modelos de financiamento de iniciativas sociais sem fins lucrativos (PEARCE, 2003; GOERKE, 2003).

O empreendedorismo social tem sido tema de diversos estudos e investigações acadêmicas por mais de 20 anos (SHORT, MOSS, LUMPKIN, 2009). Desde então, tem sido reconhecido como parte das políticas em vários países, como Bélgica, Itália, Inglaterra e Estados Unidos, com o surgimento de organizações voltadas ao terceiro setor (TESDALE, 2011). Como resultante, essa temática tem recebido a atenção dos estudiosos globalmente (MAIR; ROBERTSON; HOCKERTS, 2006), inclusive vultosos financiamentos (O'CONNOR, 2006). Por isso, é considerado como um fenômeno global (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Por exemplo, no Reino Unido, a prática do empreendedorismo social está crescendo cada vez mais e 6,6% da população estão envolvidos com algum tipo de atividade que está relacionada com metas comunitárias ou sociais (HARDING, 2004). Apesar disso, poucos estudos

permitem um entendimento mais profundo acerca do empreendedorismo social (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009).

Diante desse quadro, os conceitos de empresas sociais são considerados relativamente novos (SEPULVEDA, 2015), e não tem havido uma interpretação ou um conceito que seja amplamente aceito pelas comunidades acadêmicas e práticas (YOUNG, 2012; TEASDALE, 2010; SHORT, MOSS, LUMPKIN, 2009; DEFOURNEY; NYSSSENS, 2006; CHRISTIE; HONIG, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006). Também há estudiosos (DU GAY, 2004; JONES; SPICER, 2009) que o consideram como algo indefinível, vago e vazio. Alguns conceitos são mostrados no Quadro 1.

| AUTORES                                                                        | CONCEITOS                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doherty; Haugh; Lyon (2014, p. 417- 418)                                       | As empresas sociais têm a dupla missão de alcançar tanto a sustentabilidade financeira como a finalidade social e, portanto, não se encaixam perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou não-organizacionais.                |
| Gidron e Hasenfeld, (2012); Aiken, (2010); Evers, 2005; Cornforth (2014, p. 3) | As empresas sociais são organizações híbridas que visam atingir fins sociais (e / ou ambientais), através de algum tipo de negócio ou atividade comercial.                                                                                                        |
| Gandy (2012)                                                                   | Empreendedorismo social como liderança e abordagem de gestão ajudam organizações sociais benéficas a enfrentar os desafios e criar um impacto social positivo.                                                                                                    |
| Teasdale (2011)                                                                | Empresa social foi construída por uma variedade de interesses que competem e abraçam diferentes discursos, assim representando diferentes componentes organizacionais.                                                                                            |
| Dey; Steyaert (2010), De Gay, 2003                                             | O empreendedorismo social, em outras palavras, é conceituado como um meio universal para os problemas universais, um "esquema de periodização", que é aplicável a qualquer tipo de contexto, histórico, cultural e política.                                      |
| Zahra, Gedajlovic, Neubaume e Shulmand (2009)                                  | Empreendedorismo social como ativo e processo realizado para descobrir, definir e explorar oportunidades para aumentar a riqueza social através da criação de empreendimentos ou gestão de organizações já existentes de uma forma inovadora.                     |
| The Department of Trade and Industry (2002); Bull (2008,p. 270)                | A empresa social é um negócio com objetivos principalmente sociais cujos excedentes são reinvestidos, principalmente, para o efeito no negócio ou na comunidade, em vez de ser motivado pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários. |

Quadro 1: Conceitos de empreendedorismo social.

Fonte: Shaari, Zainon, Atan e Othman (2015, p.95).

Nota: Adaptada pelo autor.

Apesar de variações nos conceitos de empreendedorismo social, há uma certa convergência ou intersecção entre eles, no tocante ao foco social em termos de seus objetivos e ações e ao contexto diverso em que se está inserido: histórico, cultural e político.

Nessa pesquisa, será adotado um dos conceitos mais abrangentes de empreendedorismo social proposto por Mair e Martin (2006, p. 37), que pode ser aplicado tanto em uma organização nova como em uma organização já estabelecida:

Em primeiro lugar, vemos o empreendedorismo social como um processo de criação de valor por meio de diversas combinações de recursos. Em segundo lugar, tais combinações de recursos destinam-se principalmente ao aproveitamento e desenvolvimento de oportunidades para criar valor social, por meio do estímulo à mudança social ou à satisfação das necessidades sociais. E, em terceiro lugar, quando visto como um processo, o empreendedorismo social envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações.

De maneira geral, os conceitos de empreendedorismo social podem estar restritos às organizações sem fins lucrativos (LASPROGATA; COTTON, 2003) ou aos indivíduos e às organizações envolvidos em empreendimentos de cunho social (CERTO; MILLER, 2008; VAN DE VEM; SAPIENZA; VILLANUEVA, 2007), por exemplo. Independentemente do conceito adotado, uma das principais características de um empreendimento social é o engajamento duradouro junto às suas partes interessadas (LEADBEATER, 1997). Trata-se de empresa que comercializa principalmente para fins sociais (DEFOURNY; KUAN 2011; KERLIN 2009).

Conforme as escolas de pensamento e as correntes teóricas, o termo empresa social pode ser aplicado a diferentes empreendimentos sociais: às

cooperativas de trabalhadores, às instituições de caridade; às organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos; e às que se autorrotulam como empresas sociais (TEASDALE, 2011; SHAW; CARTER, 2007; MASON; KIRKBRIDE; BRYDE, 2007). Para Grieco, Michelini e Lasevoli (2014) e Huybrechts e Nicholls (2013), uma empresa social assume uma natureza diferente das organizações com e sem fins lucrativos.

As empresas sociais também podem ser consideradas organizações híbridas, porque “envolvem diversos *stakeholders* – governos, organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos –, têm muitos conflitos de interesses, e abarcam diversas atividades que podem ser inconsistentes ou divergentes” (MAIR, MAYER, LUTZ, 2015, p. 714). Nesse sentido, a governança pode apoiar a gestão e o controle e monitoramento dessa pluralidade institucional por meio da proteção quanto aos riscos e às demandas das muitas partes interessadas (ZUCKERMAN, 1999). A propósito, é a sua natureza híbrida que atua como um fator facilitador da governança (PARKA; WILDING, 2014).

Como nessa pesquisa o empreendedorismo social será visto como um processo de criação de valor social por meio da combinação de recursos (MAIR; MARTIN, 2006), tais como os metodológicos, informacionais, humanos, tecnológicos, financeiros e físicos, isto significa envolver e engajar diversos atores sociais. E, segundo Rodrigues e Malo (2006, p. 47), as empresas sociais demandam “estruturas de governança que permitam o engajamento dos membros e sua motivação e mobilização não só para a causa, mas também para a gestão da própria organização”. Esses autores entendem que os atores sociais envolvidos precisam se manifestar e apoiar a tomada de decisões do



empreendimento. Daí a importância de se discutir governança e os seus diversos elementos que sustentam a sua relação com os *stakeholders*.

## 2.2 ELEMENTOS DA GOVERNANÇA

Governança Corporativa teve seu ponto de partida na década de 1930 com uma discussão sobre a existência das firmas (COASE, 1937; BERLE; MEANS, 2010). O assunto ganhou maior importância nos anos 1990, quando escândalos na Europa e nos Estados Unidos vieram à tona (BLAIR, 1995; MILLAR; ELDONIIATY; CHOI; HILTON, 2005; CAIXE; KRAUTER, 2014).

Pode ser considerada “um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, o seu Conselho, acionistas e outras partes interessadas” (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2004, p. 11). “Não consiste apenas em proteger os interesses dos acionistas, mas também em defender e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas” (SCHÖNING; NOBLE; HEINECKE; ACHLEITNERMAYER, 2012, p. 12).

Para tanto, um sistema de governança normalmente é composto por múltiplos elementos, que também são os desafios a serem enfrentados pelos empreendimentos sociais, dada a sua natureza, objetivos e metas (SHAARI; ZAINON; ATAN; OTHMAN, 2015; SPEAR; CONFORTH; AIKEN, 2009). No tocante às empresas sociais, um dos principais desafios é o diálogo entre a missão e as necessidades locais, conforme defendido por Mason, Kirkbride e Bryde (2007, p. 295):

O desenvolvimento e a evolução de estruturas de governança que se adequem à missão social local, muitas vezes são únicas em cada

organização. Este é um passo importante para combinar as necessidades locais das partes interessadas primárias com um processo de governança que permite aos gestores agirem enquanto permanecem transparentes e responsáveis pelos resultados finais.

Um sistema de governança se aplica a diferentes **contextos**, como empresas familiares (PATEL; COOPER, 2014); organizações sem fins lucrativos, cooperativas, sociedades anônimas (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015; IBGC, 2009); empreendimentos sociais (LARNER; MASON, 2014) etc.

Em terceiro lugar, é constituído por diversos **atores sociais**, que são as partes interessadas, variando de acordo com o negócio da organização, podendo ser acionistas, funcionários, investidores, fornecedores, comunidades, sindicatos, clientes etc. (FREEMAN, 1984). Destaque-se que o conceito desse autor possa ser considerado muito amplo (MITCHAELL; AGLE; WOOD, 1997), podendo ser incluídos terroristas, chantagistas e até mesmo o ambiente natural (JENSEN, 2002). No caso de um empreendimento social, também há os benfeitores, beneficiários, voluntários e doadores (SHAARI; ZAINON; ATAN; OTHMAN, 2015).

O sistema de governança precisa se sustentar em uma **estrutura** por meio da qual os objetivos de uma empresa e os meios para cumpri-los são definidos, bem como os mecanismos de monitoramento (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2004). Tal estrutura normalmente é composta, por exemplo, pelos Conselhos de Família, de Administração e Fiscal; pelos comitês temáticos, como novos negócios, gestão de pessoas etc.; e pelas auditorias interna e externa (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015; IBGC, 2009). Cada um desses níveis tem **papéis e responsabilidades** a desempenhar, como os da liderança (CARTON;

MURPHY; CLARK, 2014) e os da alta e média gestão (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015; HUY; CORLEY; KRAATZ, 2014).

Em quarto lugar, um sistema de governança está sob as **regras e procedimentos internos** baseados em códigos de conduta, como o Código de Ética, como também sob o **conjunto de regras e instrumentos de controle e monitoramento de cada país**, como por exemplo, a Lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos e as Leis que regem as Sociedades Anônimas, e de grande porte no Brasil: a Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007.

Em quinto lugar, trata-se de um sistema regido por **princípios** que norteiam os comportamentos dos atores sociais, como a transparência, equidade, prestação de contas, que se refere à responsabilização final por quaisquer resultados (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2009).

É desejável que a escolha dos profissionais que vão compor esse sistema de governança esteja ancorada em dimensões como características pessoais, como a reputação e os valores pessoais (BRISCOE; CHIN; HAMBRICK, 2014); a experiência em organizações da mesma natureza; competências como trabalho em equipe, orientação a resultados, conhecimento de finanças e contabilidade; formação acadêmica e histórico profissional (GOMULYA; BOEKER, 2014). De maneira geral, os membros de um conselho de administração de um empreendimento social são também voluntários. Por isso, é desejável que atuem em conjunto com profissionais com competências adquiridas em outras áreas e que possam ser aplicadas na

empresa social (MASON, 2010). Juntas, essas dimensões compõem os **atributos** dos atores sociais, o sexto elemento desse sistema.

Um sistema de governança precisa ter um arcabouço que lhe permita lidar com os “**processos ambientais externos**, tais como, mudanças na legislação, pressões dos *stakeholders*, e políticas sociais emergentes” (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015, p. 4). Ou mesmo leis antiaquisições que, segundo Sapra, Subramanian e Krishnamurthy (2014), contribuem significativamente para práticas organizacionais inovadoras.

Os **mecanismos de gestão** podem ser internos, englobando o alinhamento da remuneração e incentivos da alta administração com os interesses dos acionistas, atrelado ao desempenho da empresa. Outros mecanismos internos estão voltados para o controle e monitoramento pelos diretores, acionistas e mercado. Incluem a escolha dos membros do conselho de administração, por exemplo, membros independentes, que não atuam na gestão ou que não tenham algum tipo de relacionamento com a empresa ou a gestão, e a presença de ex-CEOs, fundadores (MISANGYI; ACHARYA, 2014).

Também há de se levar em consideração que em tais relações, há **conflitos de interesses** originados de **relações de poder** envolvidas. Por isso, diversos modelos e teorias (DONALDSON; PRESTON, 1995; TURBAN; GREENING, 1997) foram desenvolvidos para identificar e priorizar *stakeholders*. O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), em particular, propõe três atributos para classificar os *stakeholders*: urgência da reivindicação, poder de influência e legitimidade da relação.

Um sistema de governança também pode ser submetido às **autoavaliações de desempenho** e sugerir oportunidade de melhorias no

modelo de governança adotado. Por exemplo, Schöning, Noble, Heinecke, Achleitnermayer (2012) recomendam um questionário de autoavaliação para empreendimentos sociais com 55 perguntas divididos em dez sessões, a saber: papéis do conselho de administração; práticas de: planejamento, elaboração de políticas, gestão fiscal, captação de fundos e estruturação do conselho; comitês do conselho; reuniões do conselho; relações do conselho; e orientações para convidar membros para o conselho.

## 2.3 ABORDAGENS TEÓRICAS SUSTENTADORAS DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA

Cornforth (2003) sugere uma tipologia, composta por cinco teorias. A *teoria da agência* abrange um modelo de *compliance* (conformidade) para monitorar e proteger o negócio, uma vez que acionistas e gestores têm interesses diferentes. Contudo, aplicar essa teoria aos empreendimentos sociais pode ser dificultado pela ambiguidade sem saber quem é dirigente e quem é acionista (CORNFORTH, 2001; 2003). Já Callen, Klein, Tinkelman (2010) e Lecovich (2005) reconhecem que nessa abordagem, o conselho tem papel crucial ao proteger os ativos da organização e evitar alocação indevida de recursos pelos con gestores

A *teoria de stewardship*, envolve um modelo já voltado para a parceria e melhoria da performance, porque acionistas e gestores compartilham os mesmos interesses. Esse modelo é considerado o que mais se aplica às necessidades de gestão, controle e monitoramento de algumas empresas sociais (SHAARI; ZAINON; ATAN; OTHMAN, 2015; MUTH, DONALDSON, 1998). Está alinhado aos valores, à ética e aos hábitos da empresa social, bem

como ao perfil psicológico e social dos gestores (MASON; KIRKBRIDE; BRYDE, 2007).

A *teoria dos stakeholders*, na qual todas as partes interessadas têm interesses distintos e, portanto, demandando um modelo que atente para o equilíbrio e a proteção de tais interesses. É bem aceita por algumas empresas sociais, como cooperativas (SPEAR; CONFORTH; AIKEN, 2009). Além disso, ao envolver todas as partes interessadas tem implicações estratégicas para o empreendimento por meio da utilização de diversas fontes no desenvolvimento de estratégias. Por isso, é desejável que se implemente processos de gestão que facilite a comunicação e a tomada de decisão entre todos os envolvidos (MASON; KIRKBRIDE; BRYDE, 2007).

A *teoria de dependência de recursos* utiliza um modelo de cooptação, porque os acionistas e a organização têm interesses diferentes. Nesse caso, é necessário escolher partes interessadas que sejam relevantes para influenciar conforme os interesses das partes e manter o fluxo de entrada e saída de recursos. E a organização depende de tais recursos para a sua sobrevivência. Por essa, razão esse modelo também pode ser aplicado aos empreendimentos sociais, que dependem muito de recursos externos (CONFORTH, 2003, 2014).

Na *teoria da hegemonia gerencial*, embora acionistas e gestores tenham interesses diferentes, são os gestores que tomam as decisões. Eles têm o poder. Por isso, se trata de um modelo “carimbo de borracha” (*rubber-stamp*). Ou seja, os gestores ratificam as decisões. A perspectiva democrática adota um modelo democrático que tem foco em conciliar conflitos, uma vez que os membros do conselho e o público em geral têm interesses distintos.

No Reino Unido, o modelo de governança *stewardship* se mostrou mais eficiente e efetivo do que o modelo democrático (MSWAKA; ALUKO, 2015). Contudo, esses autores também reconhecem o modelo de dependência de recursos como sendo relevante para as empresas sociais, dada a competição acirrada por recursos.

Mason, Kirkbride e Bryde (2007) sugerem uma sexta abordagem teórica – a *teoria institucional*, em particular, a *teoria neoinstitucional* que tem foco nos aspectos cognitivo-culturais da instituição, a partir da perspectiva da influência dos valores no empreendimento social. Ou seja, nesse tipo de empreendimento, como os elementos culturais e valores são relevantes para cumprir a missão social da organização, essa teoria ajudar a entender a influência de tais elementos nos comportamentos das pessoas que atuam no empreendimento. Ajuda a entender como o empreendimento é gerido por meio de micro e macro ambientes, indo além dos aspectos processos e olhando para os aspectos informais, como normas culturais e rituais simbólicos.

Essa pesquisa adiciona uma sétima abordagem teórica para discutir governança e seus impactos em um empreendimento social – a *teoria da mudança social*. A mudança social pode ser considerada como o coração das investigações nas ciências sociais (AGUILERA; RUPP; WILLIAMS; GANAPATHI, 2007). E pode ser entendida como “alterações nos padrões de comportamento nas relações sociais, nas instituições e nas estruturas sociais ao longo do tempo” (FARLEY, 1990, p. 62). Pode ser definida também como as transformações que ocorrem nas condições de vida de determinados grupos humanos, suas estruturas e seus sistemas de valores (REZENDE, 2002).

Essa teoria alinha os principais problemas que a sociologia tem enfrentado ao longo dos tempos (REZENDE, 2002, p. 349), podendo ser dividida em dois grupos: i) a teoria cíclica, na qual os autores pressupõem que a mudança social é um processo repetitivo e obedece a determinados tipos de ciclos, muitas vezes já definidos, nessa teoria não há indícios de que as mudanças sociais seguem um caminho progressivo (STOMPKA, 1998; REZENDE, 2002, p. 364); ii) teoria linear, que tem como principais pensadores Spencer, Comte, Morgan, Max e Weber, que defendem a ideia de que os aspectos da sociedade mudam continuamente, ou seja, não se repetem, acreditam portanto, no caminho progressivo (REZENDE, 2002).

A partir do exposto, buscando uma convergência dos modelos de governança às empresas sociais, destaca-se a proposta de Mair, Mayer, Lutz (2015), que sugerem um modelo de governança a partir da perspectiva de organizações híbridas. Nesse sentido, as empresas sociais que optaram por seguir as orientações sob a perspectiva da lógica comercial, ou seja, as organizações híbridas do tipo *conforming*, transferem os lucros para parceiros envolvidos com ações societárias. Implica na concessão de assento no conselho para os provedores de recursos financeiros. Já as organizações híbridas que seguem a lógica do bem-estar social incluem as partes interessadas no conselho e lhes garante poder de tomada de decisão limitado. Ou seja, ambos os tipos se identificam com uma lógica institucional. Contudo, há organizações híbridas do tipo *dissenting*, que discordam e resistem em optar por uma lógica. Tais organizações preferem aproveitar as oportunidades oriundas das múltiplas lógicas como um guia para suas decisões e comportamentos organizacionais. Preferem lidar com a ambiguidade de tais contextos. São essas organizações



que estão mais preparadas e dispostas para lidar com múltiplos elementos, tais como os discutidos acima.

Adicionalmente, Parka e Wilding (2014) sugerem um modelo baseado em redes de governança, nas quais os mesmos atores sociais atuam em diferentes modelos de governança (O'TOOLE; 1997; PROVAN; KENIS, 2008). Tal modelo pode ajudar as empresas sociais a alavancar parcerias robustas e deflagrar respostas inovadoras para cumprir os objetivos sociais. Para tanto, caberá às empresas sociais o papel de articulação e coordenação junto aos parceiros e atores sociais envolvidos nessa teia de apoio. Atuam como uma “cola institucional” (PARKA; WILDING, 2014, p. 123) ao conectar diversos modelos de governança já em curso por outros atores sociais envolvidos no empreendimento social, como governo, organização com fins lucrativos, organizações sem fins lucrativos (PARKA; WILDING, 2014).

## **Capítulo 3**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 NATUREZA DA PESQUISA**

Para alcançar o objetivo deste estudo, que é o de discutir a experiência de um projeto brasileiro e analisar como os múltiplos atores sociais estão engajados em uma iniciativa social na educação, foi conduzido um estudo interpretativo básico, pois o interesse é a construção de sentido a partir das interpretações dos atores sociais que fazem parte do Programa Escola Viva do Espírito Santo.

#### **3.2 BREVE HISTÓRICO DO PROGRAMA**

A pesquisa tem como unidade de análise, o Programa “Escola Viva”. Gestão, pedagogia e monitoramento de resultados são considerados como a base do projeto, que já foi implantado e aceito em alguns estados do Brasil como: Pernambuco, Rio de Janeiro, Ceará, Piauí, Sergipe, São Paulo e Goiás. Chegou ao Espírito Santo, sendo considerado como um Projeto Estruturante, do Governo do Estado com prioridade de ação no período entre 2015 – 2018, alinhando-se às diretrizes do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2030. A implantação do Programa surgiu com a justificativa de diversos estudos e relatórios sobre a juventude brasileira, que apresentaram evidências de: a) baixíssimos resultados de aprendizagem; b) altos índices de abandono no ensino médio; c) baixos índices de aprovação; d) altos índices de violência cometida contra e pelos jovens; e) baixos níveis de ambição em relação ao futuro; f) limitada formação moral e cultural e, g) presença de um ambiente

familiar instável. Neste Programa, o jovem é tratado como parte da solução e não do problema. O Programa “Escola Viva” tem como principal objetivo criar oportunidades aos jovens, a partir de uma educação integral em tempo integral, de uma formação plena, com desenvolvimentos de práticas e vivências a partir de um currículo diferenciado, de forma a promover sujeitos autônomos, solidários e competentes. O “Projeto de Vida” é considerado como o eixo principal. O programa busca traçar como meta se tornar um novo paradigma na educação pública brasileira.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi feita por meio de análise de documentos e de entrevistas. Os documentos analisados incluem:

- Cadernos de Formação do Programa elaborados pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), a saber: i) princípios educativos do modelo pedagógico; ii) introdução às bases teóricas e metodológicas; iii) conceitos do modelo pedagógico; iv) metodologias de êxito da parte diversificada do currículo – componentes curriculares do Ensino Fundamental; v) metodologias de êxito da parte diversificada do currículo – componentes curriculares do Ensino Médio; vi) metodologias de êxito da parte diversificada do currículo – práticas educativas; vii) ambientes de aprendizagem; viii) instrumentos e rotinas; e ix) princípios e conceitos de planejamento e operacionalização de tecnologia da gestão educacional;
- O Plano de Ação do Programa Escola Viva elaborado pela Secretaria de Estado da Educação (SEDU);

- O projeto pedagógico do Programa Escola Viva elaborado pela Secretaria de Estado da Educação (SEDU);
- O ritual de governança elaborado pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE);
- O Manual Operacional do Modelo de Gestão – Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE) elaborado pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE);
- As diretrizes operacionais do programa de escolas estaduais de ensino médio em turno único (Escola Viva) elaborado pela Secretaria de Estado da Educação (SEDU);
- As bases do modelo Escola da Escolha elaborado pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE);
- Os sites da Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo, do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) e da organização não governamental Espírito Santo em Ação.
- Diversas notícias em diversos sites de notícias da mídia do estado do Espírito Santo.
- Lei Complementar nº. 799, de 15 de junho de 2015, que cria o Programa de Escolas Estaduais de Ensino Médio em Turno único, denominado Escola Viva, no âmbito do Estado;
- Lei Complementar nº 818, de 17 de dezembro de 2015, que altera a Lei Complementar nº 799.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com seis atores sociais envolvidos diretamente com a implantação, manutenção e replicação do Programa Escola Viva, conforme mostrado no Quadro 1,

| ATOR SOCIAL                                                                                | ORGANIZAÇÃO                                          | TIPO DE ORGANIZAÇÃO           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Secretário Estadual de Educação                                                            | Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo    | Governo                       |
| Coordenadora do Programa                                                                   |                                                      |                               |
| Técnica responsável pelo modelo de gestão                                                  |                                                      |                               |
| Técnico responsável pela parte administrativa e do modelo de gestão e do modelo pedagógico |                                                      |                               |
| Diretor de gestão                                                                          | Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) | Organização Não Governamental |
| Superintendente executivo                                                                  | Espírito Santo em Ação                               |                               |

Quadro 1: Relação de atores sociais entrevistados,  
Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizado o método de análise de conteúdo por meio de categorização e codificação FLORES (1994). Para tanto, os dados coletados foram tratados com base em categorias definidas tanto *a priori*, ou seja, a partir do referencial teórico, como em categorias emergidas dos dados, mostradas no Quadro 2.

| Metacategorias                             | Categorias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| As características do modelo pedagógico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito</li> <li>• Paradigmas</li> <li>• Princípios e premissas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| As características do modelo pedagógico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito</li> <li>• Paradigmas</li> <li>• Princípios e premissas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| As características do modelo de governança | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de governança</li> <li>• Estrutura de gestão</li> <li>• Rede de parceiros estratégicos</li> <li>• papéis e responsabilidades</li> <li>• experiência, reputação e competências da rede de parceiros estratégicos</li> <li>• conjunto de regras e instrumentos de controle e monitoramento</li> </ul> |
| Os resultados do Programa Escola Viva      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mudança de comportamentos dos alunos</li> <li>• processos ambientais externos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |

Quadro 2: Relação de metacategorias e categorias.

Fonte: Dados da pesquisa.

## **Capítulo 4**

### **4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 OS ELEMENTOS DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO PROGRAMA ESCOLA VIVA**

O sistema de governança do Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo emerge dos modelos pedagógico e de gestão e ambos são fundamentados em novos paradigmas. Daí a importância de discutir cada um desses modelos.

##### **As características do modelo pedagógico**

O Modelo Pedagógico apresenta as bases teóricas, princípios educativos, metodologias, práticas pedagógicas, instrumentos e rotinas, como avaliação, organização e conselho de classe, práticas da coordenação pedagógica e guia de aprendizagem (BASES DA ESCOLA DE ESCOLHA; CADERNOS DE FORMAÇÃO). Trata-se de um elo entre os marcos teóricos e as práticas inovadoras de ensino.

É o sistema que opera um currículo integrado entre as diretrizes e os parâmetros nacionais e/ou locais e as inovações concebidas fundamentadas na diversificação e no enriquecimento necessários para apoiar o estudante na elaboração do seu Projeto de Vida, essência da Escola Viva, e no qual reside toda a centralidade do currículo desenvolvido (MODELO PEDAGÓGICO ESCOLA VIVA, p. 20).

Esse modelo emerge de paradigmas, tais como: transformar conhecimento em desenvolvimento e bem-estar social; desenvolvimento humano, “entendido aqui como uma junção harmônica das habilidades

cognitivas e sócio emocionais; e educar pela perspectiva do protagonismo” (BASES DO MODELO DA ESCOLA DA ESCOLHA; TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, p. 11).

Está pautado por cinco princípios mostrados no Quadro 3. A perspectiva do protagonista parte do pressuposto de que os jovens têm um potencial a desenvolver e podem atingi-lo por meio de práticas educativas e processos formativos inovadores. O jovem é tratado como parte da solução e não do problema, ou seja, o jovem atua como protagonista para que desenvolva o seu próprio projeto de vida (PLANO DE AÇÃO DO PROGRAMA ESCOLA VIVA – SEDU; BASES ESCOLA DA ESCOLHA).

| <b>Princípios e premissas do modelo pedagógico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protagonismo juvenil: ter formado jovens autônomos, solidários e competentes</li> <li>2. Formação de valores: educadores qualificados e atuantes com os princípios educativos do Programa Escola Viva.</li> <li>3. Corresponsabilidade: pais, familiares e/ou responsáveis e outros parceiros focados e corresponsáveis no Programa Escola Viva.</li> <li>4. Excelência em gestão: gestão comprometida e focada nos resultados; aceleração dos resultados.</li> <li>5. Replicabilidade: iniciativas replicáveis adotadas.</li> </ol> |

Quadro 3: Princípios e premissas do modelo pedagógico.  
Fonte: Plano de Ação do Programa Escola Viva (SEDU).

Conforme relatado por um dos membros da Equipe de Implantação:

Que esse jovem seja solidário, o jovem hoje é colocado muito como problema dentro da sociedade: problema da droga, é o jovem; problema não sei o quê, é o jovem que está bebendo muito, é o jovem que está isso, é o jovem que está assado, e aí? Como eu posso resolver essa problemática? Decido colocar como solução desse problema, que é um pouco assim: tem uma fila no recreio, dentro do cotidiano da escola; está assim, está sujando tudo, tal, aí vai lá o adulto querer resolver, que é um pouco isso de adulto, querer resolver a vida desse jovem. Não, jovem, aqui a gente tem esse problema. Como é que a gente faz para resolver?



A formação de valores envolve a preparação dos educadores em práticas pedagógicas para que possam apoiar os jovens ao longo dessa nova trajetória a desenvolver suas potencialidades: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos (conviver), aprender a ser”. A excelência em gestão abrange os processos de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação em todos os níveis das áreas meio e fim da escola para se ter resultados sustentáveis. Tais resultados apoiam a replicabilidade de tais práticas inovadoras para a rede estadual. Para tanto, esse Programa está baseado na corresponsabilidade, ou seja, a responsabilidade para se conseguir com que os jovens se tornem jovens autônomos, solidários e competentes está dividida entre diversos atores sociais: o setor público, a escola, o estudante, a sociedade civil, incluindo os investidores sociais, a comunidade e os pais os familiares e/ou os responsáveis, que assumem papéis técnicos, estratégicos e de apoio no Programa (PLANO DE AÇÃO DO PROGRAMA ESCOLA VIVA – SEDU; BASES ESCOLA DA ESCOLHA).

#### **4.1.2 As características do modelo de gestão**

Para implantação deste modelo pedagógico, que introduz inovações em conteúdo da ação educativa e no método pedagógico, é necessário assegurar que tais concepções pedagógicas possam ser transformadas em ações e, por consequência, nos resultados esperados (ICE, 2015). E, a exemplo do modelo pedagógico, o modelo de gestão também é pautado por novos paradigmas. O idealizador desse modelo de escola em tempo integral (Escola da Escolha), parte do pressuposto de que a “gestão de uma escola em pouco difere da gestão de uma empresa. Assim sendo, nada mais lógico do que partir da

experiência gerencial empresarial acumulada para desenvolver ferramentas de gestão escolar”, segundo o Presidente do ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (TESE, p. 3). Também está pautado por cinco princípios mostrados no Quadro 4.

| Princípios e premissas do modelo de gestão                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Princípios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo virtuoso</li> <li>• Educação pelo trabalho</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Descentralização</li> <li>• Delegação planejada</li> </ul> | <b>Planejamento e operacionalização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Ação</li> <li>• Programa de Ação</li> <li>• Registros e Relatórios</li> </ul> |

Quadro 4: Princípios e premissas do modelo de gestão.

Fonte: Bases do modelo da escola da escolha (ICE).

O círculo virtuoso está baseado na confiança e na parceria entre a rede de atores sociais, no qual os recursos de toda natureza aplicados no Programa Escola Viva gere resultados sustentáveis e comprometimento com os conceitos e princípios do Programa. Ou seja, há uma contínua e eficaz retroalimentação. Em outras palavras:

Os estudantes bem formados impactam positivamente a comunidade em que vivem, nos espectros político, econômico, social e cultural; Os investidores sociais (parceiros) interagem e percebem claramente, ao longo do tempo, os benefícios socioeducacionais originados da replicabilidade do Modelo nas demais escolas de uma rede pública de ensino; A escola e a comunidade estabelecem um processo progressivo de aproximação, tendo no exercício de uma educação de qualidade, o elo entre pais e educandos; A gestão pública maximiza seus investimentos sociais, empregando de maneira eficaz, eficiente e efetiva, os tributos angariados da sociedade (CADERNOS DE FORMAÇÃO – TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, 2015, p. 13).

A educação pelo trabalho atua diretamente na formação e desenvolvimento de todos os envolvidos no Programa, por meio de práticas vivenciadas no cotidiano. Ou seja, “o educando aprende para trabalhar; na

educação pelo trabalho, trabalha para aprender; e se auto-educa” (CADERNOS DE FORMAÇÃO – TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, 2015, p. 13). A comunicação é um dos focos dos gestores das escolas públicas para evitar dificuldades e conflitos entre a rede de atores sociais do Programa. Dai a descentralização, que “está assentada sobre a pedra angular formada pela disciplina, respeito e confiança”. Envolve definir os papéis e responsabilidades principalmente entre gestores, coordenadores pedagógicos, professores e alunos (CADERNOS DE FORMAÇÃO – TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, 2015, p. 14). A delegação planejada significa o exercício da liderança dos gestores das escolas públicas sobre as equipes gestora, pedagógica e de apoio de cada escola para “propiciar a execução de tarefas com graus crescentes de complexidade, pautadas nas capacidades e maturidades cognitiva e emocional de cada um desses atores” (CADERNOS DE FORMAÇÃO – TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, 2015, p. 15).

Desta forma, trata-se de um modelo de gestão comprometido com resultados, pois têm indicadores, metas, reuniões de levantamento e discussão e relatórios. É composto por quatro instrumentos de gestão: o plano de ação, o programa de ação, a agenda escolar e o ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que apoia o processo de melhoria contínua (TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, 2015).

O plano de ação é um “instrumento estratégico da escola que norteia a equipe escolar na busca de resultados comuns sob a liderança do Gestor” (TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL, 2015, p. 22). E está ancorado em alguns fundamentos como a articulação dos atores sociais a favor dessa

iniciativa social na educação, e a valorização do capital humano e das ações empreendidas pelo poder público estadual:

Plano de Ação está ancorado em alguns pilares estratégicos: mobilizar, engajar e responsabilizar a rede estadual de ensino, os estudantes, professores, corpo técnico-pedagógico, os parceiros, a comunidade local e a sociedade em torno do processo ensino-aprendizagem; valorizar e investir no desenvolvimento do capital humano da SEDU; aprimorar as ações e a gestão pedagógica da rede estadual de ensino com ênfase nos resultados dos estudantes; um regime na carreira do Magistério mais atrativo, viabilizar mecanismos operacionais e financeiros necessários e lançar as bases do novo modelo de escola proposto (PLANO DE AÇÃO, SEDU, p. 2 ).

É norteado por valores, missão e visão de futuro e tem premissas, objetivos, metas, indicadores, estratégias, macroestrutura e papéis e responsabilidades bem definidos. Cada um destes elementos está detalhado no Quadro 5.

O programa de ação “nada mais é do que a operacionalização do plano de ação estratégico da escola. Tem que estar todo rabiscado, de preferência. E cada profissional com os seus programas de ação”, disse um dos membros da Equipe de Implantação do Programa Escola Viva. É elaborado pelas equipes gestora, pedagógica e de apoio de cada escola. Somam-se a estes instrumentos, os Relatórios Parcial e Anual dos Resultados da Escola. Em resumo, o plano de ação é resultante da discussão no nível estratégico e o programa de ação, no nível operacional. Tais ferramentas permitem que “estudantes, educadores e gestores se utilizem da mesma linguagem e dos mesmos instrumentos para planejar, definir metas, gerenciar suas atividades e avaliar seus resultados” (PROJETO PEDAGÓGICO, p. 36).

| PRAZO              | ELEMENTOS                         | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                  | <b>Introdução</b>                 | Corresponde ao diagnóstico da realidade de cada Escola. Deve apresentar dados e evidências sobre a comunidade que atenda as expectativas e os anseios.                                                                                         |
| <b>Longo Prazo</b> | <b>Valores</b>                    | São considerados como: convicções e crenças. É o que irá nortear as decisões e a realização dos trabalhos.                                                                                                                                     |
|                    | <b>Visão</b>                      | Representa um estado futuro que se deseja alcançar para a Escola.                                                                                                                                                                              |
|                    | <b>Missão</b>                     | Considerado uma reflexão sobre a razão de ser da Escola, ou seja, a essência de existir.                                                                                                                                                       |
|                    | <b>Premissas</b>                  | As premissas são consideradas o ponto chave, portanto, a parte crucial para a definição dos objetivos, das prioridades e das metas.                                                                                                            |
| <b>Médio Prazo</b> | <b>Objetivos</b>                  | Devem ser tangíveis, claros, precisos e observáveis. São aqueles que estabelecem e expressam o cenário ideal e é a descrição do que se pretende alcançar.                                                                                      |
|                    | <b>Prioridades</b>                | Significa definir o que é mais importante. É necessário refletir sobre cada um dos objetivos, elegendo como prioritários os pontos que irão provocar mais impacto nos resultados ao longo do tempo.                                            |
| <b>Curto Prazo</b> | <b>Metas</b>                      | O estabelecimento das metas e das prioridades em conjunto deve refletir a missão da Escola.                                                                                                                                                    |
|                    | <b>Indicadores de Resultado</b>   | É o indicador que mede o que foi obtido pela Escola em função das ações estabelecidas.                                                                                                                                                         |
|                    | <b>Indicadores de Processos</b>   | É o indicador que monitora a tendência de uma determinada meta para que seja possível fazer mudanças durante o percurso, em tempo de corrigir o rumo e garantir o resultado final.                                                             |
|                    | <b>Estratégias</b>                | A estratégia sintetiza e qualifica o conjunto das ações a serem desenvolvidas nos processos da organização, visando a consecução dos objetivos traçados. Portanto, é ela que possibilita a transformação de uma intenção em uma ação presente. |
|                    | <b>Macroestrutura</b>             | Representação gráfica da escola, do seu sistema de comunicação e do fluxo dos processos. Abrange os atores organizacionais internos e os atores sociais externos, como parceiros, investidores.                                                |
|                    | <b>Papéis e responsabilidades</b> | Especificação das funções chave do processo, com a indicação da relevância de cada membro para o sucesso do empreendimento social.                                                                                                             |

Quadro 5: Elementos do plano de ação.

Fonte: Caderno de Tecnologia de Gestão Educacional (ICE, 2015).

Desta forma, ao transpor o conjunto de ferramentas de gestão empresarial para a ambiência de gestão escolar, foi considerado um movimento de inovação do sistema de gestão das escolas. Ou seja, a adoção desse modelo de gestão baseado na Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) mostra que está havendo uma revisão/quebra de paradigmas e o desenvolvimento de uma nova consciência que abarque esta nova realidade:

A TGE exige uma verdadeira desconstrução de conceitos e paradigmas para entender, aceitar e praticar seus postulados. Portanto, ela é mais consciência do que um método de gestão, porque requer de todos os profissionais que compõem a equipe escolar a adoção de posturas e atitudes que, via de regra, não fazem parte das práticas cotidianas das escolas (TESE, p. 6).

A prática, porém, envolve conscientização e disposição para rever paradigmas, bem como assumir uma nova postura, transformando obstáculos em oportunidades de aprendizado e de sucesso (TESE, p. 6).

#### **4.1.3 As características do modelo de governança**

Posta esta discussão, e partindo do pressuposto de que, se os modelos pedagógicos e de gestão são pautados por novos paradigmas, o modelo de governança também deverá ser pautado por novos paradigmas. Assim, a partir das entrevistas e das análises documentais feitas, chegou-se à estrutura representada na Figura 1, que mostra o sistema de governança do Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo, detalhado no Apêndice A.

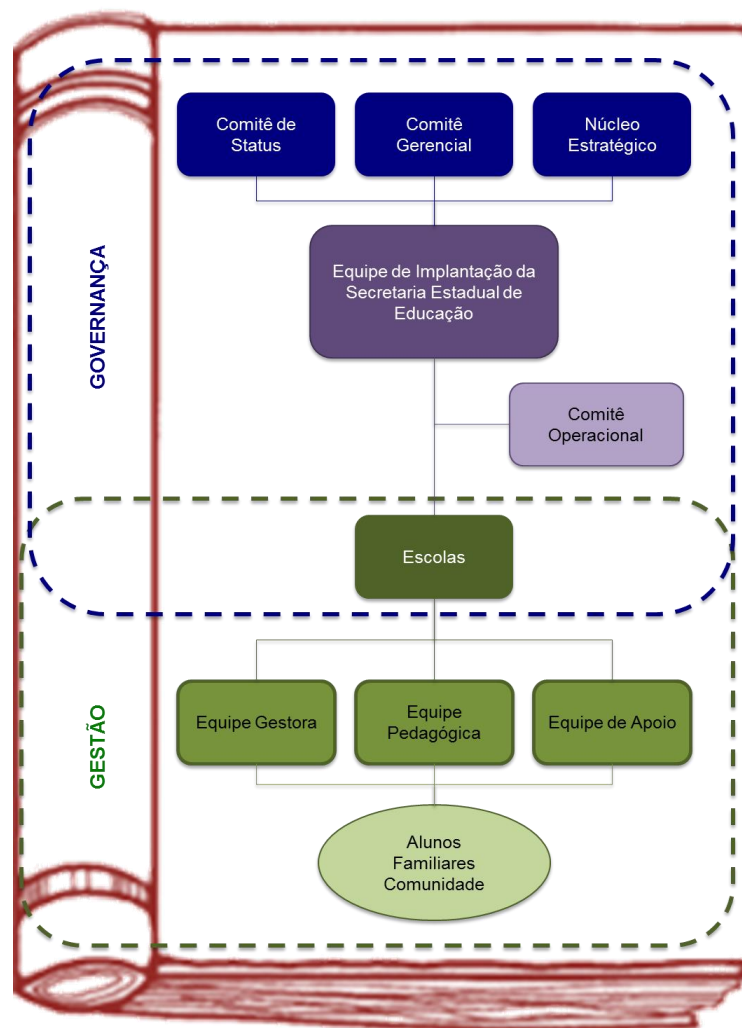


Figura1: Estrutura de governança do Programa Escola Viva.  
Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração do autor.

Aparentemente, trata-se de uma estrutura comum de governança aplicada a qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos. Na realidade, trata-se de um modelo inovador na gestão escolar, pois, primeiro, está ancorado no motor propulsor do Programa Escola Viva que é a corresponsabilidade – o compartilhamento de responsabilidades – entre uma rede de parceiros estratégicos selecionados para tomar parte neste empreendimento social, como empresas privadas e governo (BASES DO MODELO DA ESCOLA DA ESCOLHA – ICE). No estado do Espírito Santo, fazem parte desta rede, os atores sociais, mostrados no Quadro 6. Assim, do

ponto de vista do contexto de um empreendimento social, o Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo é um empreendimento social (LARNER; MASON, 2014), que pode ser considerado do tipo híbrido (MAIR, MAYER, LUTZ, 2015), porque está baseado na corresponsabilidade entre uma rede de parceiros estratégicos.

| Rede de parceiros estratégicos do Programa Escola Viva |                                        |                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governo                                                |                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo do estado do Espírito Santo</li> <li>• Secretaria Estadual de Educação</li> <li>• Escolas</li> <li>• Professores</li> <li>• Alunos</li> </ul>                                    |
| Sociedade Civil                                        | Comunidade                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidade do entorno das escolas</li> <li>• Familiares / responsáveis</li> </ul>                                                                                                        |
|                                                        | Parceiros privados sem fins lucrativos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE)</li> <li>• Instituto Qualidade no Ensino (IQE)</li> <li>• STEM – Brasil - subsidiária do <i>World Fund for Education</i></li> </ul> |
|                                                        | Organização Não Governamental          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito Santo em Ação</li> <li>• Instituto Sonho Grande</li> <li>• Instituto Natura</li> </ul>                                                                                          |

Quadro 6: Rede de parceiros estratégicos do Programa Escola Viva.  
Fonte: Bases do modelo da Escola da Escolha (ICE).

A escolha dos profissionais que compõem esta rede de parceiros estratégicos está ancorada em diversos atributos, como a reputação (BRISCOE; CHIN; HAMBRICK, 2014) dos membros da organização não governamental Espírito Santo em Ação, fundada em 2003, por um grupo de empresários com o “compromisso de colaborar para a melhoria contínua do Estado” (ESPÍRITO SANTO EM AÇÃO, 2016). Aliás, a iniciativa de trazer a proposta de escola em tempo integral partiu desta organização, após conversas com o atual Secretário Estadual da Educação, que apresentou a



experiência já deflagrada no estado de Pernambuco, conta o Superintendente Executivo:

Essa ideia começa dentro do Espírito Santo em Ação, que está organizado em nove comitês temáticos [...]. E um desses nove eixos é o da educação. Então, já há algum tempo a gente tem um comitê de educação que se reúne tentando identificar de que forma o Espírito Santo em Ação pode contribuir com o tema sobre a educação no Espírito Santo. E, em um dos seminários que nós organizamos, nós chegamos à conclusão que nós iríamos atuar em alguns focos. Um deles era a questão da formação de professores [...], a questão da integração da escola com a família, gestão e o outro era currículo [...].

[...] E ele fala dessa experiência, ele conheceu essa experiência, também saiu na Revista Exame, outubro do ano passado, saiu uma reportagem sobre essa escola ICE, essa escola de Pernambuco, ginásio de Pernambuco. Então naquela conversa a gente fala disso e "pô esse negócio deve ser interessante", vamos conhecer um pouco melhor disso. Foi quando surge a ideia, a gente focou nisso, vamos lá conhecer essa experiência em Pernambuco, e se o negócio for interessante a gente começa a desdobrar isso.

Também está ancorada na experiência, reputação e competências (GOMULYA; BOEKER, 2014) dos parceiros privados sem fins lucrativos, como o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), na pessoa do seu fundador, que participa diretamente no Comitê Estratégico e do Instituto Qualidade no Ensino (IQE), com seu quadro de profissionais atualizados com as melhores práticas de ensino. Esses atributos também se aplicam aos membros da equipe de implantação da Secretaria Estadual de Educação, que são funcionários de carreira do estado, além serem pedagogos e professores na rede de ensino.

Segundo, mostra em separado as estruturas de governança e de gestão, estando em consonância com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009). A estrutura da governança é composta por três comitês – Status, Gerencial e Núcleo Estratégico – e tem uma equipe de

implantação exclusiva para este Programa na Secretaria Estadual de Educação por se tratar de um dos “Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Espírito Santo como prioridade de ação no período de 2015-2018, alinhado às diretrizes do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2030 (PROJETO PEDAGÓGICO PROGRAMA ESCOLA VIVA, p. 6). Essa equipe é auxiliada por um Comitê Operacional, no qual participam as quatro subsecretarias da Secretaria Estadual de Educação: Subsecretaria de Estado da Educação Básica e Profissional, Subsecretaria de Estado de Planejamento e Avaliação, Subsecretaria de Estado de Administração e Finanças e Subsecretaria de Estado de Suporte à Educação. A estrutura de governança é completada pelos gestores das escolas que formam o elo que conecta as relações da governança com a gestão, que por sua vez, é composta por três equipes que atuam como agentes apoiadores e facilitadores da gestão, a saber: gestora, pedagógica e de apoio. Soma-se a esta estrutura de gestão, os alunos, seus familiares e a comunidade na qual a escola está inserida. Desta forma, a estrutura proposta para esse empreendimento social está ancorada em organizações que atuam como agentes de monitoramento no cumprimento dos objetivos propostos (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015; ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2004).

Em terceiro lugar, cada um desses atores sociais tem papéis e responsabilidades claramente definidos nos três níveis: operacional (escolas); gerencial (gestores das escolas e servidores da Secretaria Estadual de Educação); e estratégico (os comitês), conforme argumentado por Carton, Murphy e Clark (2014), Huy, Corley e Kraatz (2014) e Tihanyi, Graffin e George (2015). Tais atribuições procuram assegurar o cumprimento das metas

estabelecidas no âmbito das escolas e da Secretaria da Educação (quantidade de matrículas, médias das notas, ausências de funcionários, transferências de alunos, faltas dos alunos); e no âmbito dos comitês (ampliação e acompanhamento do Programa), conforme relato da Técnica da Secretaria Estadual de Educação responsável pelo modelo de gestão. Além disso, trata-se de um Programa cujas metas estão integradas às Orientações Estratégicas do estado do Espírito Santo, sendo específicas, simples, claras, quantificáveis, de fácil aferição e com prazo para cumprimento: “Implantar e qualificar o Ensino Médio de Tempo Integral em Turno Único, denominado Programa Escola Viva, em 30 escolas da rede pública estadual do Estado do Espírito Santo, até 2018” (PROJETO PEDAGÓGICO PROGRAMA ESCOLA VIVA, p. 6).

Em quarto lugar, embora as estruturas de governança e de gestão estejam em consonância com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009), nesse tipo de empreendimento social, ainda não há regras e procedimentos internos a ser seguidos. Todavia, o sistema de governança do Programa Escola Viva está sob o conjunto de regras e instrumentos de controle e monitoramento (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015) do Brasil: Constituição Federal (1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educacional Nacional nº 9.394/96, Resolução nº 2/CNE, de 30 de janeiro de 2012, Resolução CEE Nº 3.777/2014. Em particular, no estado do Espírito Santo: Lei Complementar nº 799, de 15 de junho de 2015, que cria o Programa de Escolas Estaduais de Ensino Médio em Turno único, denominado Escola Viva, no âmbito do Estado, Lei Complementar nº 818, de 17 de dezembro de

2015, que altera a Lei Complementar nº 799 e o Convênio, firmado com a organização não governamental Espírito Santo em Ação.

## 4.2 OS RESULTADOS DO PROGRAMA ESCOLA VIVA

Os resultados do Programa Escola Viva ainda são estimados, mas já estão sendo sentidos pelos atores sociais envolvidos no Programa, principalmente no tocante à mudança de comportamentos dos alunos em termos de postura, vocabulário: cada um tem seu tempo para mudanças: “Os alunos chegam mais rápido no Programa do que os professores. Isso eu tenho certeza”, disse um dos membros da Equipe de Implantação. Como resultado, o índice de desfiliação tem reduzido.

Tem casos de menino que: “Não quero. Não estou gostando de ficar o dia inteiro na escola.” Ele sai, e na hora que chega na outra escola: “Não, não consigo mais, não consigo mais. Eu quero voltar.” E volta. A gente tem muito caso de menino que sai: “Não quero mais, não estou aguentando ficar o dia inteiro.” Mas, de repente ele volta.

A gente trabalha o tempo inteiro com esse menino sendo visto. Então, o professor dá uma atenção diferencial, a gestão tem um acolhimento, eles são o tempo inteiro acolhidos, tem um acolhimento diário. Todo dia o diretor está no portão, recebendo. Aí, quando o aluno volta para outra escola: “Mas aqui meu diretor não me conhece.” Ele começa a entrar naquele conflito típico do menino de quinze anos: “Eu quero voltar, não aguento mais, eu quero voltar.” E volta. Isso acontece.

O aluno Rodrigo Mutz da Escola Viva de São Pedro, morador de Vila Velha, por exemplo, deu o seguinte depoimento: “Eu fui contra antigamente ao projeto por falarem que ele era ruim. Hoje não troco isso aqui por nada. Mais uma coisa: o meu projeto de vida é ser médico”.

Como se trata de um empreendimento social, coordenado pelo governo estadual e apoiado por uma rede de parceiros estratégicos, é passível de

mudanças dado que o governador tem mandato de quatro anos. Assim, para lidar com essas mudanças de gestão, de legislação, essa rede de parceiros já articulou um plano de implementação de 30 escolas da rede pública estadual do Estado do Espírito Santo até 2018 (PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLA VIVA). Trata-se de um arcabouço para lidar com tais processos ambientais externos e evitar que todos os esforços empreendidos até o momento não tenham sido em vão (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015).

Posto isso, retomando o problema de pesquisa, como um sistema de governança, a partir da perspectiva de seus múltiplos elementos, pode impactar o resultado de um empreendimento social?

Os elementos mapeados no sistema de governança do Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo – modelos pedagógico e de gestão, bem como os princípios norteadores desses modelos, os instrumentos de gestão (plano e programa de ação), as estruturas de gestão e governança, a rede de parceiros estratégicos, as atribuições desses atores sociais – constituem os elementos explícitos do sistema de governança do Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo e estão orientados ao cumprimento das metas, que também são elementos explícitos do Programa.

Interessante ressaltar que também há elementos subjacentes constituintes deste modelo de governança. Ou seja, os três modelos – pedagógico, gestão e governança – são orientados às mudanças na sociedade. Esta interpretação emerge principalmente a partir dos paradigmas que norteiam estes modelos. O modelo pedagógico é norteado pelos princípios de protagonismo para que ao final do Ensino Médio os jovens tenham um projeto de vida, sejam autônomos, solidários e competentes. O modelo de

gestão é norteado pela aceleração de resultados pautada por planos estratégicos, de ação, metas, reuniões e relatórios. E o de governança com estruturas de governança e gestão, incluindo o engajamento de atores sociais que não fazem parte do governo estadual. E, conforme explicitado no Caderno de Formação – Introdução às Bases Teóricas e Metodologias (2015, p. 23):

A motivação para a concepção do Modelo pautou-se por novos paradigmas e aliou-se à necessidade e urgência para responder aos desafios e provocar mudanças que cheguem à sociedade, na perspectiva de que se torne mais justa; que se pautem na cidadania para reiterar o exercício do direito; que fortaleçam a democracia para que se torne mais legítima; que influenciem a economia para que se torne mais competitiva e que, finalmente, possibilitem o desenvolvimento da dignidade humana.

Desta forma, o sistema de governança do Programa Escola Viva, na forma desses elementos explícitos e subjacente, tem contribuído para impactar os resultados porque as bases que originaram este empreendimento social estão fortemente conectadas – modelo pedagógico, modelo de gestão e modelo de governança. Trata-se de um vértice, no qual um modelo não pode se dissociar de outro. Juntos, formam um processo de criação de valor baseado no compartilhamento de diversos recursos – informacionais, metodológicos, tecnológicos, financeiros, humanos, reputação, cultura. Além de atuarem como fatores motivadores da mudança social, pautada principalmente pelo protagonismo do jovem estudante.

## Capítulo 5

### 5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar os elementos de uma estrutura de governança para empreendimentos sociais ao discutir a experiência de um projeto brasileiro e analisar como os múltiplos elementos que compõem um sistema de governança estão conectados em uma iniciativa social na educação.

As evidências mostram que o sistema de governança do Programa Escola Viva do estado do Espírito Santo é constituído tanto por elementos explícitos orientados ao cumprimento das metas quanto por elementos implícitos orientados à mudança social. E esta se constitui no principal resultado a ser alçado no longo prazo. Por isso, ambas as categorias de elementos mapeadas estão orientadas aos resultados. E um processo de mudança social neste contexto de empreendimento social educacional só pode ser deflagrado a partir da adoção de modelos pedagógico, de gestão e governança que emergjam a partir de novos paradigmas. Embora as teorias – *stewardship*, neoinstitucional – sejam utilizadas para discutir governança em empreendimentos sociais, as evidências deste estudo mostram que tais empreendimentos são dependentes do contexto. Por isso, no caso deste empreendimento brasileiro, a teoria que melhor pode ajudar esta discussão é a teoria de mudança social.

Como contribuições teóricas, este estudo apresenta evidências empíricas de um empreendimento social híbrido, regional, em um contexto

nacional ao discutir impactos da governança em um empreendimento social, particularmente, no tocante à relação entre governança e desempenho a partir de múltiplos elementos. Também apresenta uma nova perspectiva para discutir governança e desempenho a partir da Teoria da Mudança Social. Em termos práticos, contribui com a formulação mais detalhada de um modelo de governança contribuindo para esclarecer papéis, responsabilidades e mostrando a importância das estruturas de governança e gestão, mesmo em empreendimentos sociais. Desta forma, como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se a replicação deste estudo nas demais regiões brasileiras que têm adotado este modelo de escola em tempo integral para fins de comparabilidade.



## REFERÊNCIAS

AFUAH, A.; TUCCI, C. L. Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency. **Academy of Management Review**, vol. 38, nº. 3, p. 460-463, 2013.

AGUILERA, R.V.; RUPP, D.E.; WILLIAMS, C.A.; GANAPATHI, J. Putting The S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. **Academy of Management Review**, vol. 32, nº. 3, 836–863, 2007.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. **Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?** Entrepreneurship Theory and Practice, v.30, n.1, p. 1–22, 2006.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation & Private Property**. 11<sup>th</sup>. printing. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2010.

BRISCOE, F.; CHIN, M. K.; HAMBRICK, D. CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. **Academy of Management Journal**, v. 57, p. 1786–1809, 2014.

BERTOTTI, M.; HAN, Y.; NETUVELI, G.; SHERIDAN, K.; RENTON, A. Governance in South Korean social enterprises. **Social Enterprise Journal**, v.10, n.1, p. 38-52, 2014.

BLAIR, M. M. **Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century**. Washington: Bookings Institutions, 1995.

BORZA, A.; MITRA, C.; NISTOR, R.; BORDEAN, O. **Social enterprise and competitiveness**. Management & Marketing, v.4, n.3, p. 19–30, 2009.

BULL, M. Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 14, n. 5 pp. 268 – 275, 2008.

CAIXE, D. F.; KRAUTER, E. Relação entre governança corporativa e valor de mercado: mitigando problemas de endogeneidade. **Brazilian Business Review**, v. 11, n.1, p. 96-117, JAN/MAR, 2014.

CALLEN, J.L., KLEIN, A. AND TINKELMAN, D. The contextual impact on nonprofit board composition and structure on organizational performance:

agency and resource dependency perspectives, **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 21, p. 101-125, 2010.

CARTON, A.; MURPHY, C.; CLARK, J. A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. **Academy of Management Journal**, v. 57, p.1544–1570, 2014.

CERTO, T. S.; MILLER, T. L. **Social entrepreneurship: Key issues and concepts**. Business Horizons, v.51, p. 267-271, 2008.

CHRISTIE M.; HONIG B. Social entrepreneurship: new research findings. **Journal of World Business**, v.41, n.1, p.1–5. 2006.

CORNFORTH, C. **The governance of public and non-profit organisations: what do boards do?** Oxon: Routledge Taylor & Francis Group, 2003.

\_\_\_\_\_. **Understanding the governance of non-profit organizations: multiple perspectives and paradoxes, paper presented at 30<sup>a</sup> Annual Arnova Conference**. Miami, Nov/Dec, 2001.

\_\_\_\_\_. Understanding and combating mission drift in social enterprises, **Social Enterprise Journal**, v. 10, n. 1, p. 3-20, 2014.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DEFOURNEY, J.; NYSSSENS, M. **Defining social enterprise**. Abingdon,UK, 20016.

DEFOURNY, J.; KUAN, Y-Y. Guest editorial: are there specific models of social enterprise in Eastern Asia? **Social Enterprise Journal**, v. 7, n.1, p. 5–8, 2011.

DE GAY, P. The tyranny of the epochal: change, epochalism and organizational reform. **Organization**, v. 10, pp. 663-84, 2003.

DEY, P.; STEYAERT, C., The politics of narrating social entrepreneurship, **Journal of Enterprising Communities**. People and Places in the Global Economy, vol. 4, n.1 pp. 85 – 108, 2010.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 417–436, 2014.

DONALDSON, T.; Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, 65-91, 2015.

DU GAY, P. **Against ‘Enterprise’ but not against ‘enterprise’, because that would make no sense**, Organization, v. 11, n. 1, p. 37-58, 2004.

EBRAHIM, A.; BATTALINA, J.; MAIR, J. **The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations**. Research in Organizational Behavior, v.34, p. 81–100, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

ESCOLA VIVA. Disponível em: < <http://escolaviva.es.gov.br> >. Acessado em: 07/03/2016

EVERS, A. Mixed welfare systems and hybrid organizations: changes in the governance and provision of social services. **International Journal of Public Administration**, v. 28, p. 737–748, 2005.

FARLEY, J.E. **Sociology**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder perspective**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

GANDY, J. D. **The relationship between social entrepreneurship and organization effectiveness**. Doctor of Philosophy, Dallas Baptist University, United States, 2012.

GODOY, A. S. Introdução À Pesquisa Qualitativa E Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOERKE, J. Taking the quantum leap: nonprofits are now in business: an Australian perspective, **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 4, pp. 317-27, 2003.

GOMULYA, D.; BOEKER, W. How firms respond to financial restatement: CEO successors and external reactions. **Academy of Management Journal**, v.57, p.1759–1785, 2014.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO. **Plano de Ação: Escola Viva**. Secretaria de Educação.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Operacionais: Escola Viva**. Secretaria de Educação.

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico Programa Escola Viva**. Secretaria de Educação.

GRIECO, C.; MICHELINI, L.; LASEVOLI, G. Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. **Noprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 6, p. 1173 – 1193, 2015.

HARDING, R. Social enterprise: the new economic engine? **Business Strategy Review**, v.15, n. 4, p. 39–43, 2004.

HOWORTH, C.; SMITH, S.M.; PARKINSON, C. Social Learning and Social Entrepreneurship Education. **Academy of Management Learning & Education**, v.11, n. 3, p. 371-389, 2012.

HUY, Q.; CORLEY, K.; KRAATZ, M. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. **Academy of Management Journal**, v.57, p.1650–1680, 2014.

Huybrechts, B.; Nicholls, A. The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration, **Social Enterprise Journal**, v. 9, n.2, p. 130 – 146, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acessado em: 07/03/2016

INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADEPELA EDUCAÇÃO (ICE). **Modelo de Gestão: Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE)**.

\_\_\_\_\_. **Introdução às Bases Teóricas e Metodológicas do Modelo Escola da Escola**. Escola da Escolha.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia de Gestão Educacional: Princípios e Conceitos; Planejamento e Operacionalização.** Escola da Escolha.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.2, p.235-264, 2002.

JONES, C.; SPICER, A. **Unmasking the Entrepreneur.** Edward Elgar, Cheltenham, 2009.

KERLIN, J.A. **Social Enterprise: A Global Comparison**, Lebanon, NH: University Press of New England, 2009.

KURATKO, D.F. **The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges**, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 29 n. 5, p. 577-97, 2005.

LARNER, J.; MASON, C. Beyond box-ticking: a study of stakeholder involvement in social enterprise governance, *Corporate Governance. The international journal of business in society*, v. 14, n. 2, p. 181-196, 2014.

LASPROGATA, G.; COTTON, M. Contemplating 'enterprise:' the business and legal challenges of social entrepreneurship. **American Business Law Journal**, v. 41, n.1, p. 67–114, 2003.

LEADBEATER, C. **The Rise of the Social Entrepreneur**, Demos, London, 1997

IECOVICH, E. The profile of board membership in Israeli voluntary organisations, **International Journal of Voluntary and Non-profit Organisations**, v. 16, n. 2, p. 161-180, 2005.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n.1, p. 36–44, 2006.

MAIR, J.; MAYER, J.; Lutz, E. **Navigating Institutional Plurality: Organizational Studies.** Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*. v. 36, p. 713-739, 2015.

MAIR, J., ROBERTSON, J. AND HOCKERTS, K.N. **Handbook of Research In Social Entrepreneurship**, Edward Elgar, Cheltenham, 2006.

MASON, C. Choosing sides: contrasting attitudes to governance in social firms in the United Kingdom. **Social Enterprise Journal**. v. 6, p. 6–22, 2010.

MASON, C.; KIRKBRIDE, J.; BRYDE, D. From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. **Management Decision**, Vol. 45 n° 2 pp. 284 - 301, 2007.

MILLAR, ELDONIIATY; CHOI; HILTON. Corporate governance and institutional transparency in emerging market. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 163-174, 2005.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, 853-886, 1997.

MITRA, C.; BORZA, A. **The role of corporate social responsibility in social entrepreneurship**. Management & Marketing Challenges for Knowledge Society, v.5, n.2, p. 63–76, 2010.

MISANGYI, V.F.; ACHARYA, A.G. SUBSTITUTES OR COMPLEMENTS? A CONFIGURATIONAL EXAMINATION OF CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS. **Academy of Management Journal**. Vol. 57, No. 6, 1681–1705.2014

MSWAKA, W.; ALUKO, O. Corporate governance practices and outcomes in social enterprises in the UK. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 1 p. 57 – 71, 2015.

NEW ECONOMICS FOUNDATION/SHOREBANK ADVISORY SERVICES. **Unlocking the Potential, The Social Enterprise**. Coalition, London, 2004.

NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2006.

O'CONNOR, E. **Location and relocation, visions and revisions: opportunities for social entrepreneurship**, Cheltenham, p. 79-96, 2006.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development**. Paris, 2004.

O'TOOLE, L. J. Treating networks seriously: Practical and research based agendas in public administration. **Public Administration Review**, v.57, n.1, p. 45–52, 1997.

PARÉ, G. **Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research. Communications of the AIS**, v. 13, Article 18, March 2004.

PARK, C.; WILDING, M. An exploratory study on the potential of social enterprise to act as the institutional glue of network governance. **The Social Science Journal**. v.51, p.120-129, 2014.

PATEL, P. C.; COOPER, D. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. **Academy of Management Journal**, v. 57, p.1624–1649, 2014.

PEARCE, J. **Social Enterprise in Anytown**. Calouste Gulbenkian Foundation, London, 2003.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, nº 2, 229–252, 2008.

REZENDE, M.J. Teorias da Mudança Social: lineares e as cíclicas. **Revista de Ciências Humanas**, nº 32, p.349-378, 2002

RODRIGUES, A.L.; MALO, M.C. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: 29-50

SAPRA, H.; SUBRAMANIAN, A.; SUBRAMANIAN, K.V. Corporate Governance and Innovation: Theory and Evidence. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**. Vol. 49, No. 4, pp. 957–1003, 2014.

SCASE, R.; GOFFEE, R. **The Real World of the Small Business Owner**. Croom Helm, London, 1980.

SCHÖNING, M.; Noble, A.; Heinecke, A.; Achleitner, A.; Mayer, J. **The Governance of Social Enterprises Managing Your Organization for Success**. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2012.

SZTOMPKA, P. **A Sociologia da Mudança Social**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

TEASDALE, S. How Can Social Enterprise Address Disadvantage? Evidence from an Inner City Community. **Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing**, v.22, n.2,p. 89–107, 2010.

TEASDALE, S. What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. **Public Policy and Administration**, v.27, n.2, p. 99–119, 2011.

SEPULVEDA, L. Social Enterprise – A New Phenomenon in the Field of Economic and Social Welfare?. **Social Policy & Administration**. v. 49, n.7, Dec. p. 74 – 1, 2015.

SHAARI, N. H. M.; ZAINON, S.; ATAN, R.; OTHMAN, A. M. A. **The Governance of Social Enterprise: Mechanism and Challenges**. 5<sup>th</sup> Annual International Conference on Accounting and Finance (AF 2015).

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 14, n.3, p. 418 – 434, 2007.

SHORT, J.C.; MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T. Research In Social Entrepreneurship: Past Contributions And Future Opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**. V.3, p.161–194, 2009.

SPEAR, R.; CONFORTH, C.; AIKEN, M. The governance challenges of social enterprises: Evidence from UK empirical study, **Annals of Public and Cooperative Economics**. v. 80, p. 247-273, 2009.

TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE. Rethinking Governance In Management Research. **Academy of Management Journal**, v.1015, n.1, p. 1–9, 2015.

TURBAN, D. GREENING, D. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal**, New York, v. 10, n. 3, p. 658-672, 1997.

VAN DE VEN, A.H.; SAPIENZA, H.J.; VILLANUEVA, J. Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.1, n 3–4, p.353–370, 2007.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G.S. LEARNING. Innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: a conceptual model and research propositions. **Journal of Non-profit & Public Sector Marketing**, v. 9, n. 3, p. 53–73.



YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2a edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, D.R. **The state of theory and research on social enterprises**. Basingstoke, 2012.

ZAHRA, S.A.; GEDAJLOVIC, E.; NEWBAUM, D.O.; SHULMAN, J.M. A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, p. 519–532, 2009.

## APÊNDICE A – Modelo de Governança do Programa Escola Viva



**MODELO DE GOVERNANÇA:** Princípios, Conceitos e Operacionalização.



Neste documento, são apresentadas as bases do Modelo de Governança do Programa Escola Viva.

| COMITÊ DE STATUS                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composição                                                                                                                                                                                                    | Atribuições                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Funcionamento                                                                              |                                                                                                     | Produtos/ decisões/ diretrizes                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Coordenação                                                                                | Frequência das reuniões                                                                             |                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de Implantação</li> <li>• Instituto Sonho Grande</li> <li>• ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação</li> <li>• Espírito Santo em Ação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir os relatórios do projeto;</li> <li>• Acompanhar a implantação das decisões dos comitês superiores nas escolas;</li> <li>• Realizar os ciclos de acompanhamento nas escolas;</li> <li>• Garantir a realização dos ajustes identificados nos ciclos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadora da Equipe de Implantação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semanalmente, de forma presencial ou via Skype.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir a partir do andamento de cada unidade escolar, os ajustes sobre as condições de acordo com a identificação de cada escola.</li> </ul> |

| COMITÊ GERENCIAL                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composição                                                                                                                                                                                                                                      | Atribuições                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Funcionamento                                                                              |                                                                                                                      | Produtos/ decisões/ diretrizes                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Coordenação                                                                                | Frequência das reuniões                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretário de Educação</li> <li>• Equipe de Implantação</li> <li>• ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação</li> <li>• Instituto Sonho Grande</li> <li>• Espírito Santo em Ação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar e tomar de decisões estratégias de curto prazo, relativas à implantação, desenvolvimento e expansão do Programa.</li> <li>• Acompanhar as metas do Projeto;</li> <li>• Tomar decisões a partir das informações dos ciclos de acompanhamento;</li> <li>• Propor ao comitê estratégico substituição de profissionais nas Escolas;</li> <li>• Buscar parceiros para atividades das Escolas.</li> <li>• Elaborar estudos sobre expansão do Projeto.</li> <li>• Promover visitas técnicas nas Escolas;</li> <li>• Guardião da metodologia do Projeto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadora da Equipe de Implantação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A cada 2 (dois) meses, no final de cada ciclo de acompanhamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir sobre a capacitação de diretores (melhorias de desempenho)</li> <li>• Formalizar parcerias para projetos, como SICOOB, Vale e Garoto nas Escolas;</li> <li>• Realizar 4 (quatro) reuniões de acompanhamento dos ciclos.</li> <li>• Elaborar a proposta do plano de expansão.</li> </ul> |

| NÚCLEO ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                             |                         |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composição                                                                                                                                                                                                                           | Atribuições                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Funcionamento                                                               |                         | Produtos/ decisões/ diretrizes                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Coordenação                                                                 | Frequência das reuniões |                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governador</li> <li>• Secretário de Educação</li> <li>• Instituto Sonho Grande</li> <li>• ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação</li> <li>• Espírito Santo em Ação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentar o Programa</li> <li>• Decidir sobre a expansão do Projeto;</li> <li>• Coordenar as ações da Equipe de Implantação;</li> <li>• Decidir sobre a troca de diretores e outras pessoas das equipes das Escolas;</li> <li>• Prestar contas à sociedade e parceiros do Projeto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretário de Educação.</li> </ul> | Sempre que necessário   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir sobre a expansão do Projeto no segundo ano de implantação.</li> </ul> |

| COMITÊ OPERACIONAL DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                             |                         |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composição                                                                                                                                                                                                                           | Atribuições                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Funcionamento                                                               |                         | Produtos/ decisões/ diretrizes                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Coordenação                                                                 | Frequência das reuniões |                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governador</li> <li>• Secretário de Educação</li> <li>• Instituto Sonho Grande</li> <li>• ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação</li> <li>• Espírito Santo em Ação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar em determinada unidade escolar a viabilidade de implantação de uma nova escola de turno único, portanto, de tempo integral, em um determinado território, ou município;</li> <li>• Reunir-se mensalmente;</li> <li>• Participar de forma operacional;</li> <li>• Trabalhar de forma interdisciplinar;</li> <li>• Verificar o andamento de cada área envolvida para o funcionamento das escolas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretário de Educação.</li> </ul> | Sempre que necessário   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir sobre a expansão do Projeto no segundo ano de implantação.</li> </ul> |

| ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composição                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Atribuições                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Secretário de Educação                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar, monitorar e tomar decisões estratégicas no que diz respeito à implantação do Programa Escola Viva, bem como delinear os caminhos necessários para a transformação do Programa em Políticas Públicas de Estado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Equipe de Implantação</p> <p>a) Equipe Secretaria de Educação</p> <p>b) Coordenação do Programa Escola Viva</p> <p>c) Técnico responsável pela Modelo da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE)</p> <p>d) Técnico responsável pelo Modelo Pedagógico</p> <p>e) Técnico Administrativo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar, implantar o Projeto Escola Viva.</li> <li>• Tomar decisões estratégicas relativas à implantação, ao desenvolvimento e a expansão do Programa Escola Viva</li> <li>• Monitorar todas as ações de implantação e consolidação da TGE.</li> <li>• Articular e orientar, principalmente, a Equipe Gestora das unidades escolares</li> <li>• Monitorar todas as ações de implantação e consolidação do Modelo Pedagógico. Articular e orientar, principalmente, o corpo pedagógico das unidades escolares (Coordenador Pedagógico, Pedagogos, Professores Coordenadores de Área e Professores).</li> <li>• Realizar ações de cunho administrativo para a implantação e expansão do Programa, tais como: monitoramento de processos; organização das formações; editais e outras que lhe forem atribuídas.</li> </ul> |
| COMITÊ OPERACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



| ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES E EQUIPES NAS ESCOLAS                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composição                                                                                                                                                     | Atribuição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Equipe Gestora</b><br>a) Diretor Escolar<br>b) Coordenador Administrativo / Financeiro<br>c) Coordenador Pedagógico<br>d) Coordenador de Secretaria Escolar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar, executar, acompanhar e ajustar, em conjunto com os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, o Plano de Ação da escola inserida no Programa Escola Viva, submetendo-o à aprovação da Coordenação da Equipe de Implantação do Programa;</li> <li>• Providenciar os registros recebidos da equipe escolar, relatando situações atípicas do cotidiano da escola observadas nos diversos espaços, tais como: desvio de conduta, dificuldade de relacionamento, sinais de agressão, indisciplina etc.</li> <li>• Assegurar o cumprimento do calendário escolar, da legislação educacional vigente e das diretrizes e normas emanadas do Conselho Estadual de Educação;</li> <li>• Responsabilizar-se pelos resultados do processo ensino-aprendizagem;</li> <li>• Elaborar, de modo participativo, o Plano de Aplicação de recursos financeiros da unidade de ensino, que deverá ser apreciado e aprovado pelo Conselho de Escola e pela Secretaria de Estado da Educação.</li> <li>• Registrar, em formulário próprio, situações atípicas do cotidiano da escola, observadas nos diversos espaços escolares, tais como: desvio de conduta, dificuldade de relacionamento, sinais de agressão, indisciplina etc.;</li> <li>• Zelar pelo patrimônio público e pelos recursos didático-pedagógicos;</li> <li>• Articular a elaboração do PDDE e do PEDDE e verificar sua inserção no sistema de acompanhamento;</li> <li>• Tomar informação sobre eventuais alterações de quantitativo de matrícula e/ou transferências para que se proceda corretamente quanto à organização da alimentação;</li> <li>• Participar das formações propostas pela SEDU, repassar as informações por meio de reuniões;</li> <li>• Elaborar projetos visando à implementação de cultura organizacional e conservação do patrimônio público;</li> <li>• Coordenar, acompanhar e controlar o processo de elaboração coletiva, a implementação e a avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, do Programa de Auto Avaliação Institucional – PAI e do Plano de Ação da unidade escolar;</li> <li>• Outras atribuições que lhe forem conferidas.</li> </ul> |
| <b>Equipe Pedagógica</b><br>a) Pedagogo<br>b) Professor Coordenador de Área<br>c) Equipe de Professores                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar na elaboração, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, do Programa de Auto Avaliação Institucional – PAI e do Plano de Ação da unidade escolar;</li> <li>• Participar da reunião semanal para a avaliação do trabalho com os professores da Parte Diversificada – Componentes Integradoras.</li> <li>• Promover momentos de integração e socialização com servidores administrativos, visando o envolvimento de todos na proposta pedagógica da unidade de ensino.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar e manter atualizados os dados referentes ao processo ensino-aprendizagem para acompanhamento da vida escolar do estudante na Parte Diversificada;</li> <li>• Participar das reuniões realizadas na unidade escolar;</li> <li>• Registrar, em formulário próprio, e comunicar a Gestão Escolar, situações atípicas do cotidiano da escola, observadas nos diversos espaços escolares, tais como: desvio de conduta, dificuldade de relacionamento, sinais de agressão, indisciplina etc., para que sejam tomadas as devidas providências;</li> <li>• Zelar pelo patrimônio público e pelos recursos didático-pedagógicos;</li> <li>• Participar da reunião semanal para a avaliação do trabalho com os professores das áreas de conhecimento e discutir atividades de natureza interdisciplinar;</li> <li>• Organizar a agenda de planejamento/estudo semanal com os professores, por área de conhecimento;</li> <li>• Elaborar os horários das aulas, dos professores, das atividades curriculares e das avaliações;</li> <li>• Zelar pelo patrimônio público e recursos didático-pedagógicos;</li> <li>• Outras atividades correlatas.</li> </ul>                     |
| <b>Equipe de Apoio</b><br>a) Auxiliar de biblioteca;<br>b) Auxiliar de laboratório de ciências;<br>c) Auxiliar de laboratório de informática;<br>d) Auxiliar de secretaria;<br>e) Apoio de pátio. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar sua rotina de trabalho com os objetivos, as metas e os resultados a serem atingidos, conforme preconizado pelo Modelo;</li> <li>• Planejar e executar suas atividades de forma colaborativa e cooperativa;</li> <li>• Registrar, em formulário próprio, e comunicar, pela ordem, a Equipe Pedagógica ou a Equipe Gestora, situações atípicas do cotidiano da escola, observadas no espaço, tais como: desvio de conduta, dificuldade de relacionamento, sinais de agressão, indisciplina etc., para que sejam tomadas as devidas providências.</li> <li>• Zelar pelo patrimônio público e pelos recursos didático-pedagógicos;</li> <li>• Encaminhar a Equipe Gestora demandas identificadas em relação ao estudante e a sua família, solucionando questões relacionadas às suas atribuições;</li> <li>• Registrar, em livro próprio, a ocorrência considerada relevante no turno de sua atuação, informando a Equipe Gestora da unidade escolar ou a quem de direito;</li> <li>• Monitorar as dependências da Escola e do seu entorno observando as condições das instalações e intervindo ou informando a Equipe Gestora, quando necessário, nos casos de:</li> </ul> |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>a) Danos ao patrimônio em geral;</p> <p>b) Iminente risco que possa afetar a segurança e integridade das pessoas;</p> <p>c) Presença de pessoa não autorizada no interior da escola;</p> <p>d) Presença suspeita de pessoa no entorno da escola.</p> <p>• Outras atribuições que lhe forem conferidas.</p> |
| Comunidade | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar os alunos, as escolas e os pais</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| Alunos     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Familiares | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar os alunos e as escolas</li> <li>• Participar das reuniões de planejamento e reuniões</li> <li>• Responder aos questionários enviados pela escola</li> </ul>                                                                                                   |