

# ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

CAMINHOS PARA IMPLANTAÇÃO E GESTÃO



# Arranjos de Desenvolvimento da Educação: Caminhos para Implantação e Gestão



## Créditos

**Realização:** Instituto Positivo

**Apoio:** União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), Movimento Colabora Educação e Editora Aprende Brasil.

**Pesquisa e autoria:** Maria Paula Mansur Mäder

**Coordenação editorial:** Eliziane Gorniak

**Edição:** Maria Paula Mansur Mäder

### Contribuições:

Claudia Helena Paim Furlanetto (ADE Norte Gaúcho)

Cristiane da Fonseca (Instituto Positivo)

Ederson Marcelo Batista (ADE Noroeste Paulista)

Eliziane Gorniak (Instituto Positivo)

Gilmara da Silva (ADE CoGemfri)

Jaqueline Alexandre Batista (ADE Noroeste Paulista)

Karla Janys Lima Nascimento (ADE da Região dos Açaizais)

Movimento Colabora Educação

Roberta Panico (Comunidade Educativa CEDAC)

Rute Pereira Ferreira Souza (ADE Adera)

Tereza Perez (Comunidade Educativa CEDAC)

União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime)

### Capa, projeto gráfico e diagramação:

o2comunicacao.com.br

**Revisão:** Gabrielly Domingues da Silva e Maria Paula Mansur Mäder

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba - PR  
Elaborada pela Bibliotecária Priscila Fernandes de Assis (CRB-9/1852)

M181 Mäder, Maria Paula Mansur.  
Arranjos de desenvolvimento da educação: caminhos para  
implantação e gestão / Maria Paula Mansur Mäder. – Curitiba :  
Aprende Brasil, 2019.  
77 p. : il. color.  
ISBN 978-85-427 -2222-8  
1.Gestão escolar. 2. Educação – Aspectos sociais. I. Título.

CDU 371.1:37:01

---

# O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR NESTE GUIA

## APRESENTAÇÃO \_\_\_\_\_ **p.08**

Como usar este guia \_\_\_\_\_ **11**

**O federalismo no Brasil** \_\_\_\_\_ **12**

## 1. O REGIME DE COLABORAÇÃO \_\_\_\_\_ **p.14**

Qual a origem do Regime de Colaboração? \_\_\_\_\_ **14**

O Regime de Colaboração na legislação brasileira \_\_\_\_\_ **15**

## 2. O QUE SÃO ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (ADEs) \_\_\_\_\_ **p.18**

Quais são e onde estão os ADEs do Brasil? \_\_\_\_\_ **21**

## 3. POR QUE É UMA BOA IDEIA IMPLANTAR UM ARRANJO? \_\_\_\_\_ **p.22**

## 4. QUERO IMPLANTAR UM ADE! POR ONDE DEVO COMEÇAR? \_\_\_\_\_ **p.24**

O 1º passo é a mobilização \_\_\_\_\_ **24**

Conheça de perto as experiências dos ADEs, para saber mais sobre o tema \_\_\_\_\_ **26**

Dissemine o tema no território para alcançar o maior número de pessoas \_\_\_\_\_ **27**

Proporcione momentos para criar vínculos \_\_\_\_\_ **28**

5 passos que contribuem para a construção de uma relação de confiança: \_\_\_\_\_ **29**

Construindo uma narrativa do seu território \_\_\_\_\_ **30**

## 5. JÁ TEMOS UM GRUPO FORMADO. E AGORA? \_\_\_\_\_ **p.31**

A elaboração do diagnóstico territorial \_\_\_\_\_ **31**

Indicadores \_\_\_\_\_ **34**

Analisar o diagnóstico para chegar nas metas/acordos territoriais \_\_\_\_\_ **41**

A importância de construir um plano estratégico \_\_\_\_\_ **46**

Monitoramento das ações e avaliação das metas \_\_\_\_\_ **47**

O grupo deve pactuar uma rotina de encontros \_\_\_\_\_ **48**

## 6. A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO ADE \_\_\_\_\_ **p.52**

- Governança horizontalizada: por que este é o melhor caminho para o ADE? \_\_\_\_\_ **52**
- Como estruturar a governança \_\_\_\_\_ **53**
- O que esperar de um líder de ADE? \_\_\_\_\_ **55**
- Vocês vão precisar de suporte administrativo para o ADE \_\_\_\_\_ **56**
- É preciso formalizar a existência do ADE e o seu funcionamento \_\_\_\_\_ **56**

## 7. RELAÇÕES INTERPESSOAIS: UM DOS ALICERCES DO ADE \_\_\_\_\_ **p.58**

- Investimento nos relacionamentos e nos indivíduos \_\_\_\_\_ **58**
- Promova momentos de celebração e reconhecimento \_\_\_\_\_ **61**
- Resolução de conflitos \_\_\_\_\_ **62**
- Monitorando o engajamento \_\_\_\_\_ **65**

## 8. COMUNICAÇÃO É A ALMA DO NEGÓCIO – E DO ADE TAMBÉM! \_\_\_\_\_ **p.66**

- Práticas de comunicação adequadas ao ADE \_\_\_\_\_ **66**
- Ferramentas para a comunicação do ADE \_\_\_\_\_ **67**
- Por que investir numa assessoria de comunicação para o ADE? \_\_\_\_\_ **69**
- Registros do ADE: por que fazê-los? \_\_\_\_\_ **70**

## 9. PARCERIAS NO ADE: A RESPONSABILIDADE DA EDUCAÇÃO É DE TODOS \_\_\_\_\_ **p.71**

- Por que as parcerias são importantes para o ADE? \_\_\_\_\_ **71**
- Cuidados a serem observados nessa relação \_\_\_\_\_ **72**
- Manutenção das parcerias: como fazer \_\_\_\_\_ **73**

## 10. O QUE CONTRIBUI PARA A SUSTENTABILIDADE DO ADE? \_\_\_\_\_ **p.74**

## 11. UM ADE PODE SE TORNAR UM CONSÓRCIO PÚBLICO? \_\_\_\_\_ **p.76**

## FONTES CONSULTADAS \_\_\_\_\_ **p.77**





# APRESENTAÇÃO

---

Seja bem-vindo à leitura desse material que pretende ser prático, objetivo e de fácil consulta.

Sabemos que os dirigentes municipais de Educação e as equipes que constituem as redes de ensino desejam oferecer o melhor serviço educacional possível aos seus alunos, mas ao longo desse processo eles podem encontrar uma série de dificuldades. Algumas delas estão sob a gestão exclusiva desses profissionais; outras não. Mas, mesmo assim, impactam nos serviços prestados.

Ao trabalhar em **Regime de Colaboração**, os profissionais de diferentes redes de ensino de uma mesma região estão buscando minimizar as dificuldades em comum e potencializar as oportunidades de garantir que todas as crianças e jovens de sua região



possam ter acesso ao ensino de qualidade. Nesse sentido, os Arranjos de Desenvolvimento da Educação se constituem como um mecanismo de cooperação coletiva entre os atores educacionais, para a organização e gestão dos sistemas de ensino, a fim de alcançar o sucesso da criança e do jovem na escola.

Esse material foi desenvolvido a partir do crescente interesse e demanda de gestores públicos municipais por conhecer e compreender melhor o funcionamento de um Arranjo de Desenvolvimento da Educação. Seu principal objetivo é oferecer, em especial aos dirigentes municipais de Educação e às equipes técnicas de Educação dos municípios, os direcionamentos preliminares necessários para a implantação e a gestão de um Arranjo de Desenvolvimento da Educação. Sem a menor intenção de ser prescritivo ou de esgotar o assunto, o que se apresenta neste material é uma sistematização de informações e processos, produzida a muitas mãos, produto da soma de observações, de pesquisas e de experiências práticas desenvolvidas





pelos Arranjos de Desenvolvimento da Educação existentes no Brasil e registrados pelo Instituto Positivo.

Os Arranjos se apresentam como um mecanismo de cooperação intermunicipal, que se estabelece essencialmente entre os municípios, protagonistas do processo que visa assegurar o acesso e o direito de aprendizagem às crianças e jovens, pertencentes às duas primeiras etapas da Educação Básica - Educação Infantil e Ensino Fundamental - ou a outras etapas educacionais que estejam a cargo do município - com qualidade e equidade.

Pretendemos também que esse conjunto de indicações sirva de referência sobre o tema para aqueles envolvidos com a elaboração de políticas públicas para a Educação ou, ainda, para a academia, gestores educacionais, coordenadores pedagógicos, professores da rede pública municipal, prefeitos e demais interessados em compreender como o **Regime de Colaboração** e a cooperação intermunicipal podem contribuir para acelerar e viabilizar a melhoria da qualidade e da equidade da Educação pública no Brasil.

# COMO USAR ESTE MATERIAL

No decorrer da leitura você encontrará ícones referentes a dicas, passo a passo, conteúdos complementares e demais informações.

Aproveite seu Guia!



DICAS



INSIGHT



DÚVIDAS



SUGESTÃO



CHECK LIST



PASSO A PASSO



ORIENTAÇÃO



LEIS NORMAS  
E DECRETOS



CONTEÚDO  
COMPLEMENTAR

## O FEDERALISMO NO BRASIL

O federalismo foi introduzido no Brasil em 1889, com a proclamação da República, e a forma federativa de organização do Estado foi mantida nas constituições do período republicano até a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, na qual o texto dispõe ser a forma federativa do Estado brasileiro cláusula pétrea, ou seja, não pode ser alterada por emenda constitucional (CF, art. 60 § 4º, inciso I).

Além de descentralizar o poder, o federalismo brasileiro se explica pelas diferenças marcantes do país (configuração físico-territorial, diferenças culturais, características socioeconômicas etc.). O modelo federativo apresenta-se como capaz de equalizar essas diferenças, respeitando as condições de cada região. Cada município, por exemplo, seja ele grande ou pequeno, tem responsabilidade e autonomia para implementar diversas políticas públicas, embora a autonomia financeira de cada um possa ser inversamente proporcional ao tamanho da responsabilidade.

A maneira mais simples para definir Estado Federal é caracterizá-lo como uma forma de organização e de distribuição do poder estatal em que a existência de um governo central não impede que sejam divididas responsabilidades e competências entre ele e os estados-membros, e na constituição estão determinadas quais são as competências de cada uma das partes que compõem a Federação.



Baseada no modelo alemão de federalismo, a Constituição Federal de 1988 optou pelo federalismo cooperativo, dispondo sobre as competências comuns e concorrentes entre os entes federados. A fim de regulamentar o federalismo cooperativo, estão previstas no artigo 23, parágrafo único, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006, leis complementares para fixar normas de cooperação entre a União e os estados, o Distrito Federal e os municípios no exercício de suas competências, “tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional”, dadas as dimensões territoriais e diversidades presentes no Brasil.

No âmbito da Educação, o federalismo brasileiro resulta na repartição de competências entre os entes federados para a oferta do ensino, separando em áreas prioritárias, mas não de responsabilidade exclusiva. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 211, preconiza o **Regime de Colaboração** para a implementação de políticas públicas educacionais:

A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios organizarão em Regime de Colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)

§ 2º Os municípios atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)

§ 3º Os estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e Médio. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)

§ 5º A Educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Além disso, a Constituição Federal de 1988 inovou ao elevar os municípios à condição de entes federados (CF, art. 1º) e ao prever a autonomia de todos nominalmente – da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios (CF, art. 18º). Assim, na República Federativa do Brasil, os três níveis de governo possuem o mesmo grau de autonomia formal.



# 1. O REGIME DE COLABORAÇÃO

---

## QUAL A ORIGEM DO REGIME DE COLABORAÇÃO?

Exclusivo da área de Educação, o termo **Regime de Colaboração**, muitos anos antes de figurar na Constituição Federal, aparecia pela primeira vez na história da Educação brasileira, em 1932, ainda de forma embrionária, no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova<sup>1</sup>. Lançado por intelectuais como Fernando Azevedo e Anísio Teixeira, o conteúdo do Manifesto propunha um sentido para a Educação e uma forma de organização da política educacional. Defendia a escola única, pública, laica, obrigatória e gratuita, universal para indivíduos entre 7 e 15 anos de idade. De acordo com o Manifesto, o modelo educacional precisava combinar descentralização da execução com diretrizes nacionais. Propunha unidade e multiplicidade ao mesmo tempo, para dar conta das questões da autonomia e da interdependência do federalismo brasileiro. Apresentava a noção de que a política da Educação depende do intercâmbio, da solidariedade e da cooperação entre os níveis de governo.

## O REGIME DE COLABORAÇÃO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

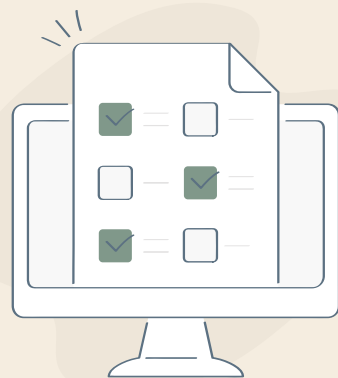
Na Constituição Federal de 1988, o artigo 211 aponta o **Regime de Colaboração** como a interdependência, via atuação colaborativa entre os entes, como possibilidade de melhoria da gestão da Educação. Assim, é possível extrair do texto do artigo 211 três propostas complementares:<sup>2</sup>

- a) uma divisão de competências mais descentralizada na execução dos serviços, atribuindo um peso importante para os municípios, levando em conta as bases financeiras mínimas de aplicação de recursos na Educação e a adoção de uma gestão democrática no plano local;
- b) elementos de equilíbrio no processo de descentralização, com base na noção de competência comum, definindo importante papel da União na produção de diretrizes e normas com validade nacional;
- c) articulação entre os diferentes níveis de governo, por meio do **Regime de Colaboração**, a fim de evitar as sobreposições e ações descoordenadas nas atribuições de competência comum.

1. ABRUCIO; WEBER.  
2. STRELEC, T.C.



Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, lei nº 9394/1996) aponta, em seu artigo 8º, o **Regime de Colaboração** como forma de organização dos sistemas de ensino entre União, estados, Distrito Federal e municípios, assim como também é de responsabilidade desses entes, em **Regime de Colaboração**, promover a formação inicial, continuada e a capacitação dos profissionais do magistério, conforme texto do artigo 62º § 1º, incluído pela lei nº 12.056/2009.



### LDB (lei nº 9394/1996)

Art. 8º - A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

Art. 62º § 1º - A União, o Distrito Federal, os estados e os municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério.

Muito além da dimensão nacional, representada por uma relação federativa tripartite, o **Regime de Colaboração** envolve a relação entre os estados e municípios, aspecto de grande fragilidade do sistema educacional brasileiro, especialmente devido à duplicidade de redes de Ensino Fundamental, ofertadas pelo município e pelo estado no mesmo território, e por isso se faz necessário que haja mecanismos colaborativos para coordenar as ações de ambos.

A lei do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014) incluiu em seu texto, no artigo 7º, o reconhecimento de instrumentos de cooperação federativa específicos ao setor para cumprir as metas estabelecidas no Plano, além de prever dispositivos legais para suas aplicações, trazendo mais clareza sobre o **Regime de Colaboração**.







### **PNE (lei nº 13.005/2014)**

Art. 7º - A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto deste Plano.

§ 1º Caberá aos gestores federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal a adoção das medidas governamentais necessárias ao alcance das metas previstas neste PNE.

§ 2º As estratégias definidas no Anexo desta Lei não elidem a adoção de medidas adicionais em âmbito local ou de instrumentos jurídicos que formalizem a cooperação entre os entes federados, podendo ser complementadas por mecanismos nacionais e locais de coordenação e colaboração recíproca.

§ 3º Os sistemas de ensino dos estados, do Distrito Federal e dos municípios criarão mecanismos para o acompanhamento local da consecução das metas deste PNE e dos planos previstos no art. 8º.

§ 4º Haverá regime de colaboração específico para a implementação de modalidades de Educação escolar que necessitem considerar territórios étnico-educacionais e a utilização de estratégias que levem em conta as identidades e especificidades socioculturais e linguísticas de cada comunidade envolvida, assegurada a consulta prévia e informada a essa comunidade.

§ 5º Será criada uma instância permanente de negociação e cooperação entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios.

§ 6º O fortalecimento do regime de colaboração entre os estados e respectivos municípios incluirá a instituição de instâncias permanentes de negociação, cooperação e pactuação em cada Estado.

§ 7º O fortalecimento do regime de colaboração entre os municípios dar-se-á, inclusive, mediante a adoção de Arranjos de Desenvolvimento da Educação.

## 2. O QUE SÃO ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (ADEs)



De acordo com a resolução nº 1, do Conselho Nacional de Educação (CNE), de 23 de janeiro de 2012\*, os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) se caracterizam como

[...] forma de colaboração territorial basicamente horizontal, instituída entre entes federados, visando assegurar o direito à Educação de qualidade e ao seu desenvolvimento territorial e geopolítico, aberta à participação de instituições privadas e não governamentais, mediante convênios ou termos de cooperação, sem que isso represente a transferência de recursos públicos para essas instituições e organizações.

---

\* HOMOLOGADA POR DESPACHO DO SENHOR MINISTRO DA EDUCAÇÃO, PUBLICADO NO DOU DE 22 DE NOVEMBRO DE 2011.

**Os Arranjos de Desenvolvimento da Educação** (ADEs) representam um mecanismo de cooperação intermunicipal, no qual municípios próximos se unem a fim de atuar coletivamente nas questões relacionadas à Educação. Nesse modelo, não há obrigatoriedade da constituição de uma personalidade jurídica entre os municípios para a sua viabilização. No entanto os municípios, via suas secretarias ou diretorias de Educação, formalizam um termo de parceria ou de cooperação técnica estabelecendo os objetivos e os modelos de governança e de funcionamento do Arranjo.

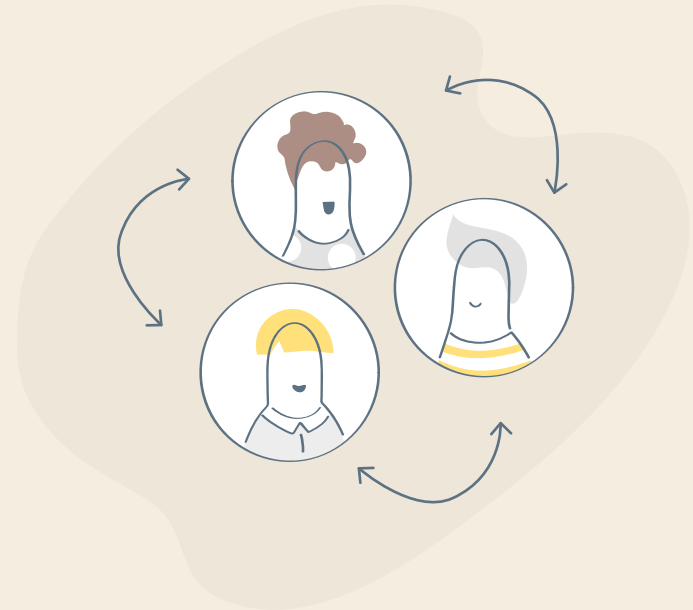
O fato de não haver a necessidade de criação de uma personalidade jurídica torna o Arranjo um modelo mais flexível e menos burocrático e, por isso, têm se tornado uma opção viável de cooperação intermunicipal, especialmente àqueles municípios de pequeno e médio porte que possuem o desejo de atuar de forma cooperada para melhorar a qualidade e a equidade da Educação em seu território, sem que isso acarrete na necessidade de empenho de recursos financeiros e técnicos para sua criação e manutenção.

É possível, também, que organizações da sociedade civil e do setor privado sejam parceiros dos Arranjos, e não apenas governos, mediante a formalização de acordos de parceria ou termos de cooperação técnica.



Para a efetivação dos objetivos dos Arranjos, as secretarias ou diretorias de Educação participantes escolhem quais serão as políticas ou programas, projetos, campanhas, entre outros, que fazem sentido serem realizadas a partir da colaboração regional. Geralmente, opta-se por iniciativas em que os resultados tendem a ser melhores se reunirem forças, ou seja, conhecimento, infraestrutura, recursos técnicos, humanos e/ou financeiros. Dessa forma, os Arranjos não interferem na autonomia dos entes, apenas reforçam a capacidade da execução das políticas educacionais.

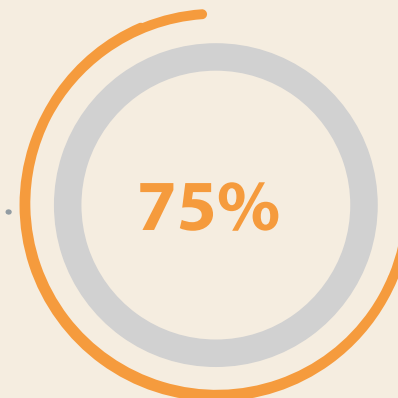
Arranjos bem consolidados conseguiram instituir a cultura de colaboração regional, por meio da qual os profissionais mantêm diálogos e ações constantes e contínuas, que contribuem para uma visão mais ampliada daquilo que deve ser considerado prioritário para oportunizar ensino de qualidade para todas as crianças e jovens da região, considerando tanto os objetivos e as metas dos Planos Municipais de Educação e as políticas nacionais, quanto as potencialidades e as fragilidades das redes de ensino da região.



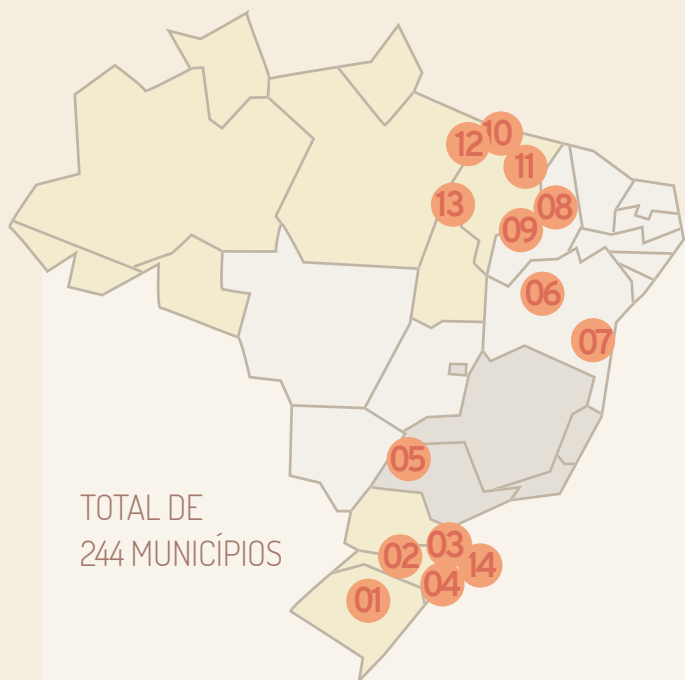
Ao observar ADEs ativos há mais tempo, percebe-se que quando a cultura de colaboração intermunicipal se consolida e os resultados da ação mútua aparecem, os Arranjos passam a sofrer pouca ou quase nenhuma interferência político-partidária. Também mantêm as prioridades ao longo do tempo, mesmo que ocorram as trocas de profissionais das redes em função dos processos eleitorais, além de conseguirem contribuir para o aumento da equidade de resultados dos estudantes dentro do próprio município e entre as diferentes redes de ensino no território.

### QUAIS SÃO E ONDE ESTÃO OS ADEs DO BRASIL? <sup>3</sup>

São hoje 14 ADEs ativos, somando 244 municípios, dos quais 75% são classificados como de pequeno porte, ou seja, com menos de 20 mil habitantes. Dessa forma, evidencia-se que, em especial, são os municípios pequenos que têm buscado a efetivação desse mecanismo de **Regime de Colaboração** como uma alternativa de fortalecimento das ações atreladas às políticas educacionais.



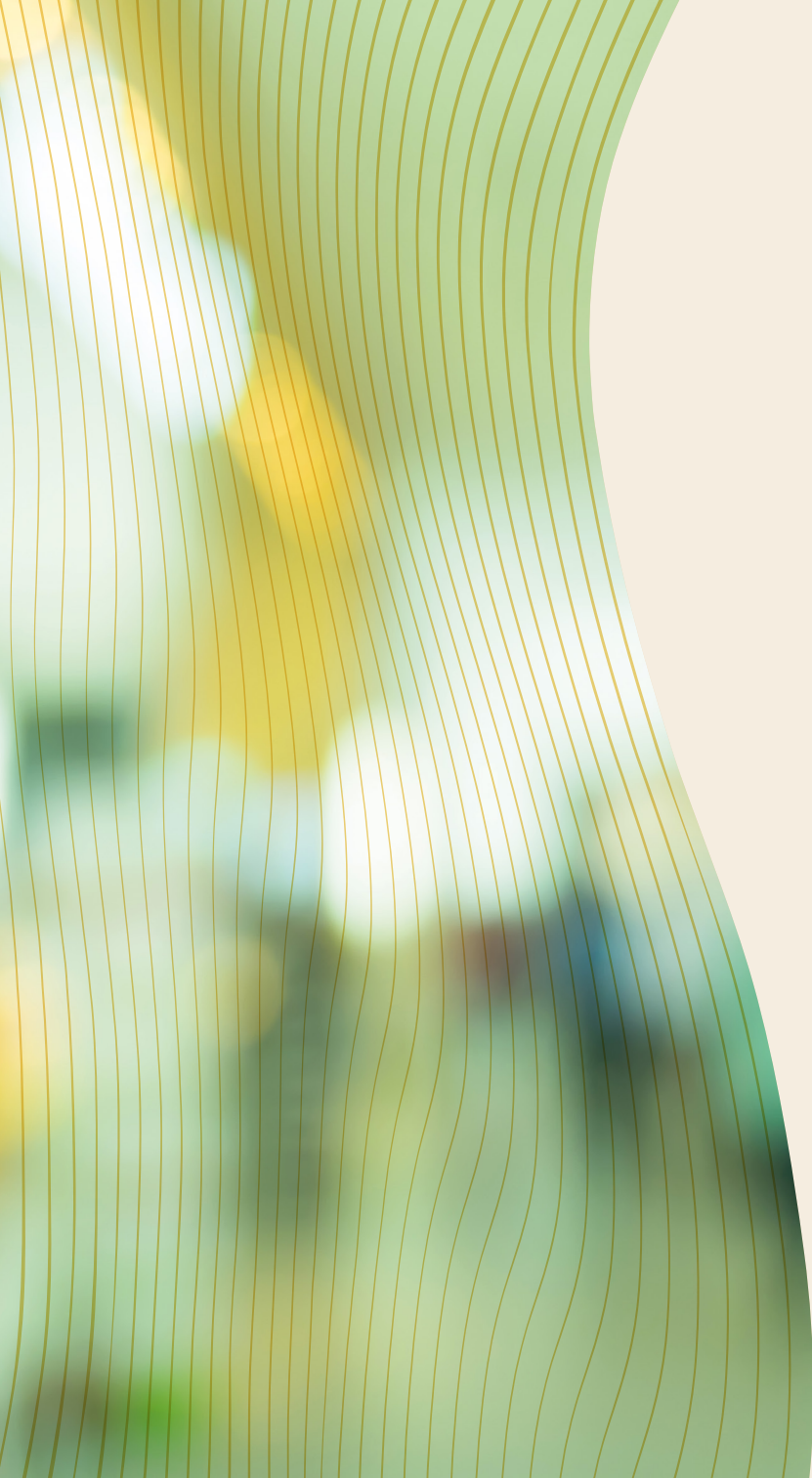
(Dados dos ADEs + IBGE )



#### Quantidade de municípios de cada ADE

1. ADE Norte Gaúcho	29	8. ADE GE5	5
2. ADE Serra Catarinense	18	9. ADE GE4	4
3. ADE CoGemfri	11	10. ADE dos Guarás	9
4. ADE Granfpolis	21	11. ADE dos Balaiois	9
5. ADE Noroeste Paulista	65	12. ADE do Alto Turi	18
6. ADE Chapada	20	13. ADE Região dos Açaizais	8
7. ADE Agreste Litoral	9	14. ADE Amurel	18

3. INFORMAÇÕES COLETADAS ATÉ DEZEMBRO/2019, PELO INSTITUTO POSITIVO.



### 3. POR QUE É UMA BOA IDEIA IMPLANTAR UM ARRANJO?

---

Implantar um Arranjo de Desenvolvimento da Educação pode ser um caminho para os dirigentes municipais e suas equipes vencerem alguns dos obstáculos que enfrentam na Educação nas redes de ensino.

Por meio dos ADEs, é possível estabelecer uma articulação intermunicipal baseada numa gestão em rede. Assim, os profissionais da Educação evitam o isolamento e fortalecem a troca de experiência e de conhecimentos. Dessa forma, municípios com maior capacidade institucional passam a apoiar aqueles ao seu redor e, sem dúvida, os maiores beneficiados são os estudantes da região. Tal fato é relevante em nosso país, uma vez que muitos municípios são de pequeno porte, alguns deles com baixa capacidade de gestão e muito desiguais, mas que ainda assim precisam dar conta da provisão de Educação Infantil e Ensino Fundamental com qualidade e equidade.

Os ADEs oferecem também maior capacidade aos governos locais para fazer diagnósticos e definir estratégias de atuação. Por meio da atuação em rede, as prefeituras podem focar em soluções comuns aos municípios integrantes dos ADEs, baseadas em acordos comuns, metas ou indicadores, o que proporcionará ganhos de escala. Tais diagnósticos permitem aos profissionais compreenderem que muitas das situações que têm impactado no desempenho dos estudantes ou das redes de ensino são sistêmicas e exógenas. Um exemplo são as redes que sofrem com a chegada ou a partida de estudantes que migram com suas famílias para outras regiões devido aos períodos de safra e entressafra. Caso a região tenha pactuado currículo e calendários comuns, os alunos, mesmo mudando de escola, sofrerão menores consequências

durante sua trajetória escolar.

Ao atuar de forma colaborativa, com dados organizados, objetivos e metas claras, as secretarias e diretorias de Educação passam a ter maior capacidade de gerar influência, defesa e argumentação em favor de uma causa, de algum apoio ou ainda para influir na formulação e implementação de políticas públicas que atendam às necessidades do território. E por fim, mas não menos importante, o Arranjo pode contribuir na redução da desigualdade educacional da região, pois trabalhando em colaboração os municípios do território podem se ajudar, continuamente e progressivamente, evitando a descontinuidade de práticas de gestão ou educacionais que só produzirão resultados se forem mantidas ao longo dos anos.

### EM SÍNTESE, OS ARRANJOS:

- a) evitam o trabalho isolado;
- b) melhoram a capacidade de gestão administrativa e pedagógica das redes;
- c) tem potencial de ganhos de escala;
- d) ampliam a representatividade dos municípios;
- e) reduzem custos;
- f) aumentam as chances de continuidade e progressividade dos projetos;
- g) contribuem para a melhoria do aprendizado dos estudantes;
- h) asseguram a permanência para algumas políticas educacionais;
- i) garantem a trajetória escolar dos estudantes entre redes;
- j) reduzem as desigualdades de qualidade e de oportunidades educacionais.





## 4. QUERO IMPLANTAR UM ADE! POR ONDE DEVO COMEÇAR?

---

### O 1º PASSO É A MOBILIZAÇÃO

A primeira etapa quando se deseja implantar um Arranjo é reunir um grupo de pessoas e compartilhar o que são os Arranjos. Na sequência, esse grupo deve se questionar se faz sentido mobilizar mais pessoas que podem também se beneficiar com o trabalho colaborativo, para juntos avaliarem a possibilidade de implantação de um Arranjo.

Com um grupo formado ficará mais fácil dividir algumas tarefas, como por exemplo: buscar mais informações, conversar sobre a realidade local, entender a legislação, buscar o contato dos profissionais que lideram os Arranjos já existentes, entre outras.



Porém, é importante ter consciência de que nem todos os atores estarão dispostos a colaborar e trocar experiências. Avalie cuidadosamente se este é o momento certo; se sua região está preparada e possui condições para o desenvolvimento de ações de modo colaborativo. Como a decisão de implantação de um Arranjo é voluntária, para a colaboração de fato ocorrer é preciso que haja um mínimo de confiança entre os membros, ou então, condições prévias que permitam estabelecer e fortalecer essa confiança.

Quem pode ser o líder mobilizador dessa primeira reunião na sua região?  
Que tal se fosse você?



#### COLABORAÇÃO<sup>4</sup>

ato ou efeito de colaborar; trabalho feito em comum com uma ou mais pessoas, cooperação, ajuda, auxílio; trabalho que contribui para a realização de algo ou para ajudar alguém.

4. HOUAISS, A.



## CONHEÇA DE PERTO AS EXPERIÊNCIAS DOS ADEs, PARA SABER MAIS SOBRE O TEMA

Pode ser que poucas pessoas da sua região conheçam os Arranjos de Desenvolvimento da Educação, pois esse é um mecanismo muito novo e ainda pouco disseminado pelo país.

Assim, o ideal é que seja formado um pequeno grupo de estudos e aprofundamento sobre o tema, a fim de se apropriar dos conceitos, dos modelos de organização e liderança, para conhecer os modelos e os resultados já alcançados pelos Arranjos já implementados. Será ainda mais rico se houver a oportunidade de visitar alguns deles para conhecer de perto o que os gestores, técnicos e professores têm desenvolvido em conjunto.

## DISSEME O TEMA NO TERRITÓRIO PARA ALCANÇAR O MAIOR NÚMERO DE PESSOAS

A partir de um domínio maior de conhecimento sobre o tema dos Arranjos e do **Regime de Colaboração** entre municípios, é hora de compartilhar os conceitos e principalmente os resultados que podem ser alcançados, para assim motivar o maior número de pessoas. Para isso, talvez sejam necessários não apenas um, mas vários encontros. Poderão ser convidadas para esse momento as lideranças dos Arranjos já consolidados, para compartilhar suas experiências e contribuir para a mobilização dos entes, bem como também poderá ser estratégica a participação da Undime, do Conselho Municipal de Educação, ou de outras instituições presentes na região que poderão ser importantes apoiadores dessa iniciativa.

Esses encontros ajudarão a identificar quem são as pessoas que têm o mesmo propósito e que estão dispostas a iniciar um movimento colaborativo em prol de melhorias na Educação na região. Ao decidir pela implantação do ADE, é fundamental que integrem o grupo os dirigentes municipais de Educação e suas equipes técnicas, já que são eles os agentes mais sensíveis à adesão por conta das dificuldades que enfrentam diariamente na implantação das políticas educacionais em seus municípios.



O trabalho se fortalecerá quando as perspectivas técnicas, políticas e de gestão forem analisadas juntas, e quanto mais os técnicos participarem, maiores serão as chances de continuidade do Arranjo. O ADE tem grande potencial para fortalecer as lideranças locais, para que estas liderem as mudanças. Assim, o trabalho se organizará ao redor desses líderes que, juntos, conseguirão promover mudanças com base nos recursos que esse território possui.

Portanto, esses encontros serão momentos preciosos para provocar o engajamento. E uma vez que esse grupo entenda que o Arranjo é o caminho, que esteja de fato fortalecido e engajado com a escolha do grupo para o momento, o próximo passo será buscar também o apoio dos prefeitos.

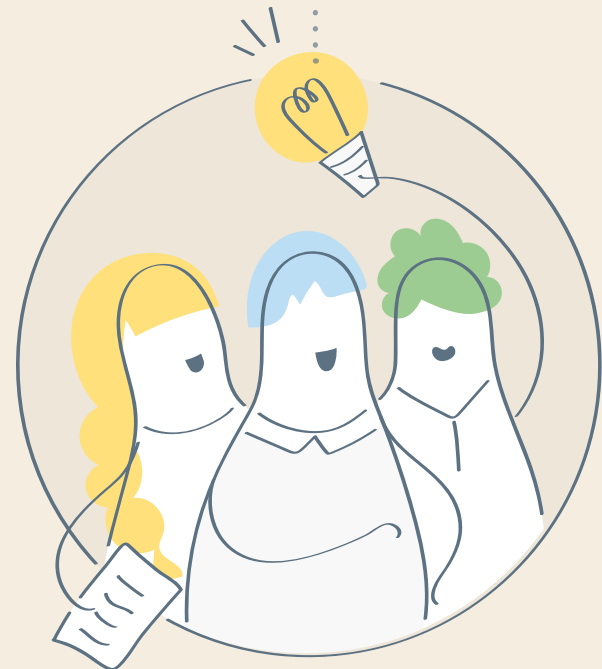
É importante que os prefeitos, como os principais representantes do executivo municipal, tenham ciência do interesse do seu município em integrar uma ação de cooperação, junto aos municípios vizinhos, em favor da Educação.

## PROPORCIONE MOMENTOS PARA CRIAR VÍNCULOS

Agora que as pessoas já foram mobilizadas e estão dispostas a formar um grupo com interesses comuns, é imprescindível estabelecer vínculos de confiança. Muitas vezes essa perspectiva é menosprezada, mas não pode ser! O racional deve vir sempre acompanhado do relacional.

No Arranjo, o alicerce principal é a colaboração. E quem colabora? São as pessoas. Assim, o processo de se aproximar e trabalhar em conjunto passa a ser fundamental. Não consiste em fazer apenas aproximações pessoais, mas de constituir agregações com intencionalidade para a promoção de um impacto coletivo.

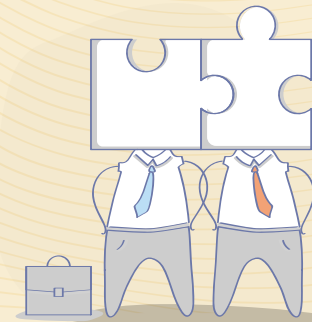
Ou seja, nas reuniões de aproximação e debate sobre o ADE, é preciso prever um tempo de qualidade para que as pessoas se apresentem e se conheçam. Também é preciso garantir que todos tenham condições de exprimir seu ponto de vista, suas dúvidas e preocupações. São esses os momentos mais propícios para ouvir opiniões divergentes, construir visões conjuntas, criar vínculos e fortalecer o trabalho colaborativo.





## 5 PASSOS QUE CONTRIBUEM PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA:

- 1) Seja claro e construtivo na comunicação – formule a comunicação pensando em quem vai recebê-la, e acima de tudo saiba ouvir opiniões e ideias, que poderão ser divergentes da sua. Busque compreender antes de querer ser compreendido;
- 2) Tenha um compromisso com o resultado – a construção da relação de confiança passa pelo comprometimento com os objetivos a serem alcançados e, principalmente, pelo reconhecimento ao esforço despendido no processo, o que demonstra o engajamento dos participantes e também a sensibilidade da liderança;
- 3) Apoie e coopere – apoio e cooperação entre os membros reforça a sustentabilidade do grupo;
- 4) Compartilhe – informações, conhecimentos e experiências devem circular. Essa atitude demonstra disponibilidade para construir uma relação de confiança. O estímulo ao desenvolvimento dos colegas alimenta a confiança mútua;
- 5) Aposte na flexibilidade – enfrentar mudanças e compreender diversidades demonstram maturidade e transmitem confiança entre as pessoas, que se sentem mais confortáveis e apoiadas, ao invés de julgadas.





## CONSTRUINDO UMA NARRATIVA DO SEU TERRITÓRIO

Tenha em mente que será muito importante registrar qual é o elo que une este grupo. O propósito comum, ou seja, o reconhecimento do problema que se quer resolver é o fator que instigará essa mobilização. Nessa fase, os participantes do Arranjo precisam se ver não mais individualmente, e sim como um grupo; o olhar deve ser o de sensibilizar-se pelo próximo e perceber que os municípios ali representados são agora um conjunto, portanto um território.

E por que um Arranjo de Desenvolvimento da Educação faz sentido para esse território? O que podemos fazer melhor se fizermos em grupo?

A explicitação clara dos propósitos, e por que não dizer dos sonhos comuns para a Educação que o território deseja ofertar, tornam-se um forte mecanismo de engajamento, que poderá resultar em participação com mais qualidade. Portanto, a construção de uma narrativa, na qual fique evidente o cenário em que se encontra o território e o horizonte que se vislumbra alcançar, é fundamental nessa etapa. O Arranjo se constitui como um movimento de longo prazo, então os propósitos desse trabalho devem ir além do registro dos objetivos, acordos ou metas. Devem ser registrados os desejos e sonhos, exprimindo assim as intenções e crenças do grupo para a Educação.

O registro dessa narrativa também será importante para comunicar melhor a pais, docentes, estudantes, gestores públicos, imprensa e potenciais parceiros o propósito que levou a região a decidir se organizar em **Regime de Colaboração**.



## 5. JÁ TEMOS UM GRUPO FORMADO. E AGORA?

---

### A ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

Chegando até aqui, certamente os participantes já perceberam a razão que justifica o trabalho em forma de Arranjo de Desenvolvimento da Educação. Mas, quais são as principais dificuldades que as redes de ensino enfrentam quando se observa a qualidade e a equidade da Educação ofertada no território?

O próximo passo, portanto, é estabelecer um diagnóstico territorial, essencial para que os municípios envolvidos conheçam o contexto em que vivem e para identificar e priorizar as metas comuns a serem alcançadas.

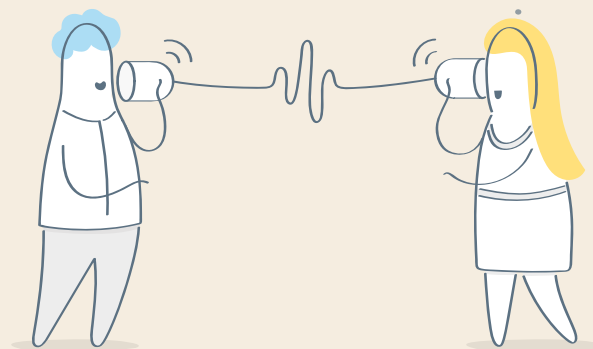
A função essencial do diagnóstico territorial é gerar compreensão e dar visibilidade sobre quais são



as maiores potencialidades e fragilidades de cada município, e especialmente as do território, bem como identificar as inter-relações existentes entre as redes de ensino. Ou seja, ao observar os dados, os municípios terão mais clareza daquilo que cada rede terá melhores condições de realizar sozinha e no que precisará de apoio.

O diagnóstico também será importante para ajudar a priorizar o que é mais relevante para o trabalho em **Regime de Colaboração**. Na maioria das vezes, os participantes irão perceber que o território apresenta muitas demandas, mas será preciso eleger aquelas que são estruturantes, tanto para a melhoria da gestão quanto da prática pedagógica.

Essa é uma das etapas mais importantes na implementação de um Arranjo. Por isso, recomenda-se que os participantes pactuem os indicadores a serem analisados com muito cuidado. É importante pensar em dados públicos, comparáveis, e que claramente façam sentido a todos os municípios envolvidos. Conforme as condições do território, poderá fazer sentido expandir o contexto de análise, ou seja, para além dos dados do censo, e de proficiência e de fluxo dos estudantes, pode-se inserir uma análise sobre o perfil econômico da






região, projeção de população dos municípios, coleta de dados sobre o perfil e quantidade de profissionais de cada rede.

Também poderão ser considerados os dados por um período de tempo um pouco mais longo, permitindo assim uma análise longitudinal. Esse conjunto de dados contribuirá para fortalecer a tomada de decisão sobre os acordos e as metas a serem pactuadas pelos integrantes do ADE. O grupo perceberá que, para além de revelar o contexto do território, o diagnóstico também exercerá uma função integradora, pois proporcionará aos participantes o conhecimento qualificado sobre a realidade dos municípios que o integram.

O diagnóstico poderá ser conduzido por profissionais de um dos municípios ou de um conjunto deles, ou ainda, por um parceiro externo, como por exemplo, uma instituição de ensino superior. Essa decisão caberá ao grupo, de acordo com as possibilidades e com os recursos disponíveis na região. É importante salientar que o diagnóstico não poderá servir para expor ou ranquear os municípios; ao contrário, ele deverá auxiliar na identificação das potencialidades e fragilidades entre eles, provocando nos participantes um olhar sobre o conjunto e instigando-os a pensar como território.



É muito importante registrar esses dados em um relatório. Pode ser algo simples. Essa riqueza de informações poderá ser muito útil ao longo do tempo e servirá de marco inicial para o monitoramento dos avanços produzidos pelo ADE e pela região.

# INDICADORES



## IDEB

### O QUE É

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é um indicador desenvolvido para medir o aprendizado no Brasil. Criado em 2007 pelo Inep – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep  
Site QEdU

### POR QUE AVALIAR

O Ideb é um dos principais indicadores do país que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação, permitindo análise e comparação com outros municípios brasileiros. A análise coletiva e aprofundada do indicador pode colaborar para nortear as próximas ações de gestores, visando à melhoria do ensino.

## INDICADOR DE FLUXO

O Indicador de Fluxo é formado pelos seguintes elementos:

### TAXA DE RENDIMENTO

#### O QUE É

A soma da quantidade de alunos em cada um destes cenários corresponde às Taxas de Rendimento:

- Abandono
- Aprovação
- Reprovação

### LOCAL DE CONSULTA

Site QEdU  
Site Trajetória de Sucesso Escolar

### POR QUE AVALIAR

É primordial a observação e análise isolada e associada dos dados de abandono, aprovação e reprovação, uma vez que são importantes elementos para monitoramento de dados da Educação no município, especialmente quando é avaliada a série histórica destes componentes, durante os últimos anos. Mapear as causas dos abandonos e reprovações pode, inclusive, sugerir ações para mitigar e prevenir estes fenômenos sociais.

### DISTORÇÃO IDADE X SÉRIE

#### O QUE É

Quando o aluno reprova ou abandona os estudos por dois anos ou mais.

**Importante:** a observação e análise destes dados isoladamente também pode ser um importante elemento para monitoramento de dados da Educação no município.

### LOCAL DE CONSULTA

Site QEdU  
Site Trajetória de Sucesso Escolar

### POR QUE AVALIAR

A Distorção Idade x Série é reconhecida quando o aluno apresenta 2 ou mais anos de distorção do ano escolar regular para sua idade. Observar e analisar este índice pode permitir a criação de ações de correção de fluxo, estimulando os alunos a retornarem para seus anos escolares de origem.

## INDICADOR DE APRENDIZADO

As médias de desempenho utilizadas são as do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) realizada a cada dois anos:

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep  
Site QEdU

### POR QUE AVALIAR

O indicador de aprendizado varia de 0 até 10 e quanto maior, melhor. Porém o 10 é praticamente inatingível - significaria que todos alunos obtiveram rendimento esperado. (QEdU). Este formato permite criar comparação entre escolas, mapeando boas práticas e promovendo melhorias contínuas, por meio de planos estratégicos.



## NÍVEL DE PROFICIÊNCIA

### O QUE É

Na Prova Brasil, o resultado do aluno é apresentado em pontos numa escala (Escala Saeb). Discussões promovidas pelo comitê científico do movimento Todos pela Educação, composto por diversos especialistas em Educação, indicaram qual a pontuação a partir da qual se pode considerar que o aluno demonstrou o domínio da competência avaliada. Decidiu-se que, de acordo com o número de pontos obtidos na Prova Brasil, os alunos são distribuídos em 4 níveis em uma escala de proficiência: Insuficiente, Básico, Proficiente e Avançado. (QEdU)

### LOCAL DE CONSULTA

Site QEdU

### POR QUE AVALIAR

A avaliação dos dados demonstra, em série histórica, a evolução dos níveis dos alunos. A evolução ou não dos índices pode demonstrar se as práticas pedagógicas adotadas pela secretaria de Educação, gestores e professores estão gerando bons resultados e quais práticas podem ser adotadas para uma intervenção positiva.



## ✓ ANA

Avaliação Nacional da Alfabetização.

### O QUE É

É uma avaliação externa que objetiva aferir os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa (leitura e escrita) e em Matemática. *\*Apresenta resultados até o ano de 2016. A partir de 2019 foi substituída pela Prova Saeb.*

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep

### POR QUE AVALIAR

As provas aplicadas aos alunos, por meio desta avaliação, fornecem três resultados: desempenho em leitura, desempenho em Matemática e desempenho em escrita. Com base nestes dados as secretarias de Educação e equipes pedagógicas, em parceria com os professores, podem observar pontos de atenção no processo de alfabetização e identificar, se necessário, novas metodologias de ensino.

## ✓ NÚMERO DE MATRÍCULAS, PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO

### O QUE É

Dados sobre número total de matrículas – Censo

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep  
Site QEDu

### POR QUE AVALIAR

A correlação entre o número de alunos e o número total de docentes permite avaliar se o excesso ou a falta de profissionais do magistério impactam no rendimento e no desempenho dos estudantes.



## ✓ INFRAESTRUTURA

### O QUE É

Dados sobre a infraestrutura das escolas brasileiras – Censo

### LOCAL DE CONSULTA

Site QEDu

### POR QUE AVALIAR

Permite observar as condições básicas das escolas dos municípios e avaliar possíveis impactos da infraestrutura e das condições da escola com os índices pedagógicos.



## PISA

Programa Internacional  
de Avaliação de Estudantes

### O QUE É

É uma iniciativa que compara indicadores educacionais de diversos países. É coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com o apoio de uma coordenação nacional em cada país participante. No Brasil, a coordenação do Pisa é responsabilidade do Inep.

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep  
Site IBGE

### POR QUE AVALIAR

Comparar os dados do Brasil com os dados internacionais e reconhecer boas práticas externas, com o objetivo de buscar modelos e metodologias inspiradores, que façam sentido para a realidade brasileira e para os municípios.



## IVS

Índice de Vulnerabilidade  
Social

### O QUE É

O índice é formado por 16 indicadores, separados em três dimensões:

- Infraestrutura urbana
- Capital humano
- Renda e trabalho

O índice varia de 0 a 1. Inversamente ao conceito de IDHM, quanto mais alto o IVS de um território, maior é sua vulnerabilidade social e, portanto, maior a precariedade das condições de vida de sua população.

### LOCAL DE CONSULTA

Site Ipea

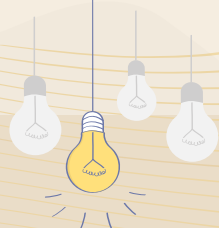
### POR QUE AVALIAR

O conceito de vulnerabilidade social, baseado na definição do IVS, se ancora na insuficiência ou ausência das 3 dimensões citadas anteriormente: infraestrutura urbana, capital humano e renda e trabalho.

É possível correlacionar o índice do IVS com o Ideb e observar se as condições de infraestrutura de vida estão influenciando o processo de aprendizagem.

Uma das hipóteses mais eficazes para garantir, a médio e longo prazo, a diminuição da vulnerabilidade social é o aumento da escolaridade, principalmente a qualidade da Educação e da Cultura (Ipea)

Alguns sociólogos acreditam que, suprimindo esta carência e potencializando as oportunidades profissionais dos indivíduos, grande parte dos outros problemas sociais seriam, por consequência, suprimidos. (Ipea)



### VAB

Composição do Valor Adicionado Bruto do município

#### O QUE É

O indicador apresenta os maiores e menores valores adicionados nas áreas de:

- Agropecuária
- Industria
- Serviços
- Administração Pública

#### LOCAL DE CONSULTA

Site IBGE

#### POR QUE AVALIAR

Criar correlação entre a Educação e o setor que mais gera valor adicionado bruto ao município. Essa correlação pode permitir mapear as necessidades de esforços futuros e tendências dentro da Educação, especialmente no que diz respeito a investimento em Ensino Técnico, Ensino Médio e Ensino Superior.

### IDHM

Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

#### O QUE É

É uma medida comparativa que engloba três dimensões de um município:

- Renda
- Longevidade
- Educação

O índice varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano do município.

#### LOCAL DE CONSULTA

Site Atlas Brasil  
Site PNUD Brasil  
Site IBGE (Panorama e Pesquisa)

#### POR QUE AVALIAR

O IDHM permite conhecer a realidade do desenvolvimento humano do território brasileiro. Permite a comparação entre localidades, conduz a um diálogo mais informado na discussão de políticas e estimula a busca por melhores desempenhos socioeconômicos entre os municípios e regiões metropolitanas brasileiras (Atlas Brasil), muitas vezes com ações práticas relacionadas à Educação.



## PIB

Produto Interno  
Bruto per capita

### O QUE É

Indicador que mede o grau de desenvolvimento econômico de uma região. A renda per capita é obtida mediante a divisão da renda municipal pelo número de habitantes.

### LOCAL DE CONSULTA

Site IBGE (Panorama e Pesquisa)

### POR QUE AVALIAR

Avaliar se a renda per capita de uma região pode estar influenciando, ao longo dos últimos anos, os resultados de aprendizagem dos alunos e na infraestrutura das escolas.



## IOEB

Índice de Oportunidades  
da Educação Brasileira

### O QUE É

O IOEB é um índice que calcula a qualidade das oportunidades educacionais oferecidas por municípios e estados. Seu resultado aponta quanto cada município será determinante para o sucesso educacional das pessoas que vivem ali.

### LOCAL DE CONSULTA

Site IOEB  
Site Inep  
Site IBGE

### POR QUE AVALIAR

O IOEB é capaz de capturar o cenário da educação local, uma vez que inclui os alunos em idade escolar, mas que estão fora da escola. Os fatores que compõem o Índice e retratam a situação de falta de atendimento escolar são a taxa líquida de matrícula e a taxa de atendimento da Educação Infantil.





Você já conhece a plataforma Conviva Educação?  
É um sistema de gestão gratuito voltado ao dirigente municipal de Educação e às suas equipes técnicas, que também pode contribuir com o diagnóstico e com a própria gestão da secretaria.  
Clica lá e confere: [www.convivaeducacao.org.br](http://www.convivaeducacao.org.br)



## TOTAL DE ESCOLAS

### O QUE É

Total de escolas do município

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep  
Site QEdU

### POR QUE AVALIAR

Mapear as boas práticas de todas as escolas, com base nos indicadores identificados, com o objetivo de gerar troca de experiências.

Permite também avaliar a quantidade de alunos atendidos em cada escola, observando a distribuição e correlacionando com os gastos e a satisfação da comunidade.



## MÉDIA DE ALUNOS POR TURMA

### O QUE É

Indica a média de alunos por turma

### LOCAL DE CONSULTA

Site Inep

### POR QUE AVALIAR

Observar se o número de alunos por turma/escola atende ao previsto na legislação.



## POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO

### O QUE É

Número de habitantes na região urbana e rural

### LOCAL DE CONSULTA

Site IBGE (Panorama e Pesquisa)  
Site Atlas Brasil

### POR QUE AVALIAR

Entre outras abordagens, aponta o histórico de crescimento populacional, o qual pode ser correlacionado com a necessidade/tendência de investimento em Educação no futuro.



## ANALISAR O DIAGNÓSTICO PARA CHEGAR NAS METAS/ACORDOS TERRITORIAIS

A fase de análise do diagnóstico é decisiva. Esse é o momento de reunir o grupo para se debruçar sobre os dados coletados e, assim, compreender a realidade de cada um dos municípios, bem como as disparidades e as inter-relações existentes entre os envolvidos. Nessa fase, inclusive, os participantes poderão perceber se existem decisões de um município que têm impactado os demais, como por exemplo a abertura de um processo seletivo para docentes com um valor de remuneração muito acima daquele praticado pelos municípios vizinhos.

A partir do resultado da análise, é preciso que o grupo chegue a um consenso sobre quais são os problemas estruturantes, ou seja, aqueles que têm desencadeado outros e, por isso, a sua solução ou encaminhamento deve ser prioridade. Vale a pena se dedicar cuidadosamente nessa fase, que poderá levar mais tempo do que a expectativa inicial do grupo. Mas o que vocês devem sempre se perguntar é: as discussões e aprendizados estão valendo a pena? E dependendo da resposta, poderão sempre ajustar seu cronograma!





### PERGUNTAS QUE CONTRIBUEM PARA DETERMINAR AS PRIORIDADES:

Todos os participantes concordam que esta é uma prioridade?

Este problema é estruturante?

Temos mais condições de resolver ou melhorar esse problema se atuarmos juntos?



Quanto à identificação das prioridades, é fundamental que elas sejam validadas por todos os participantes do Arranjo, pois se não forem escolhidas aquelas consideradas como mais relevantes para todo o grupo, ou seja, aquelas que todos têm “sofrido” por não estarem conseguindo resolver, será difícil manter o nível de engajamento. Tenha em mente que atuar em **Regime de Colaboração** exigirá dedicação de tempo dos profissionais, deslocamentos, viagens, reuniões, estudos entre outros esforços. Então, se as pessoas não acreditarem que estão trabalhando por algo que realmente valerá a pena, esse Arranjo poderá ficar fragilizado.

Feitas as priorizações, é importante que elas se constituam como metas ou acordos, bem específicas, alcançáveis, com um prazo previamente estabelecido. É fundamental levar em conta que quanto menor o número de metas, maior será a capacidade de priorização do esforço coletivo e de aprofundamento. Por isso, duas ou três metas são o ideal.



### A ESCOLHA DAS METAS DEVE OBSERVAR OS SEGUINTE ASPECTOS:



- 1) visar a superação das principais fragilidades identificadas no território, buscando construir um imaginário coletivo sobre o maior desejo dos entes envolvidos no Arranjo;
- 2) considerar que o engajamento dos entes é maior à medida que as metas representam necessidades reais dos municípios envolvidos;
- 3) quando as metas forma de caráter pedagógico, refletir se o alcance das mesmas contribuirá para o aumento da aprendizagem dos estudantes e para a redução da inequidade dos níveis de aprendizagem no território;
- 4) Identificar o quanto o efeito da união dos entes pode ser um fator impulsionador de melhores resultados, pois quanto mais a união for determinante para o alcance das metas, maior será o engajamento dos integrantes e o potencial de transformação desse Arranjo.

## QUE TAL EXPERIMENTAR?

A Matriz GUT é uma ferramenta que contribui na priorização das resoluções de desafios a partir de 3 critérios: gravidade, urgência e tendência (probabilidade de piorar em um determinado prazo). Assim, por meio da Matriz GUT é possível avaliar aspectos de risco e impacto de cada um dos problemas/desafios ao longo do tempo, facilitando a percepção sobre o que é prioritário e o que pode ficar para depois. Ela não vai apontar como resolver cada um dos desafios, mas vai indicar quais deles devem ser tratados primeiro.

$$\text{IMPORTÂNCIA} = G \times U \times T$$

**G GRAVIDADE** É o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição.

**U URGÊNCIA** É o fator tempo

**T TENDÊNCIA** É o fator tendência (padrão de desenvolvimento)





**Gravidade (G)** – este critério avalia o impacto ou intensidade que o problema pode gerar se não for solucionado. Os danos podem ser avaliados de forma quantitativa ou qualitativa, dependendo do assunto. Devem ser analisados todos os pontos que podem ser afetados, de forma bem abrangente, sem esquecer de nenhuma parte que possa estar envolvida.

A pontuação da gravidade varia de 1 a 5:

- 1) sem gravidade
- 2) pouco grave
- 3) grave
- 4) muito grave
- 5) extremamente grave

**Urgência (U)** – está relacionada ao tempo, ou seja, quanto mais rápido uma situação precisa ser resolvida, mais urgente ela é, portanto esse fator deve considerar o prazo para resolver um problema. Para avaliar a urgência, pode ser usada a pergunta: isso pode esperar?

E a pontuação varia também de 1 a 5:

- 1) pode esperar
- 2) pouco urgente
- 3) urgente, merece atenção no curto prazo
- 4) muito urgente
- 5) necessidade de ação imediata

**Tendência (T)** – a tendência se refere ao padrão de evolução do problema, ou seja, se ele tende a piorar rapidamente ou se poderá permanecer estável se não for solucionado. A pergunta chave a ser feita para avaliar a tendência é: se não resolvermos isso hoje, esse problema vai piorar aos poucos ou rapidamente?

E a pontuação de 1 a 5 corresponde a:

- 1) não mudará
- 2) vai piorar em longo prazo
- 3) vai piorar em médio prazo
- 4) vai piorar em curto prazo
- 5) vai piorar rapidamente

### O PASSO A PASSO PARA APLICAR A MATRIZ GUT:

1. liste os problemas
2. atribua pontuação para os problemas nas 3 variáveis
3. multiplique as 3 notas para obter o *ranking* dos seus principais problemas (G x T x U)

## A IMPORTÂNCIA DE CONSTRUIR UM PLANO ESTRATÉGICO

Uma vez escolhidas as metas, é necessário estabelecer um plano para alcançá-las. Portanto, o próximo passo será construir um plano estratégico detalhado para cada uma dessas metas, abrangendo ações de curto, médio e longo prazo.

Esse plano pode ser desenvolvido coletivamente ou, então, o grupo poderá designar profissionais que irão compor grupos de trabalho (GTs). Estes se encarregarão de pensar detalhadamente quais passos deverão ser dados, visando ao alcance das metas/acordos. Tais grupos poderão apresentar o resultado do seu trabalho nas reuniões ordinárias do Arranjo, a fim de que todos possam analisar se o que está sendo proposto faz sentido para a sua realidade, além de agregar visões e contribuições. Esses momentos serão bastante ricos e,

além de gerar aprendizado, ajudarão a trazer à tona a inteligência coletiva desse território.

No plano de trabalho deverão ser validadas e indicadas as etapas, as pessoas responsáveis por cada uma delas, os prazos e os potenciais parceiros que poderão contribuir para viabilizar as ações.

A forma e a metodologia para a elaboração desse plano estratégico do Arranjo devem atender aos diferentes contextos, cabendo aos entes a tarefa de adaptar às condições locais, valorizando sempre as potencialidades existentes.



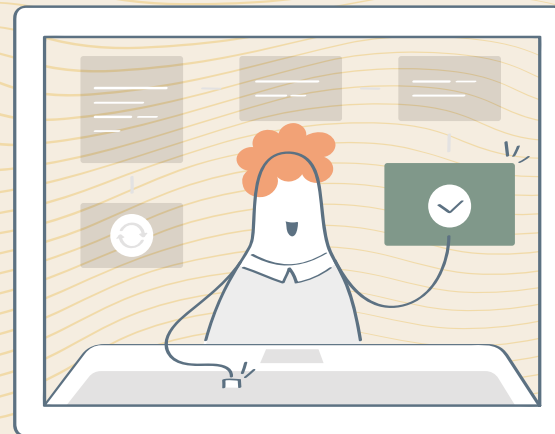
Tenha em mente que para dar certo o plano precisa ser inspirador, mas ainda assim deve ser simples. Primeiro as coisas mais importantes, e um passo de cada vez, considerando sempre as possibilidades existentes no território. Considerar metas muito complexas ou que dependam essencialmente de recursos financeiros ou de agentes externos pode ser um risco para o Arranjo. E lembre-se: os Arranjos visam assegurar o direito de aprendizagem às crianças e jovens, com qualidade e equidade.

## MONITORAMENTO DAS AÇÕES E AVALIAÇÃO DAS METAS

Os planos de ação devem contemplar, ainda, formas de monitoramento das ações e avaliação dos resultados alcançados. É fundamental para nutrir o Arranjo, e inclusive para manter o engajamento do grupo, que seja feito o acompanhamento constante de cada uma das ações. E que tanto os resultados obtidos quanto as dificuldades e desafios sejam sempre discutidos nas reuniões do ADE, constituindo valiosos aprendizados que promoverão avanços para o território.

Conforme as metas prioritizadas para o território, há possibilidade de contar com a colaboração de parceiros externos na avaliação, assim como podem ser criados observatórios para acompanhamento dos dados monitorados pelo ADE. Pode-se, também, recorrer aos indicadores educacionais sugeridos na seção “Indicadores” deste material para medir e avaliar os resultados alcançados no território.

Quanto mais monitoramento constante do trabalho desenvolvido pelo ADE, mais subsídios serão gerados para compreender as razões de avanços e os desafios a serem superados no território.





## O GRUPO DEVE PACTUAR UMA ROTINA DE ENCONTROS

Para que o trabalho colaborativo ganhe ritmo e velocidade, é necessário estabelecer um cronograma para os encontros ordinários, nos quais é recomendável que estejam presentes os dirigentes municipais de Educação de cada um dos municípios participantes, bem como as equipes técnicas de Educação. Esse cronograma deverá atender a uma periodicidade mínima que viabilize as decisões conjuntas e, principalmente, que proporcione a interação contínua dos integrantes, assim como a execução das ações em cada município. Tenha em mente que os participantes estão motivados a construir algo em conjunto, portanto encontros ordinários mensais nessa fase inicial são importantes. Além dos encontros presenciais, o grupo pode agendar conferências em vídeo ou por telefone. O importante é que o grupo se mobilize rápido e as pessoas percebam que está valendo a pena essa dedicação em prol da Educação no território.

Para os encontros presenciais, é importante levar em conta as condições geográficas e de acessibilidade dos municípios envolvidos, uma vez que se espera que todos tenham condições de participar. Nunca é demais reforçar que, muito além de um caráter de reuniões de trabalho, cada um desses encontros ordinários irá fortalecer a identidade territorial do grupo, bem como agregar informações, fortalecer os relacionamentos e a confiança, gerando um efeito integrador para as equipes e os entes que compõem o Arranjo. Os encontros podem ser rotativos, possibilitando que cada município seja anfitrião.





## PREPARE CADA ENCONTRO

### ANTES

Convocar a reunião com antecedência, indicando local, dia e horário (de início e término), bem como a pauta a ser discutida.



### DURANTE

A metodologia utilizada nas reuniões é fator chave para promover a participação, o diálogo e o consequente engajamento de todos os integrantes do grupo. A sugestão é utilizar metodologias colaborativas, que sejam capazes de proporcionar a participação de todos por meio de conversações significativas, que tem como foco principal o desenvolvimento de trabalhos baseados no diálogo, na troca e na cooperação, trazendo à tona a inteligência coletiva e a importância do fazer e da aprendizagem coletiva.

Dessa forma, o primeiro passo é escolher um espaço físico que proporcione interação entre os participantes, evitando o uso de auditórios e/ou salas de aula com mesas e cadeiras fixas e optando por espaços mais flexíveis, que possam se moldar a dinâmicas diferenciadas.

## QUE TAL EXPERIMENTAR?

### World Café

Trata-se de uma metodologia de conversa em grupo, amplamente utilizada no mundo todo. É indicada para estimular a criatividade em grupo, explorar temas relevantes e criar espaço para que a inteligência coletiva possa emergir. A premissa básica dessa metodologia é que todos têm conhecimento a compartilhar, e cada um traz consigo seu leque de histórias, sonhos, ideias e sabedorias.

**Passo 1:** convide o grupo a se sentar em pequenos grupos de 4 ou 5 pessoas por mesa. Em cada mesa já deverão estar disponíveis papéis tamanho A3, canetinhas de diversas cores, *Post-it*,

**Passo 2:** cada mesa deverá escolher um “anfitrião”, que permanecerá fixo naquela mesa enquanto os demais irão trocar de mesa entre uma rodada e outra. Esse anfitrião irá atualizar os novos convidados de cada rodada sobre as ideias da rodada anterior. É importante que todos escrevam e desenhem a cada rodada (e não apenas o anfitrião);

**Passo 3:** Apresenta-se a primeira pergunta para todos e o convite para a conversa é lançado. O tempo de conversa não deve passar de 30 minutos;

**Passo 4:** Ao término do tempo, o anfitrião fica na mesa e os demais são convidados a trocar aleatoriamente;

**Passo 5:** Ao chegar na mesa, o anfitrião relata brevemente o que foi tratado na rodada anterior, o que provoca naturalmente a conexão de ideias entre os participantes;

**Passo 6:** Inicia-se, então, a segunda rodada com o lançamento de uma nova questão a ser discutida.

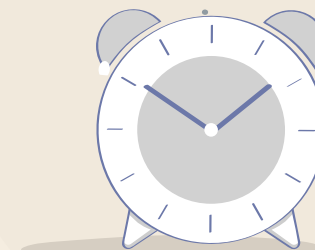
Repete-se o processo todo até que se esgotem as questões a serem tratadas. Ao final da última rodada, existe o momento do compartilhamento (colheita) no qual todos os participantes relatam o que mais chamou a atenção nas conversas nas mesas. Nesse momento, todos podem ficar em um grande círculo (se o espaço permitir) ou nas mesas, levantando-se para falar aos demais integrantes.





### ALGUMAS DICAS PARA ANFITRIAR UM WORLD CAFÉ:

- a) Tenha claro o objetivo pretendido, e compartilhe-o com os participantes;
- b) Crie um ambiente receptivo e hospitaleiro;
- c) Elabore perguntas relevantes para os participantes (que façam sentido para o contexto);
- d) Oferecer café, chá, sucos e biscoitos durante as rodadas é bem-vindo e ajuda a criar o clima da conversa informal;
- e) Estimule gentilmente a participação de todos;
- f) Conecte perspectivas distintas;
- g) Promova a escuta conjunta e compartilhe amplamente as descobertas;
- h) Esteja atento à forma de registrar a colheita (*Post it* colados numa parede; síntese visual no flip chart...), para poder compartilhar o resultado final com todos.



### DEPOIS

É fundamental manter registros em ata da reunião, a fim de documentar todas as deliberações, bem como o registro da presença. Essa ata deverá ser compartilhada com todos os integrantes do ADE e se constituirá em um documento histórico do trabalho realizado em **Regime de Colaboração**.





# A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO ADE

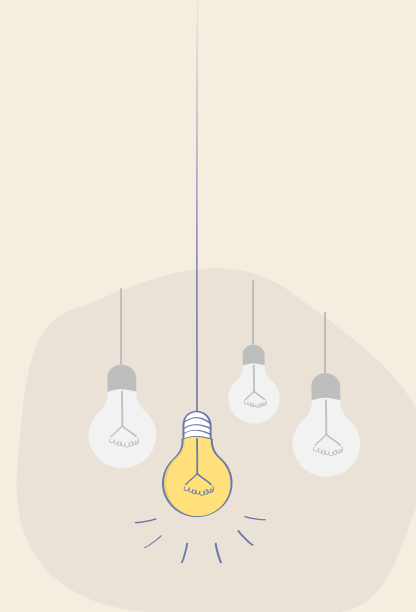
---

## GOVERNANÇA HORIZONTALIZADA: POR QUE ESTE É O MELHOR CAMINHO PARA O ADE?

Uma gestão horizontalizada faz todo sentido quando estamos falando de um grupo com interesses comuns. Diferente do que se imagina, esse modelo de gestão não implica na ausência de uma liderança, entretanto os processos são decididos sempre pelo grupo, e nunca de forma impositiva, vindo de uma liderança hierárquica. No caso dos Arranjos, é fundamental para o seu bom funcionamento que o grupo se mantenha fortemente motivado e engajado, e por isso o modelo de gestão horizontalizada, em que as responsabilidades são atribuídas a todos os envolvidos, é o melhor caminho.

## COMO ESTRUTURAR A GOVERNANÇA

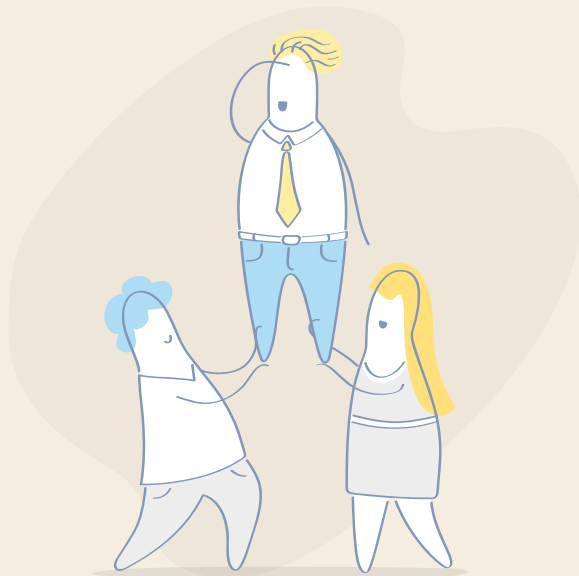
Para fortalecer o trabalho realizado pelos integrantes do Arranjo, é fundamental que o grupo eleja um (ou mais) líder(es). O número de líderes fica a critério de cada um dos Arranjos, mas é importante ressaltar que aquele(s) que exercer(em) esta liderança terá(ão) importantes papéis.



### PAPÉIS DA LIDERANÇA NO ARRANJO:

- a) representar o ADE institucionalmente;
- b) dedicar esforços para viabilizar o plano estratégico;
- c) mobilizar e estimular o engajamento e a integração constante dos membros do grupo;
- d) promover a comunicação entre os participantes;
- e) ser o responsável por manter o alinhamento do ADE com os propósitos para os quais ele foi criado.

A escolha dos representantes do ADE deverá ser feita pelos próprios integrantes, podendo ser por eleição, indicação ou por nomeação por decreto. A fim de reduzir a suscetibilidade de trocas em função de processos eleitorais, recomenda-se que essa representação seja composta tanto por dirigentes municipais de Educação quanto por profissionais das secretarias ou diretorias municipais de Educação, preferencialmente por aqueles contratados via regime estatutário. O grupo pode ainda determinar quanto tempo a liderança permanecerá nessa função e se será admitida a reeleição por mais um período de tempo. Outros profissionais também podem integrar os ADEs, como dirigentes escolares, coordenadores pedagógicos, representantes de outras secretarias, docentes, representações de discentes ou outros, a critério de cada Arranjo.



O Arranjo poderá ainda avaliar se faz sentido instituir um conselho consultivo, um espaço ampliado de diálogo com a sociedade sobre os desafios e oportunidades para o fortalecimento da qualidade da Educação ofertada no território. Sem qualquer função deliberativa, esse conselho pode ser composto por representantes de universidades, professores, pais, conselheiros municipais de Educação, Undime, parceiros e demais instituições que possam contribuir e agregar sugestões, críticas e oportunidades de aperfeiçoamento do trabalho, bem como prestar apoio e legitimidade ao Arranjo perante a sociedade. A periodicidade desses encontros deverá ser definida pelo próprio ADE.

### UNDIME: UMA PARCERIA IMPORTANTE A SER CONSIDERADA



A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) é um ator relevante a ser considerado como parceiro do Arranjo. É uma entidade de legítima representatividade dos municípios que em muito pode contribuir para as ações propostas.

Procure a Undime do seu estado, apresente o Arranjo, e alinhe possibilidades de atuação conjunta. Se possível, convide seus representantes para participar das reuniões do ADE, cultivando uma relação de confiança e engajamento.

Tais parcerias fortalecem a Educação do município, e a região poderá colher ótimos resultados.



## O QUE ESPERAR DE UM LÍDER DE ADE?

A liderança do Arranjo nada tem a ver com o papel de comando hierárquico, no qual se pressupõe uma relação de subordinação entre os membros integrantes.

Os municípios são entes autônomos e, sendo assim, nada muda quando as secretarias ou diretorias de Educação se organizam para voluntariamente integrar um Arranjo. Dessa forma, tal liderança exercerá funções de representação, comunicação, organização e condução dos trabalhos, visando uma forma de relação harmônica e com forte engajamento de todos. Ou seja, essa liderança está mais para uma banda de jazz, em que cada músico se reveza para puxar um solo e todos os demais o seguem, harmonizando-se, do que para uma orquestra na qual o maestro tem uma posição superior, sempre de destaque durante todo o espetáculo, regendo os demais músicos.

Nesse contexto de trabalho em rede colaborativa, espera-se que o líder possua habilidades de comunicação, de negociação e um bom trânsito político, a fim de exercer a função de representação do grupo, tanto no próprio grupo quanto na relação com demais órgãos e organizações. É importante que esse líder esteja legitimamente envolvido com os propósitos do ADE, que seja capaz de motivar e promover o engajamento do grupo e, finalmente, conseguir exercer o papel de condução dos trabalhos. Portanto, esse líder precisa não apenas falar com paixão e clareza sobre o ADE, mas deve saber ouvir com empatia, cuidar das relações interpessoais, influenciar as pessoas a partir de suas próprias ações e principalmente ter clara sua posição de servir ao coletivo, ao grupo, por meio de uma gestão democrática e de responsabilidades compartilhadas.

A figura da liderança, naturalmente tem uma força de inspiração para o grupo, e quando há empatia e forte propósito coletivo, provoca identificação, fazendo com que suas atitudes e direcionamentos funcionem com muito mais força perante o grupo. A legitimidade do líder poderá crescer ou diminuir, o que irá refletir a qualidade da sua gestão. Por isso é importante destacar que a liderança do ADE precisa investir em conhecimento sobre o tema, e se apropriar de todas as informações e referências pertinentes ao tema do **Regime de Colaboração** por meio da cooperação entre municípios, para servir de alicerce e de inspiração para o seu grupo.

### UM LÍDER PARA O ADE PRECISA:

- a) ser legitimado pelo grupo;
- b) comunicar-se bem;
- c) ter um forte senso de propósito coletivo;
- d) valorizar as ideias e as opiniões;
- e) provocar novas lideranças;
- f) ser humilde;
- g) ser empático e relacionar-se bem com todos;
- h) estar sempre atento às necessidades do grupo em detrimento das individuais.



### VOCÊS VÃO PRECISAR DE SUPORTE ADMINISTRATIVO PARA O ADE

Para fazer tudo caminhar como deve, sugere-se contar com uma pessoa (ou um grupo), entre os integrantes do Arranjo, que ofereça suporte administrativo. Essa pessoa será responsável por organizar os encontros e os espaços físicos, cuidar da agenda e de toda a documentação, ajudar a viabilizar o plano estratégico e as metas, dar suporte para mobilizar recursos

e parceiros e demais atividades necessárias para o suporte aos líderes e para o andamento do ADE. Para esse importante papel no contexto do Arranjo, espera-se que essa pessoa, em primeiro lugar, queira assumir esse desafio de ser um agente integrador e fortalecedor do território. E que também tenha um perfil colaborativo, conciliador, proativo, demonstre flexibilidade para adaptações constantes, tenha humildade, além de boa capacidade de comunicação e habilidade para lidar com múltiplas tarefas.

Em algumas regiões, as secretarias ou diretorias de Educação cedem parte do tempo de um dos seus profissionais para essa função, em outras, as associações de municípios cedem um dos seus profissionais. É possível ainda conseguir que um parceiro financie a contratação de um profissional, no entanto, nesse caso, há um risco de descontinuidade que deve ser avaliado cuidadosamente.

### É PRECISO FORMALIZAR A EXISTÊNCIA DO ADE E O SEU FUNCIONAMENTO

Para formalizar a implantação do ADE e registrar o funcionamento da sua governança, é recomendável desenvolver um documento que deverá informar de forma clara e transparente como esse ADE está organizado. Esse documento pode ser uma carta de intenções, um regimento ou ainda um termo de cooperação entre os entes envolvidos.



### O QUE NÃO DEVE FALTAR NESSE DOCUMENTO:



- a) definição do que são Arranjos de Desenvolvimento da Educação e sua base legal;
- b) quais são os objetivos do Arranjo;
- c) quem poderão ser seus integrantes;
- d) qual a periodicidade estabelecida de reuniões;
- e) quais as instâncias de coordenação;
- f) quem tem direito a voto e a decisões;
- g) como é a composição do núcleo gestor;
- h) quais os períodos de mandatos dos líderes e das equipes de governança;
- i) como podem ser incluídos novos membros;
- j) quais os critérios para estabelecimento de parcerias e como elas serão geridas

e demais temas pertinentes à governança que os integrantes julgarem necessário registrar.

Sugere-se que também sejam alinhados quais são os valores fundamentais do Arranjo, como por exemplo: foco na aprendizagem dos alunos; respeito aos integrantes, à escuta ativa dos colegas, à ética, entre outros. Recomenda-se constar também, no anexo do documento, o diagnóstico do território com a análise dos dados, o plano estratégico e as metas estabelecidas para o Arranjo, pois assim elas poderão ser continuamente atualizadas no documento ao longo dos anos, mantendo sempre um registro histórico do ADE.

Por fim, é fundamental que este documento seja validado e assinado por todos os integrantes do ADE. Recomenda-se, ainda, que os prefeitos dos municípios envolvidos também assinem esse documento, como forma de registrar seu apoio à iniciativa.



# RELAÇÕES INTERPESSOAIS: UM DOS ALICERCES DO ADE

---

## INVESTIMENTO NOS RELACIONAMENTOS E NOS INDIVÍDUOS

Um Arranjo é, antes de mais nada, uma reunião de pessoas, com objetivos comuns voltados à Educação. Portanto é condição para o seu desenvolvimento e fortalecimento o envolvimento daqueles que o integram, bem como a promoção da confiança mútua. Contribui nesse sentido o estímulo para que tenham espaço não apenas os relatos positivos, de conquistas, mas principalmente que os obstáculos e as dificuldades possam ser compartilhados. Além de grande contribuição para o crescimento de todos, essa exposição também ajuda a nutrir a confiança entre os membros do grupo.

A atuação colaborativa depende de como são nutridas as relações entre as pessoas, lembrando que estão ali representando instituições, pois caso elas se fragilizem, terão reflexo direto nas iniciativas do Arranjo. Assim, para evitar que isso ocorra, devem ser privilegiados no âmbito do ADE o senso de coletividade, o convívio interpessoal, a comunicação clara, o respeito à diversidade e a busca pelo consenso, lembrando que a integração de um grupo se dá por etapas, por fases, e não instantaneamente.

## QUE TAL EXPERIMENTAR?

Seis práticas da Pedagogia da Cooperação



<b>PRÁTICA</b> Fazer com-tato: Aprender a ser e a conviver	<b>OBJETIVO</b> Promover o contato, a aproximação e a integração. Ponto de partida acolhedor, atraente e que desperte a vontade de seguir adiante.	<b>TIPO DE ATIVIDADE</b> Simples e de curta duração, leve e descontraída. Atividade que seja possível para todos, com contato físico moderado mas valorizado.	<b>ORIENTAÇÃO</b> Manter um ambiente de acolhimento e de valorização das diferenças. Evitar comparações ou competições. Focar na interação pessoal como recurso essencial.
<b>PRÁTICA</b> Estabelecer com-trato: Aprender a conviver	<b>OBJETIVO</b> Estabelecer acordos de cooperação e de com-vivência, para que cada pessoa e todo o grupo tenha sensação de bem-estar.	<b>TIPO DE ATIVIDADE</b> Inclusivas e descontraídas. Atividades que estimulem o compartilhamento, a comunicação genuína, o diálogo aberto e empático, em que todos os “pedidos” são bem-vindos e aceitos sem julgamentos.	<b>ORIENTAÇÃO</b> Incluir e valorizar todos os “pedidos”, sem julgamento de certo ou errado, bom ou mau. Mais importante que o “pedido” é a pessoa que o faz; é ela que está pedindo para ser reconhecida e atendida.
<b>PRÁTICA</b> Compartilhar in-quieta-ações: Aprender a conhecer	<b>OBJETIVO</b> Compartilhar perguntas, dúvidas, inquietações sobre o tema ou foco da atividade.	<b>TIPO DE ATIVIDADE</b> Provocativas, instigadoras e que despertem a curiosidade e a habilidade de fazer e de receber perguntas.	<b>ORIENTAÇÃO</b> Manter o foco na formulação de perguntas, sem nenhuma preocupação com as respostas nem com a seleção de “boas” perguntas. Cada pergunta é como se fosse um cristal que reflete todas as demais; cada pergunta inclui todas as outras.



#### PRÁTICA

Fortalecer alianças e parcerias: aprender a conviver

#### OBJETIVO

Exercitar habilidades de com-vivência (autonomia, parceria, respeito mútuo, confiança, empatia, inclusividade etc.) e fortalecer a cooperação.

#### TIPO DE ATIVIDADE

Desafiadoras, intensas e impossíveis de serem realizadas individualmente.

#### ORIENTAÇÃO

Incluir atividades cooperativas que estimulem o aperfeiçoamento das habilidades de relacionamento.

#### PRÁTICA

Reunir soluções como-uns: Aprender a conhecer e a conviver

#### OBJETIVO

Realizar a “colheita” de todas as ideias, sugestões, dicas, comentários e respostas para as perguntas produzidas na terceira etapa: in-quieta-ações.

#### TIPO DE ATIVIDADE

Que promovam a troca de ideias, a circulação dos participantes pelas várias in-quieta-ações, criando um ambiente de inovação e colaboração.

#### ORIENTAÇÃO

Manter um ambiente de livre circulação de ideias, dinâmico, divertido, produtivo e sem julgamentos. Estimular que o melhor de cada um seja compartilhado.

#### PRÁTICA

Praticar a transformação: Aprender a fazer e a ser

#### OBJETIVO

Transferir para o dia a dia a prática da cooperação, por meio de pequenas, simples e poderosas atitudes e comportamentos colaborativos.

#### TIPO DE ATIVIDADE

Dedicadas à conclusão de tudo o que foi iniciado nas etapas anteriores. Que favoreçam a síntese e a tomada de consciência, para que se pratique a cooperação a partir de si mesmo.

#### ORIENTAÇÃO

Ajudar os participantes a escolherem próximos passos simples e possíveis, algo que se possa praticar no dia a dia sem grandes esforços ou muitos recursos.



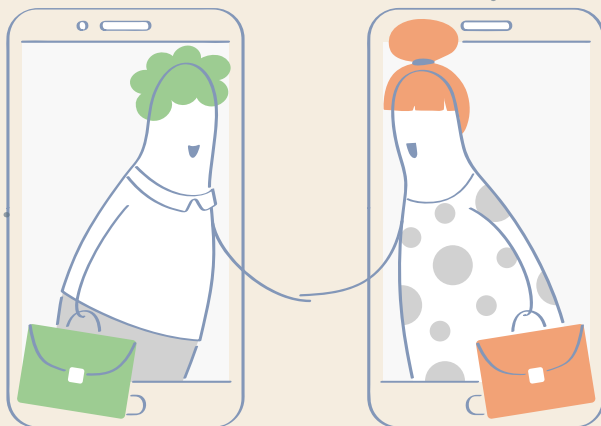
## PROMOVA MOMENTOS DE CELEBRAÇÃO E RECONHECIMENTO

A celebração e o reconhecimento são importantes para reabastecer a motivação e instigar o grupo a alcançar novas conquistas. E por essa razão essas vitórias, sejam elas pequenas ou grandes, devem ter seu espaço de celebração e de reconhecimento pelos esforços investidos. Não se deve esperar por algo grandioso para celebrar, mas deve-se criar o hábito e reconhecer também cada pequena conquista.

É necessário nutrir constantemente a motivação que une as pessoas no Arranjo, e fazê-las sempre acreditar que estão no caminho certo. Nem sempre os objetivos serão integralmente alcançados; nem sempre será possível desenvolver ações conforme foram almejadas, mas lidar, em grupo, com as dificuldades também é uma forma de fortalecer o aprendizado, a união e dar mais força ao grupo.

As celebrações podem ocorrer no início de cada encontro, nos quais podem ser compartilhados os resultados e reconhecidos aqueles que tiveram participação direta. Registrem depoimentos, gravem vídeos para compartilhar nas redes sociais, promovam o orgulho do pertencimento a um grupo que juntos têm conseguido superar obstáculos.





### QUE TAL EXPERIMENTAR?

Distribua cartões entre os participantes e provoque-os a elogiar, agradecer e motivar seus colegas de grupo. Os cartões poderão ser colocados num grande painel durante o encontro, ou somente entregue ao destinatário. Os cartões têm poder de despertar sentimentos de recompensa, orgulho e gratidão.

## RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Quando se atua em Arranjo estamos falando de pessoas e das relações entre elas, e mesmo que estejam ali representando instituições, é inevitável: poderá haver momentos de conflito sim! Discordâncias são comuns e até saudáveis caso suscitem diálogos construtivos para a evolução do grupo, mas conflitos são diferentes de confrontos. E nesse sentido, portanto, é preciso estar preparado para lidar com essas situações, promovendo espaços de diálogo para mitigar possíveis consequências de uma divergência que, se não bem trabalhadas, poderão atrapalhar o bom andamento do ADE e prejudicar a coesão do grupo.

A escuta ativa, uma técnica baseada na empatia entre interlocutores, é um caminho para a resolução de conflitos. Ela compreende uma atitude receptiva e atenta, demonstrando interesse genuíno pelo discurso do interlocutor e estabelecendo, dessa forma, um vínculo com ele e com o conteúdo de seu discurso.

Saber ouvir é o primeiro passo para uma comunicação eficaz, ou seja, independente de concordar ou não com o que está sendo apresentado, há demonstração de interesse que possibilita ouvir com respeito o discurso do outro. Essa habilidade faz com que o interlocutor se sinta valorizado, tornando-o mais flexível às mudanças.

## QUE TAL EXPERIMENTAR?

Para desenvolver uma escuta ativa, deve-se:

- a) evitar distrações e interrupções durante o diálogo, como celular, e-mails, telefonemas, conversas paralelas;
- b) deixar o interlocutor à vontade, demonstrando interesse pelo seu discurso;
- c) estabelecer contato visual;
- d) ouvir na essência e manter o foco no discurso, buscando interpretar a linguagem verbal e não-verbal;
- e) não julgar e nem fazer conclusões precipitadas;
- f) fazer perguntas para ter certeza de que assimilou corretamente;
- g) utilizar a linguagem corporal de forma positiva em gestos, postura, tom de voz e expressões, deixando claro ao interlocutor o interesse pelo seu discurso;
- h) colocar-se no lugar da pessoa, procurando entender suas necessidades, motivações, expectativas, valores;
- i) fornecer *feedback* ao final do discurso, por meio de comentários, críticas e/ou elogios.



Além disso, para que os diálogos sejam produtivos, é importante observar a linguagem corporal e o tom de voz utilizados. No contexto colaborativo, os pedidos e trocas não podem ser caracterizados como uma exigência ou uma forma de controle, ao mesmo tempo que o respeito à opção pelo silêncio precisa também ser considerada.

Uma outra alternativa quando há grande conflito dentro do grupo é utilizar a técnica do *brainstorming* - ou tempestade de ideias - em que os participantes apontam, em um momento coletivo, propostas para resolver os problemas.

Uma outra ferramenta para auxiliar na resolução de conflitos é a Comunicação Não-Violenta (CNV), uma vez que oferece um diálogo baseado em linguagem clara, honesta, livre de agressões e julgamentos, positiva, mais empática e com caminhos mais sustentáveis para todos.

Fundamentada na transparência das relações, a ferramenta CNV tem como proposta estimular as partes envolvidas a olharem para si e para o outro, direcionando a atenção para as necessidades não atendidas que podem estar por trás das mensagens violentas recebidas.



A CNV propõe que os atores, participantes de um grupo, observem primeiramente o fato em si, sem conduzir avaliações pessoais ou julgamentos. Isso porque a observação e a avaliação, quando associadas, podem fazer com que a informação chegue a alguns membros do grupo como crítica, e por consequência provoque isolamento.

O interlocutor pode iniciar um diálogo sem utilizar verbos de conotação avaliativa e, preferencialmente, permitindo que o outro tenha total liberdade para se expressar, antes de começar a propor soluções.



### A CNV SE BASEIA EM 4 RECOMENDAÇÕES OFICIAIS:

- 1) Separar fatos de julgamentos pessoais;
- 2) Reconhecer as emoções desconfortáveis;
- 3) Revelar necessidades que não estão sendo atendidas;
- 4) Realizar um pedido consciente e estabelecer acordos para uma convivência futura.

(neste último tópico, vale lembrar que a linguagem utilizada deve ser positiva e baseada em fatos.)



### MONITORANDO O ENGAJAMENTO

Que tal medir o nível de engajamento do grupo? Você pode coletar dados que vão possibilitar uma análise do quanto os membros do ADE estão, de fato, envolvidos. Alguns indicadores que permitirão esse tipo de análise são, por exemplo:

- 1) o número de pessoas que participam das reuniões e aquelas que apenas enviam representantes;
- 2) como as pessoas se sentem com relação ao ADE;
- 3) se os integrantes relatam que a eles são disponibilizados espaços de trocas de experiências;
- 4) se existe uma atuação focada em mediação de conflitos;
- 5) quantos municípios têm aderido às decisões do colegiado;
- 6) quantos municípios permanecem no Arranjo, mesmo após transições políticas;
- 7) quantos municípios estão conseguindo realizar as ações coletivamente;
- 8) quais municípios solicitam auxílios e apoios entre eles.

Também poderá ser aplicada uma pesquisa ao final de cada reunião, ou ao final de cada ano, para que os participantes realizem uma autoavaliação de sua própria participação e dos colegas durante a reunião e também sobre a própria dinâmica do encontro.



# COMUNICAÇÃO É A ALMA DO NEGÓCIO – E DO ADE TAMBÉM!

---

## PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ADEQUADAS AO ADE

Numa gestão horizontalizada, é vital que a comunicação seja fluida e constante. Ela é a base de tudo que poderá ser desenvolvido no âmbito de um grupo, portanto no Arranjo. As pessoas envolvidas necessitam de informação para retroalimentar o seu engajamento ao grupo.

Diferente de uma simples divulgação de informações, a comunicação que alimenta a coletização deve apresentar os resultados, para estimular ainda mais o engajamento, o entusiasmo e a responsabilidade dos envolvidos. Os membros do grupo devem se sentir donos das informações, tanto para repassá-las como para utilizá-las como fontes de análises de resultados, ou ainda como argumento em defesa do próprio trabalho colaborativo.



Então, se o contexto é democrático e a gestão horizontalizada, em que todos os envolvidos possuem poder de decisão, faz sentido que todos tenham, também, acesso a todas as informações. Também é indispensável que todos os participantes do Arranjo, e não apenas as lideranças, sintam-se representantes dessa iniciativa em seu município, e responsáveis por disseminar localmente as realizações, contribuindo para que o ADE tenha cada vez mais apoiadores.

Para isso, é indicado adotar canais de comunicação adequados a cada contexto, que sejam capazes de suprir as necessidades e as particularidades de cada grupo. Usufruir da tecnologia pode ser o caminho interessante, entretanto, caberá a cada grupo avaliar a acessibilidade a tais recursos.



Para que todos tenham acesso aos documentos base do Arranjo, é possível utilizar, por exemplo, Dropbox; Google Drive; OneDrive.

## FERRAMENTAS PARA A COMUNICAÇÃO NO ADE

Alguns recursos podem ser de grande utilidade para manter o fluxo da comunicação no contexto do ADE, e também para organizar documentos e acessos aos mesmos. Um exemplo é recorrer a uma pasta/arquivo virtual – uma nuvem - a que todos os membros do Arranjo tenham acesso, para arquivar documentos oficiais (regulamento, atas etc.). Facilita o acesso de todos, de qualquer lugar, ou seja, não há necessidade de buscar o documento físico que pode estar até mesmo em outra cidade.

## COLETIZAÇÃO <sup>6</sup>


o sentimento e a certeza de que aquilo que eu faço, no meu campo de atuação, está sendo feito por outros, da minha mesma categoria, com os mesmos propósitos e sentidos.

6 TORO; WERNECK.

Já para manter o fluxo de comunicação constante entre os membros do ADE, pode ser utilizado o e-mail ou, ainda, um grupo de mensagens instantâneas (p.ex. WhatsApp). Porém, é importante estabelecer entre os membros do grupo o objetivo de cada um desses canais.

Por exemplo: o e-mail pode ficar reservado ao envio de documentos, atas etc., e a comunicados de caráter mais oficial, como convites para reuniões e eventos, enquanto recurso de mensagens instantâneas podem servir para recados e lembretes, e também para o compartilhamento de fotos das ações desenvolvidas no território. Cada Arranjo estabelece suas próprias regras, lembrando que o importante mesmo é manter canais de comunicação frequente entre todos os participantes, para que estejam sempre em sintonia e estimulados pelo propósito que os move. É o princípio da coletização!


Também é possível tirar proveito das redes sociais para criar um espaço de compartilhamento de tudo que acontece no âmbito do ADE. Nesse caso, é prudente escolher uma pessoa que será a responsável pelo gerenciamento das informações, tanto do que é postado e compartilhado quanto para responder ao público que poderá se manifestar por meio desses canais. Mas sem dúvida o uso das redes sociais pode ampliar a transparência e o alcance das informações sobre o Arranjo. A transparência e a comunicação constante podem refletir de forma bastante positiva, pois além de criar um canal de contato recíproco, em termos de percepção da comunidade escolar, docentes, estudantes, pais, parceiros sobre os desafios e os resultados alcançados com o trabalho em colaboração, também contribui para promover o alcance de novos parceiros.



Para que a comunicação do ADE alcance mais pessoas, as redes sociais podem facilitar, e muito: Facebook; LinkedIn; Instagram; YouTube.

## POR QUE INVESTIR NUMA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO PARA O ADE?

A visibilidade do Arranjo, de suas ações e os resultados alcançados no território são fundamentais pois é necessário que a sociedade beneficiada pelas ações do Arranjo possa acompanhar o desenvolvimento dos projetos e os benefícios gerados na qualidade da Educação do território. Por isso, ter a possibilidade de contar com um jornalista contratado, seja profissional autônomo ou agência, será de grande valia, já que esse profissional poderá levar o ADE para a imprensa, de forma profissionalizada.



## ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR UM PROFISSIONAL DE ASSESSORIA DE IMPRENSA, QUE PODEM SER ÚTEIS AO ADE:

- a) elaboração de releases e envio para os veículos locais (jornais, rádios, canais de tv, portais etc.);
- b) clipagem, que é o monitoramento das menções ao ADE na imprensa local;
- c) envio de sugestão de pautas e/ou entrevistas com membros do ADE;
- d) atendimento à imprensa, por ocasião de eventos ou ações;
- e) *media training*, ou seja, preparação dos membros do ADE, ou dos porta-vozes escolhidos para representá-lo, para dar entrevistas;
- f) gerenciamento de crises, mitigando eventuais comunicações na imprensa que possam prejudicar a imagem do ADE na região.




## REGISTROS DO ADE: POR QUE FAZÊ-LOS?

Registrar todos os dados e informações referentes ao ADE é também uma forma de comunicação. A primeira utilidade de um registro técnico é a organização e sistematização das informações, o que permitirá, na sequência, a sua utilização para uma análise crítica e para possíveis ajustes, ou “correções de rumo” no planejamento estratégico do ADE.

Também esses registros se apresentam como insumos para demonstrar a possíveis parceiros a trajetória do Arranjo, desde o contexto no qual foi criado, as metas/acordos estabelecidas e os objetivos já alcançados.

A história de um ADE representa um legado para o território, pois é capaz de apresentar o cenário e um percurso de ações, demonstrando qual foi o potencial do trabalho realizado em colaboração.

São parte desse registro técnico e histórico desde o documento que registra a implantação/constituição do Arranjo, o regulamento, as atas de reuniões, as fotos, as *newsletters*, e todos os documentos pertinentes às ações realizadas no âmbito do ADE.



# PARCERIAS NO ADE: A RESPONSABILIDADE DA EDUCAÇÃO É DE TODOS!

---

## POR QUE AS PARCERIAS SÃO IMPORTANTES PARA O ADE?

Há no contexto dos Arranjos uma flexibilidade no que se refere ao estabelecimento de parcerias para viabilizar o desenvolvimento das ações e o alcance das metas/acordos estabelecidos. Mas quem pode ser parceiro de um ADE? Instituições públicas, privadas e não governamentais, dentre elas as instituições de Ensino Superior, associações municipalistas, organizações sociais, empresas, entidades de classe etc. É importante que a sociedade perceba o esforço dos profissionais que estão atuando em cooperação intermunicipal e, em havendo a possibilidade, se unam a eles, formando uma

corrente de responsabilidade coletiva pela Educação do território. Isso fortalecerá não apenas o pacto estabelecido entre os municípios do Arranjo, mas também destes com a sociedade, somando esforços em torno de uma agenda comum. O objetivo dessa pactuação deve ser essencialmente contribuir para a soma de conhecimentos de profissionais de diferentes setores, aumentando o capital humano em benefício da qualidade social da Educação.

### CUIDADOS A SEREM OBSERVADOS NESSA RELAÇÃO

O primeiro passo para estabelecer parcerias é que elas devem estar previstas no regulamento do Arranjo, bem como os termos em que poderão ser estabelecidas e, portanto, aprovadas por todos os envolvidos no ADE. Os objetivos da parceria devem estar explícitos, bem como as responsabilidades de cada parte – parceiro e Arranjo – nesse acordo, a fim de salvaguardar qualquer possibilidade de desvio na finalidade da parceria.

O segundo passo é concretizar o acordo por meio de um termo jurídico adequado, podendo ser convênio, termo de cooperação, de parceria, de fomento de colaboração e/ou acordo de cooperação, o que não implicará na transferência de recursos públicos para essas instituições ou organizações envolvidas,

conforme previsto no parágrafo 1º do artigo 2º da resolução nº1/2012, do CNE.

A assessoria jurídica dos municípios saberá indicar o melhor instrumento. Ele deverá ser assinado pelo parceiro e por todos os municípios que integram o ADE, uma vez que o Arranjo não se constitui com uma personalidade jurídica.

A definição dos parceiros, sejam técnicos ou financeiros, deverá ser sempre validada pelos membros do Arranjo, ou seja, o papel de definição sempre estará nas mãos dos dirigentes municipais. E, por fim, o objeto da parceria deve estar claramente vinculado às ações e ao alcance das metas prioritizadas pelo território.





## MANUTENÇÃO DAS PARCERIAS: COMO FAZER

A transparência é a melhor estratégia para promover a manutenção das parcerias, portanto, criar uma rotina de compartilhamento dos resultados alcançados é essencial.

Assim, sugere-se estabelecer um canal de comunicação e determinar uma periodicidade para apresentar as ações desenvolvidas no território e quais os ganhos reais obtidos com o apoio do parceiro, pois quanto mais ele se sentir parte responsável, maior será seu engajamento e sua vontade de manter a parceria e o apoio. A premissa é o pertencimento responsável!

As ferramentas para essa comunicação dependem das possibilidades de cada região. Pode ser um relatório simples com dados e com fotos, uma *newsletter*, que pode ser enviada por e-mail, uma apresentação em slides, vídeos, depoimentos. O importante é que esse material seja esclarecedor.



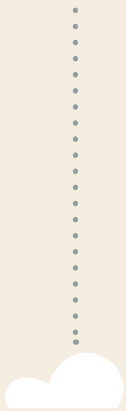


# O QUE CONTRIBUI PARA A SUSTENTABILIDADE DO ADE?

---

Cumprir todo esse percurso descrito até aqui já é uma significativa contribuição para a sustentabilidade do Arranjo. Ao cumpri-lo, você pode ter certeza de que está trilhando um bom caminho. Entretanto, reforçamos aqui algumas das condições que merecem destaque e especial atenção, pois funcionam como alicerces para a consolidação do trabalho em **Regime de Colaboração**:

- a) a confiança entre os membros do ADE é essencial, portanto devem ser considerados mecanismos de governança capazes de promover a manutenção das relações, como por exemplo a organização das reuniões em ambientes colaborativos, a escuta ativa, as decisões consensuais que estimulem a participação de todos;

- 
- b)** os objetivos do trabalho colaborativo devem atender às necessidades reais dos municípios envolvidos no Arranjo, ou seja, devem ser objetivos comuns, de modo que todos possam perceber o potencial da atuação conjunta;
  - c)** o plano estratégico e as metas/acordos devem ser monitorados, compartilhados, bem como revisados e atualizados quando necessário, e todos devem estar sempre cientes dos desafios com os quais estão lidando;
  - d)** buscar parcerias que exclusivamente estejam vinculadas às ações e ao alcance das metas/acordos;
  - e)** buscar também o fortalecimento das competências locais, a fim de depender cada vez menos de parceiros técnicos e/ou financeiros externos;
  - f)** criar estratégias de acolhida e de integração para novos membros, sejam entes federados ou profissionais;
  - g)** prever uma pessoa ou grupo de integrantes que permaneça como suporte administrativo do ADE, a fim de possibilitar a continuidade das ações de forma independente ou menos suscetível às mudanças devido às trocas de governo;
  - h)** manter relacionamento com as lideranças dos outros ADEs do país, participando de eventos e oportunidades de formação e de trocas de experiências promovidas pela Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação e/ou por outras instituições;
  - i)** instituir um conselho consultivo do ADE, que pode ser composto por representantes de universidades, professores, pais, conselheiros municipais de Educação, Undime, parceiros e demais instituições que possam contribuir e agregar sugestões, críticas e oportunidades de aperfeiçoamento do trabalho, bem como prestar apoio e legitimidade ao Arranjo perante a sociedade;
  - j)** manter contato com a secretaria estadual de Educação, por meio de representatividade do Arranjo em espaços disponibilizados por ela, ou convidando-a a participar de reuniões do ADE, a fim de identificar oportunidades de sinergia, visando articulação e pactuação entre os sistemas de ensino, as escolas e as políticas educacionais;
  - k)** manter contato com as instâncias do Governo Federal, para buscar soluções técnicas e financeiras, cooperadas e customizadas para o território;
  - l)** desenvolver uma estratégia de envolvimento e de comprometimento dos candidatos aos cargos dos poderes executivo e legislativo municipal do território, a fim de que as estratégias e metas do ADE possam ser comunicadas e ter continuidade e progressividade, independente do processo eleitoral.



**BOA SORTE!**

## UM ADE PODE SE TORNAR UM CONSÓRCIO PÚBLICO?



Sim. Havendo condições técnicas e financeiras, os municípios poderão optar por instituir um consórcio público, uma vez que, conforme preconizado na resolução do Conselho Nacional de Educação, o ADE poderá vir a assumir o modelo de consórcio, nos termos da lei nº 11.107/2005, constituído exclusivamente por entes federados como uma associação pública ou como entidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, podendo realizar acordos de cooperação e parceria com órgãos públicos e instituições privadas e não governamentais.

Para saber mais sobre os Consórcios e a criação de Câmaras Técnicas de Educação, consulte a obra “Diálogos sobre a Gestão Municipal: câmaras técnicas de consórcios”, publicado pelo Itaú Social e disponível no site do Instituto Positivo, na aba Publicações.

## FONTES CONSULTADAS:

ABRUCIO, Fernando Luiz; RAMOS, Mozart Neves. Regime de Colaboração e associativismo territorial: Arranjos de desenvolvimento da Educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

ABRUCIO, Fernando Luiz; WEBER, Maíra. Cooperação intermunicipal: experiências de Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil. Curitiba: Instituto Positivo e Movimento Colabora Educação, 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <<http://www.pcdlegal.com.br/constituicaoafederal/#.XVQCq0hKhq0>>. Acesso em julho/2019.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Decreto-lei nº 9394/96 de 20 de Dezembro de 1996: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em julho/2019.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 1, de 23 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a implementação do regime de colaboração mediante Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE),

como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da educação. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Brasília, DF, 2012. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=9816-rceb001-12&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=9816-rceb001-12&Itemid=30192)> Acesso em julho/2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.003, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em julho/2019.

BROTTO, Fabio Otuzi; ARIMATÉA, Denise Jayme. Pedagogia da cooperação. Brasília: Fundação Vale, UNESCO, 2013.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HANSEN, Morten T. Colaboração: o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados. Tradução: Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em julho/2019.

KAHANE, Adam. Como resolver problemas complexos: uma forma aberta de falar, escutar e criar novas realidades. Tradução: Ana Gibson. São Paulo: Editora Senac, 2008.

MOGGI, Jaime. Liderando pela essência. São Paulo: Antroposófica, 2015.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

STRELEC, Thamara Caroline. Relações intergovernamentais no contexto educacional brasileiro: um estudo a partir dos acordos de cooperação nas políticas públicas em Educação. 371 p. Tese (Doutorado em Políticas Públicas). – Unicamp, Campinas, 2017.

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nisia Maria Duarte. Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte; Autêntica, 2007.





Realização:



Apoio:

colabora  
educação

