

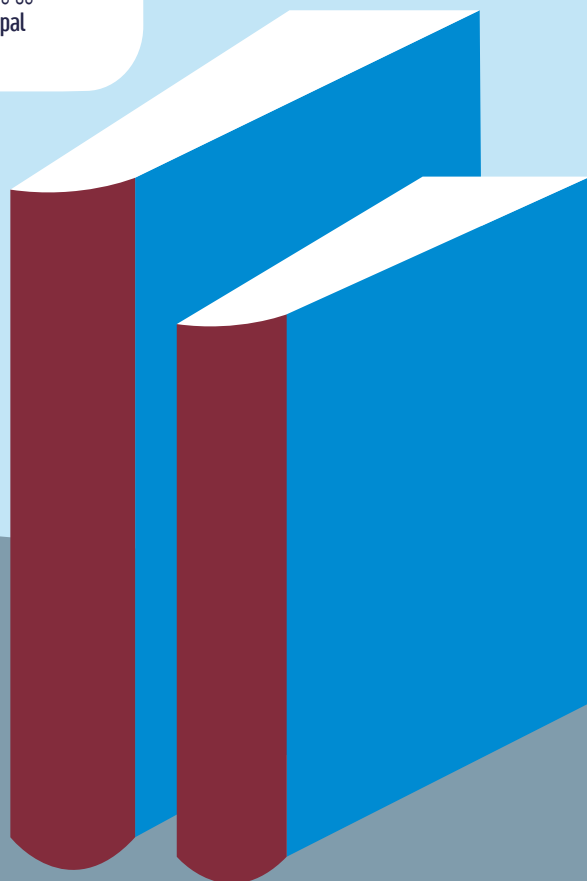
Material de apoio

oficinas instrumentais

#redec colaboracwb



IV Encontro Nacional da Rede de
Colaboração Intermunicipal
em Educação



Gestão e governança: **como estruturar um ADE ou Câmara** **Técnica para a obtenção de resultados**

com o Prof. Dr. Eduardo de Lima Caldas

Coordenação técnica e elaboração do conteúdo: Monica Ulson
Brandão Teixeira, José Mario Brasiliense Carneiro e Luisa
Giannini, da Oficina Municipal



O que é governança?

O termo governança passou a ser utilizado no setor privado quando as empresas deixaram de ser administradas diretamente por seus proprietários e foi necessário construir um sistema no qual aqueles que haviam investido no negócio pudessem participar das decisões junto à direção.

O termo governança, nessa perspectiva, passou a significar justamente a estrutura pela qual se define a relação entre os tomadores de decisão e as distintas partes interessadas no negócio. Na administração pública, entretanto, em que não se verifica a existência de proprietários, investidores ou acionistas; os grandes interessados em uma governança aberta são os cidadãos e as organizações da sociedade civil.

A governança pública define, portanto, a estrutura de gestão estratégica de um determinado órgão, ou colegiado, no que diz respeito à correlação que ele guarda com os beneficiários e os demais atores interessados em uma determinada política pública, por exemplo a Educação infantil e fundamental.

A boa governança pública é aquela capaz de formular e gerir políticas, de forma responsável e coordenada, contemplando de forma justa distintos interesses, com base na transparência, ética, eficácia, eficiência e efetividade.

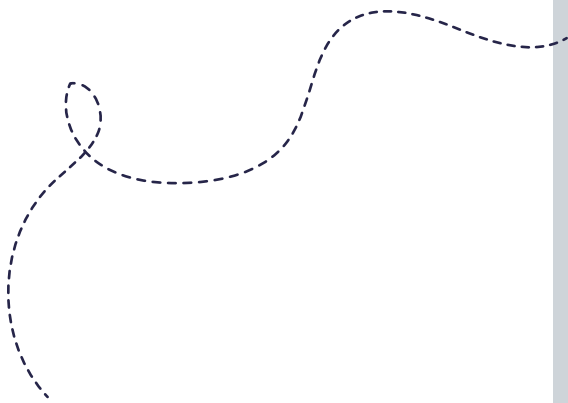
O Tribunal de Contas da União (TCU) adota como uma das definições de governança pública o sistema que garante o equilíbrio de poder entre os vários atores implicados em uma determinada política: ci-

dadãos, representantes eleitos, alta administração, gestores e servidores etc. Um sistema integrado de governança permite, sobretudo, do ponto de vista do controle, que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos particulares (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Quando falamos da governança em órgãos colegiados, foco desta oficina, podemos pensar na habilidade e na capacidade governamental para formular e implementar políticas públicas por meio de parcerias bem coordenadas, envolvendo organizações públicas e privadas (TCU, 2014).

Chegamos finalmente à questão da estrutura de governança de um Arranjo de Desenvolvimento da Educação ou de uma Câmara Técnica de Educação que funciona dentro de um Consórcio Intermunicipal ou Associação de Municípios. Estes dois tipos de colegiado delimitam, ao modo próprio de cada um deles, os contornos e as áreas de um organismo colegiado essencialmente formado por dirigentes ou gestores municipais da Educação, que se reúnem com frequência e se organizam com vistas a uma ou mais finalidades, compartilhadas com base no diálogo permanente entre as partes.





Um colegiado de Educação, seja ele um ADE ou uma CTE, estabelece relações com a comunidade do entorno e com as instituições interessadas na questão do ensino e aprendizagem, em suas várias dimensões, em uma determinada região. A governança tende a se tornar mais complexa em função da condição social, política e econômica do contexto no qual se encontram.

Com base nas relações que se estabelecem entre pessoas e instituições, a estrutura de governança colegiada busca organizar processos de tomada de decisão capazes de contemplar os interesses dos diversos atores. O perfil do colegiado varia de caso para caso podendo, por exemplo, envolver uma assembleia de prefeitos municipais ou, ainda, integrar representantes de organizações do terceiro setor e entidades da sociedade civil organizada.

De todas as maneiras a palavra governança indica, necessariamente, alguns elementos que serão tratados a seguir, a saber, relações institucionais claras, boa comunicação (interna e externa) e transparência.

Relações Institucionais

As relações institucionais se definem pelo conjunto de vínculos que o colegiado de Educação mantém com as entidades que colaboram na realização de seus objetivos, em cada um dos municípios que integram o ADE ou a CTE. É muito importante dar atenção às parcerias desde o seu estabelecimento e durante os processos de construção de programas e projetos

Como estamos estruturados?

Pensando em facilitar o entendimento dos conceitos ligados ao tema da governança na perspectiva das Câmaras Técnicas de Educação (CTEs) e dos Arranjos para o Desenvolvimento da Educação (ADEs), este texto foi organizado em tópicos que poderão auxiliar os gestores tanto na reflexão como no aprimoramento de sua estrutura institucional. A pergunta de fundo que todo gestor de Educação deve ter em mente é **como estamos estruturados para garantir o direito à Educação pública de qualidade?** A esta pergunta podemos acrescentar uma segunda: **como aprimorar a estrutura para continuidade de um grupo de gestores engajados na Educação?**

voltados à Educação, pensando na continuidade dos mesmos. O colegiado de Educação deve estar atento para conseguir envolver o maior número de atores comprometidos com a Educação segundo o conceito de “comunidade educativa”.

Sempre que possível, é importante que o colegiado indique pelo menos uma pessoa responsável pelas relações institucionais que sirva como um “ponto focal”, ou mesmo um pequeno grupo de trabalho. Esta pessoa, ou grupo, deverá representar os interesses do colegiado e manter uma ponte de contato permanente entre o ADE/CTE e os diversos parceiros da Educação. Além de tudo, pensar as relações institucionais é uma maneira prática de buscar a expansão das capacidades de atuação do colegiado, absorvendo as forças do ambiente externo, numa perspectiva de colaboração em rede.

Participação Social

Dentre os parceiros institucionais fundamentais para o sucesso de um ADE ou CTE poderíamos enumerar alguns. Nem todos eles poderão ser encontrados em todas as regiões, pois o capital institucional, infelizmente, é mal distribuído no país.

Setor acadêmico e técnico: faculdades; universidades; escolas técnicas; institutos tecnológicos; sistema S (Sesc, Senai, Sesi) etc.

Terceiro setor: fundações e institutos empresariais; ONGs; negócios de impacto; empreendedores sociais; incubadoras etc.

Setor público: órgãos do governo estadual e federal; associações de municípios; órgãos de pesquisa e estatística; bancos estatais; entidades de fomento etc.

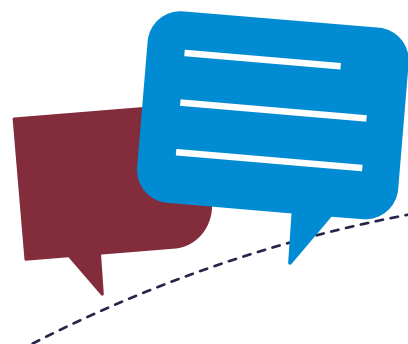
Para citar um exemplo de parceria possível com o setor acadêmico, podemos recordar que a área de Extensão Universitária de uma faculdade ou universidade está sempre interessada em aplicar os conhecimentos e a pesquisa científica às necessidades da comunidade do entorno, especialmente quando a causa é a Educação. Da mesma forma, no terceiro setor, institutos e fundações empresariais podem colaborar com o colegiado, por exemplo, financiando a formação de gestores e docentes com vistas à melhoria da Educação em uma determinada região. Finalmente, do ponto de vista governamental, as parcerias com órgãos do estado e da união são imprescindíveis para realização de projetos ou investimentos de longo prazo na Educação.

O desenvolvimento de uma área de relações institucionais ocorre, em geral, de forma orgânica e incremental, cabendo ao colegiado refletir sobre seu papel ao longo deste processo. Uma das questões fundamentais a se definir é que parceiros poderão participar do colegiado, garantindo-se a sua autonomia e, ao mesmo tempo, logrando um justo grau de porosidade e abertura a outros atores. Em suma, o dinamismo interior do colegiado terá necessariamente um reflexo nas relações institucionais e vice-versa.

Como parte das relações institucionais é interessante abrir um capítulo específico para o tema da participação social. Como os colegiados regionais, sejam eles ADEs ou CTEs, estão necessariamente ligados a órgãos gestores da Educação nas prefeituras, é importante que existam mecanismos de mediação com a população. Estamos falando de formas democráticas de participação direta na gestão da Educação municipal e regional.

É muito importante destacar, desde logo, o papel dos professores, supervisores, coordenadores e diretores na abertura de espaços democráticos para participação da comunidade na vida da escola. A força de uma rede municipal de Educação participativa certamente chegará à pessoa do secretário (a) e irá ecoar no órgão gestor que, por sua vez, fará parte do colegiado regional de Educação (ADE ou CTE). Isso não quer dizer que as comunidades escolares não devam buscar canais de diálogo direto com os colegiados, sejam eles ADEs ou CTEs. Ao contrário, temos visto, por exemplo, a realização frequente de “seminários regionais de Educação”, que podem ser organizados anualmente, nos quais se dá uma interlocução bastante efetiva entre alunos, pais e familiares, professores, supervisores, coordenadores, diretores, gestores etc.

O ideal é que se crie uma via de mão dupla entre os municípios e os ADE/CTEs capaz de alternar temas de interesse local com temas de interesse regional num processo de permanente retroalimentação. Não resta dúvida que a vibração social que brota das comunidades escolares é o elemento orientador dos projetos político-pedagógicos que estarão representados nos colegiados. Neste sentido, por que não pensar na criação de comissões ou grupos de trabalho permanentes, em nível regional, com o envolvimento de famílias, professores, funcionários, alunos etc.?



Em relação a organização interna de um ADE ou CTE, procuraremos apresentar alguns exemplos práticos em lugar de fazer um exercício teórico-conceitual. Existem vários desenhos organizacionais possíveis nestas estruturas colegiadas que são mais ou menos flexíveis, mais estáveis ou instáveis, a depender do perfil das lideranças e diversos fatores endógenos e exógenos. Por exemplo, podemos recordar que a organização interna de vários ADEs e CTEs foi fundamental no momento de construção dos Planos Municipais de Educação em 2014, com experiências de formação e trocas de práticas que garantiram o surgimento de “planos vivos” e aderentes à realidade.

Não existem modelos organizacionais fechados e únicos, além do que, toda estrutura pode sempre ser modificada, ou combinada com outras institucionalidades. Um exemplo comum são as estruturas leves baseadas na simples divisão de tarefas entre os participantes do colegiado para realização de um projeto comum. A simples definição de responsáveis (quem), tarefas (o que) e prazos (quando), pode ter grande efetividade em um ADE ou CTE. Há outras tarefas mais complexas, como por exemplo, a gestão financeira, que pode exigir uma estrutura mais formal e permanente dentro do colegiado, seja uma tesouraria ou um departamento financeiro previsto em estatuto.

Outras áreas de apoio, como comunicação e logística, podem se estruturar em função de projetos, eventos ou campanhas regionais. A recorrência de atividades pode levar ao surgimento de “grupos gestores de projetos” que sejam capazes de elaborar propostas, captar fundos e implementar projetos. Naturalmente, a complexidade organizacional traz impactos no que diz respeito ao perfil dos profissionais contratados ou cedidos pelos órgãos gestores a um determinado colegiado regional da Educação.

Organização Interna



É possível também que o colegiado se estruture por meio de comissões ou grupos de trabalho que, normalmente, terão sua atuação ligada a uma área temática como Educação Infantil, AEE, EJA etc. Independentemente da forma como o colegiado se organize, é fundamental que seus integrantes participem da estruturação e tenham consciência do que se passa no ADE/CTE. Um colegiado surge em função de uma demanda e não para criar uma estrutura burocrática voltada a si mesma.

Estratégias de Gerenciamento de Rotina

Pode-se entender por “gerenciamento de rotina” as práticas adotadas pelos colegiados para facilitar o andamento das atividades cotidianas em um ADE ou uma CTE. Indicaremos aqui alguns conceitos e traremos exemplos com o intuito de fomentar uma boa comunicação entre os membros do colegiado de Educação. A realização de projetos regionais de forma transparente e engajada pode depender de rotinas bem desenhadas e vale a pena dedicar tempo a elas. Os exemplos serão tomados da observação de Consórcios e Câmaras Técnicas ligadas ao Programa Melhoria da Educação do Itaú Social.

Comunicação Interna

A comunicação interna é sem dúvida uma rotina fundamental em qualquer organização, em especial, em colegiados com representantes de distintas realidades. Ela diz respeito à forma como o colegiado se comunica internamente (comunicação entre membros) e ao conteúdo dessa comunicação.

A existência de grupos em mídias sociais vem se tornando uma realidade nacional e eles são cada vez mais estratégicos. É necessário perceber, no entanto, que há diferenças importantes entre as diversas plataformas. Um grupo no Facebook, por exemplo, permite que sejam feitas pesquisas e que documentos sejam salvos de maneira organizada. Além disso, o FB garante que as postagens permaneçam acessíveis, não correndo o risco da informação se perder entre comentários. Os grupos de WhatsApp, por sua vez, são ideais para uma comunicação dinâmica e comentários quase que simultâneos, sendo o aplicativo mais acessado dentre as redes sociais.

Antes de escolher qual rede será utilizada, o ideal é que se faça um levantamento da acessibilidade

destes meios e, se for o caso, que se adote múltiplas ferramentas, garantindo a todos o alcance das mensagens e das informações que estejam circulando. Independente do meio escolhido, o objetivo principal é que as informações cheguem e que cada um/a tenha a oportunidade para falar e ser ouvido. Este é o princípio da participação em prática como única via para uma efetiva integração dos membros do colegiado onde deve-se buscar uma efetiva “cultura da participação”.

Em relação ao conteúdo da comunicação, um tipo de informação essencial a ser compartilhada com todos os membros de um colegiado é a famosa agenda. Existem formas rápidas de se compartilhar este tipo de material, como Google Agenda. Neste ponto, além da participação e da comunicação, outro elemento fundamental é o comprometimento, terceiro ingrediente para o bom funcionamento de um coletivo de Educação. Certamente uma agenda eletrônica disponível na Internet é uma solução muito interessante desde que todos se comprometam a utilizá-la e checá-la com frequência, afinal estamos falando de rotinas de gestão.

A comunicação interna, porém, não se restringe a comunicados e rotinas formais. Para o sucesso de um colegiado é muito importante criar espaços de convivência para que os membros possam se conhecer e compartilhar experiências com frequência. A troca é o “alimento” fundamental que se oferece em todos os colegiados, sejam eles ADEs ou CTEs. Nestes espaços, sempre criativos, surgem as melhores ideias e caminhos a seguir com base no reconhecimento de boas ações já praticadas na região. Com frequência, os secretários se sentem muito isolados em suas responsabilidades e precisam compartilhar alegrias e angústias com seus pares. É também muito importante registrar a essência desses momentos e enviar para todos, de maneira que as discussões possam ser resgatadas sempre que necessário.

Conforme as práticas dos colegiados vão se tornando mais complexas, pode ser necessário construir coleti-

vamente um “código de conduta” que reúna os “combinados” do grupo. Este “código” interno é muito valioso para estabelecer um protocolo mínimo no caso de ocorrerem falhas de comunicação. E elas ocorrem! É frequente que um membro, por alguma razão, pare de responder às solicitações do grupo, ou mesmo, que pare de vir às reuniões sem avisar! O ideal é que este código de conduta não seja punitivo, mas que indique, em primeiro lugar, caminhos para avaliar a situação e reintegrar o colega ao grupo que é, na essência, uma comunidade de aprendizagem.

O código pode também indicar medidas no caso de ocorrer alguma dificuldade na construção de consensos entre os participantes, o que muitas vezes afasta as pessoas. Pode também prever que medidas devem ser adotadas quando persistirem as ausências de algum integrante, pois o grupo precisa avançar em conjunto. O bom desempenho do colegiado, no fundo, vai depender de balizadas e constantes conversas entre os membros, que permitam entender (e compreender) a dificuldade para um melhor engajamento de cada um(a) e de todos.

Comunicação Interna

A comunicação externa se ocupa de ações informativas direcionadas a agentes que não pertencem ao colegiado, podendo ser responsável pela transmissão de sua identidade e missão. É importante ressaltar que uma comunicação externa clara e objetiva é essencial para o estabelecimento e continuidade das parcerias.

No mundo midiático a “identidade visual” é um recurso fundamental para comunicação externa. Logomarcas, cores marcantes e linguagem rápida fazem parte de um “todo comunicativo” que deve ser coerente e identificar a instituição. Atualmente as mídias sociais ativas são a primeira porta de entrada e a ponte de contato com a sociedade e com parceiros. Neste sentido, ter uma estratégia de comunicação

externa que divulgue a instituição e seus objetivos estratégicos é crucial para que o ADE ou CTE possa ser uma referência de credibilidade para a sociedade e para as escolas da região.

Reuniões

As reuniões são parte central para o bom funcionamento de um colegiado pois nelas se fortalecem os laços entre as pessoas com base em núcleos de interesse comum e objetivos a serem alcançados. Para tanto é crucial que a rotina de encontros seja bem organizada para não sobrecarregar nenhum membro. A logística regional pode muitas vezes comprometer as reuniões de um grande número de pessoas. Em diversos momentos o grupo não precisa estar todo reunido, podendo se organizar em polos.

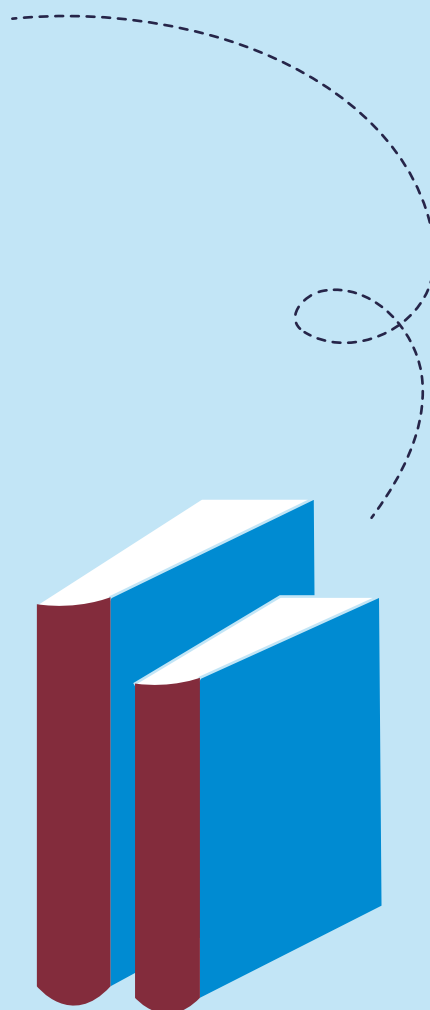
Para que se alcance um número considerável de presenças nos encontros vale ressaltar a importância da escolha do local e horários adequados às necessidades de maioria, tendo-se em conta os custos envolvidos. Também é possível realizar reuniões virtuais através de ferramentas como Skype, Zoom e Hangout, reduzindo custos.



Gestão de Conteúdo

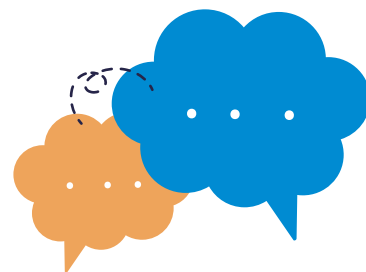
A gestão do conteúdo diz respeito à administração das produções do colegiado. É um item fundamental para a manutenção da memória do grupo e para o momento de transição de mandatos. Como CTEs e ADEs possuem grande rotatividade de membros, natural em um ambiente político, é importante que o conteúdo produzido esteja organizado, registrado e acessível. Os registros podem ser anuais e indicar próximos passos a novos membros de modo a evitar que o trabalho seja descontinuado.

O conteúdo produzido pode ter vários formatos, mas as atas de reuniões e relatórios de projetos são fundamentais e precisam ser compartilhadas com todos. O registro do monitoramento de atividades e a avaliação de ações do colegiado também são muito úteis. Pode-se pensar ainda em um “Manual do novo membro”, trazendo uma breve memória sobre o colegiado e orientações gerais, códigos de conduta, passo a passo etc. O ideal é arquivar esses vários registros na “nuvem” permitindo seu compartilhamento, por exemplo, pelo Google Drive.



Exercício para reflexão: o que já fazemos e o que acreditamos que possa ser feito no curto prazo trazendo ganhos para o colegiado?

Como forma de concluir com esta reflexão, propomos um exercício a ser feito pelos integrantes do colegiado que deverão preencher o quadro abaixo a partir das seguintes perguntas:



a) Para fazer o que fazemos, que atividades rotineiras precisamos realizar (e com qual periodicidade) com o intuito de garantir a sustentabilidade do colegiado em termos da sua coesão e da mobilização das pessoas?

b) Estas rotinas implicam na utilização de recursos? Quais?

c) As rotinas envolvem as relações com parceiros com quem compartilhamos responsabilidades na implementação de projetos ou ações regionais? Quem são eles e quais são as suas rotinas?

d) Caso já estejamos realizando rotinas “fundamentais”, que outros passos podemos dar para avançar no sentido de uma “consolidação” dos nossos processos de gestão?

Checklist

- 1 Já fazemos!
- 2 Podemos fazer!

Comunicação Interna

- 1 2 Temos um grupo no Facebook do colegiado
- 1 2 Temos um grupo no Whatsapp do colegiado
- 1 2 Temos uma lista de e-mail
- 1 2 Temos um responsável pelo envio de pautas
- 1 2 As pautas, datas e informações são compartilhadas em mais de um meio
- 1 2 Criamos momentos de entrosamento e confraternização no colegiado
- 1 2 Existe um código de conduta ou uma formalização de combinados que determina o que deve ser feito em casos de falta excessiva, ofensas etc.
- 1 2 Existe uma agenda compartilhada do colegiado (ex.: Agenda Google)



Comunicação Externa

- 1 2 Existe uma logomarca própria para o colegiado de Educação
- 1 2 O colegiado possui uma página no Facebook
- 1 2 O colegiado possui uma conta no Instagram
- 1 2 O colegiado possui um website atualizado
- 1 2 Existe um número de telefone de fácil acesso pela Internet
- 1 2 Existe um e-mail de fácil acesso pela Internet
- 1 2 O colegiado produz boletim informativo (newsletter) enviado por e-mail a um determinado grupo de interessados, de forma periódica
- 1 2 O colegiado definiu e compartilhou sua missão, visão e valores
- 1 2 O colegiado possui um site de transparência em que publica gastos e projetos
- 1 2 Representantes do colegiado se reúnem periodicamente com os prefeitos(as) de suas respectivas cidades para informar sobre o andamento das atividades
- 1 2 Existe uma área/responsável voltada a prestação de contas

Encontros do colegiado

- 1 2 São feitos encontros presenciais semestralmente
- 1 2 São feitos encontros presenciais trimestralmente / bimestralmente
- 1 2 São feitos encontros presenciais mensalmente
- 1 2 São feitos encontros presenciais quinzenalmente/semanalmente
- 1 2 Os custos de logística são compartilhados
- 1 2 Existe um lugar fixo para os encontros
- 1 2 O local dos encontros é rotativo
- 1 2 Os custos de logística são pagos pelos municípios
- 1 2 Existem encontros com subgrupos (comissão executiva, pequenos territórios, polos)
- 1 2 Existem discussões não presenciais entre um encontro e outro

Gestão de conteúdo

- 1 2 O colegiado possui uma pasta comum para compartilhar documentos (ex.: Google Drive)
- 1 2 O colegiado produz memorandos/resumos dos trabalhos já realizados
- 1 2 O colegiado possui um “manual do novo membro” que explica qual o trabalho do colegiado e qual o papel do novo membro nesta estrutura (ideal para períodos de troca de mandatos)
- 1 2 O colegiado possui um sistema de monitoramento de suas atividades
- 1 2 Existe no grupo um trabalho de pesquisa de casos de sucesso na gestão da Educação e que podem ser implementados pelo colegiado

Participação social

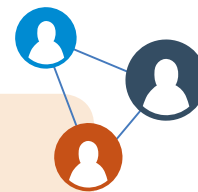
- 1 2 Existem grupos de trabalho/comissões com participação de educadores das redes
- 1 2 Existem grupos de trabalho/comissões com participação de gestores escolares das redes
- 1 2 Existem grupos de trabalho/comissões com participação de coordenadores pedagógicos das redes
- 1 2 Existem grupos de trabalho/comissões com participação de pessoas de notório saber da área de Educação (professores universitários, pesquisadores)
- 1 2 Algum projeto já levou em consideração a escuta ativa dos estudantes
- 1 2 Algum projeto já levou em consideração a escuta ativa das comunidades escolares

Relações institucionais

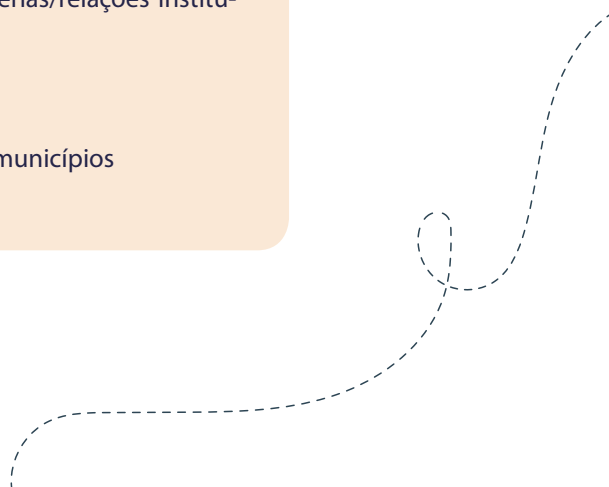
- 1 2 Temos parceria com associação de municípios
- 1 2 Temos parceria com universidades/centros de pesquisa
- 1 2 Temos parceria com institutos e fundações empresariais
- 1 2 Temos parceria com organizações da sociedade civil
- 1 2 Temos parceria com o Estado
- 1 2 Temos parceria com a União/ MEC
- 1 2 Temos parceria com sistema S (Sesc, Sesi, Senac, Senai, Sebrae, etc.)
- 1 2 Temos parceria com outros órgãos do governo
- 1 2 Temos parceria com a Undime



Estrutura



- 1 2** Temos comissões temáticas/grupos de trabalho por área (por exemplo AEE, EJA, EF)
- 1 2** Temos comissões temáticas/grupo de trabalho por projeto
- 1 2** O colegiado possui grupos de estudo (por exemplo grupos de discussão da BNCC entre professores das redes municipais)
- 1 2** Temos um responsável pela busca ativa de parcerias/relações institucionais/captação de recursos
- 1 2** Temos um responsável pela comunicação interna
- 1 2** O colegiado é uma referência de consultoria aos municípios





IV Encontro Nacional da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação

Realização:



Apoio:



Parceria técnica:

