



REDE DE COLABORAÇÃO  
INTERMUNICIPAL EM  
EDUCAÇÃO

# Plano de Ações Estratégicas

## Revisão 2020

*Sistematização da oficina à distância de replanejamento estratégico, realizada entre os meses de maio/junho de 2020*



Apoio:



Parceria técnica:



## SUMÁRIO

O momento e seus objetivos .....	7
O contexto dos trabalhos.....	8
A revisão do Plano Estratégico.....	10
Os números do processo de revisão: as contribuições .....	11
A qualidade das contribuições .....	14
As perguntas estratégicas .....	14
Ajustando a estratégia .....	14
Ajustando a eficiência e a eficácia .....	16
Ajustando as metas.....	17
Ajustando a governabilidade .....	17
A análise estratégica e de ambientes.....	19
Ampliação dos recursos técnicos e financeiros .....	20
Ampliação da visibilidade da Rede .....	21
Aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação .....	22
Disseminação de ações colaborativas e do RC .....	23
Matriz FOFA .....	23
FORÇAS.....	24
FRAQUEZAS .....	25
OPORTUNIDADES .....	26
AMEAÇAS.....	27
A temática comunicação .....	28
FORÇAS .....	30
FRAQUEZAS.....	31
OPORTUNIDADES.....	32
AMEAÇAS .....	32
Matriz de Interesses.....	38
Considerações finais .....	43
ANEXO I - RESUMO e CONSOLIDAÇÃO DA REVISÃO DOS RE .....	44
ANEXO II - RESUMO e CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE DE AMBIENTES .....	50



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Monitoramento do Planejamento Estratégico .....	9
Quadro 2: Resumo das sugestões/releitura crítica .....	12
Quadro 3: Contribuições à Matriz FOFA .....	20
Quadro 4: Forças e fraquezas da Rede, por dimensões.....	34
Quadro 5: Sistematização dos atores sociais organizados e classificados por dimensões de relevância.....	40



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação visual dos componentes políticos da Rede de Colaboração .....	18
Figura 2: Representação visual dos componentes técnicos da Rede de Colaboração.....	18
Figura 3: Representação visual dos componentes econômicos da Rede de Colaboração.....	19



*O presente documento, relatório final do processo de revisão do Plano de Ações Estratégicas da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação conduzido pelo especialista Augusto Comelli, se destina a sistematizar elementos capazes de propiciar informações e parâmetros de planejamento, em apoio à gestão da Rede de Colaboração e, mais especificamente, na orientação do planejamento operacional das atividades que poderão dar consequência às definições estratégicas.*



## O momento e seus objetivos

O processo de revisitar o planejamento estratégico da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação, com o objetivo de redefinir prioridade e metas, reconhece e traz como essência de sua organização o primeiro processo realizado com esta finalidade em julho de 2019.

Com resultados abrangentes, definindo uma quantidade elevada de metas -incluindo algumas de baixa viabilidade e ou difícil execução-, tal processo permitiu inferir que parcela importante dos participantes não tinham clareza do papel e ou alcance da Rede.

No momento atual, a exemplo de 2019, a Rede experimenta um novo processo de expansão. Este movimento faz com passe a ser integrada por 21 iniciativas de colaboração representando 08 estados e 374 municípios<sup>1</sup>.

Neste contexto, além de constituir um momento voltado à releitura crítica e revisão das metas do Plano Estratégico de Ações, a Rede implementou um processo organizado de formação, provendo um ambiente de aprendizagem, mobilização e ampliação dos níveis de engajamento.

De forma sintética o conteúdo proposto e trabalhado foi assim estruturado:

- Ajuste do foco da formação e do trabalho coletivo como resultado final;
- Releitura e reflexão sobre os *orientadores estratégicos* da Rede: Visão, Missão e princípios;
- Leitura e reconhecimento técnico do Plano Estratégico de Ações a ser revisitado;
- Apresentação de conceitos básicos de planejamento estratégico, e da abordagem situacional para alinhamento conceitual dos participantes da oficina;
- Apresentação de base conceitual e orientação prática para construção de cenários e análise de ambientes;
- Orientação técnica para releitura crítica, avaliação, revisão e atualização do Plano Estratégico de Ações da Rede.

Ao todo se inscreveram para a Oficina do Ciclo de Formação 139 membros da Rede<sup>2</sup>, dos quais 108 iniciaram as atividades e 47 concluíram o percurso formativo, contribuindo com a releitura crítica e revisão do Plano Estratégico. Este quantitativo revela uma forte mobilização dos membros da Rede que, mesmo em meio à demanda de compromissos e gestão da crise trazida pela pandemia de COVID-19, conseguiram compatibilizar suas agendas para participar do Ciclo de Formação.

---

<sup>1</sup>A Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação surgiu em 2017 pela união de 04 iniciativas, de dois (2) Estados, e que em julho de 2019 a Rede passou a ser constituída por 15 iniciativas, de 08 Estados, congregando 304 municípios.

<sup>2</sup> Integrantes das iniciativas de colaboração que compõem a Rede, entre lideranças, secretários de educação e membros das equipes técnicas das secretarias.



Cabe destacar que, mesmo sendo ofertado no modelo à distância, via plataforma Polo do Itaú Social, o processo foi extremamente participativo, por intermédio que *surveys* e diálogos livres, propiciando uma notável integração entre os participantes.

A sistematização a seguir, que organiza e apresenta as contribuições dos participantes da oficina realizada entre os dias 21 de maio a 14 de junho, tem como objetivo dar suporte ao Comitê Gestor da Rede para que proceda a completa e pretendida revisão do seu Plano Estratégico de Ações.

## O contexto dos trabalhos

A Rede nasce se propondo a construir pactos entre atores e forças Institucionais, sejam públicas ou privadas, para que tenhamos uma educação pública com qualidade e equidade cada vez mais expressivas.

O objetivo estratégico da Rede é ampliar quantitativa e qualitativamente os territórios colaborativos, ou seja, a presença efetiva de ações em regime de colaboração na melhoria da qualidade e da equidade da educação pública.

Ao colocar e escolher explicitamente o Regime de Colaboração e a construção de Territórios Colaborativos como objetivos estratégicos, a Rede se coloca frente ao desafio de mobilizar recursos (técnicos, econômicos e políticos) que garantam a viabilidade de suas ações e o alcance dos seus resultados.

A prática diária, obrigatoriamente, é uma combinação de “mobilizar – articular - coordenar - apoiar”, numa dinâmica onde a comunicação surge como ferramenta de compreensão e uso fundamental.

A atuação da Rede está orientada por um plano estratégico, elaborado em julho de 2019, que nos próximos dois anos busca concretizar as seguintes mudanças, expressas nos resultados esperados (RE) com a execução das ações planejadas:

- **RE.1-REDE** com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.
- **RE.2-REDE** com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e necessidades de atuação efetiva.
- **RE.3-A REDE** possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.
- **RE.4-REDE** atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação.
- **RE.5-REDE** possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.

Este Plano Estratégico explicitou a atuação da Rede em 04 (quatro) frentes – ampliação da sustentabilidade, ganhos de visibilidade junto aos demais atores, capacitação dos quadros gestores dos municípios, e disseminação de ações colaborativas e do regime de colaboração –, todas elas extremamente



mediadas pelos relacionamentos com parceiros internos e externos, onde a convivência institucional e técnica dão contornos aos níveis de produtividade e eficácia das ações propostas e desenvolvidas.

É relevante destacar que a Rede foi gestada e atua num cenário extremamente complexo que, caracterizado por uma alta especificidade da situação de cada município, contempla a diversidade como essência, constituindo um mosaico cultural e de compartimentação da elaboração das Políticas Públicas de Educação - PPE<sup>3</sup>.

É importante recuperar aqui o monitoramento da execução realizada no período 2019-2020 para, com base nas realizações, dar continuidade ao aprimoramento das estratégias neste sentido.

**Quadro 1: Monitoramento do Planejamento Estratégico**

Resultados esperados	Atividades propostas realizadas ou em andamento	Contexto da execução
<b>RE.1</b> REDE com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.	Realizar oficina sobre captação de recursos para formação/ capacitação de quadros técnicos da REDE, com foco no desenvolvimento de habilidades e nas técnicas de comunicação e abordagem aos eventuais e potenciais parceiros.	<b>Integral:</b> Promovido no II Encontro de Formação pelo Itaú Social
	Desenvolver Plano de Trabalho para apresentar aos potenciais novos parceiros	<b>Parcial:</b> Reunião para formação de grupo de trabalho em 26/11
<b>RE.2</b> REDE com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e necessidades de atuação efetiva.	Apresentar aos entes públicos e privados a estrutura e os objetivos da REDE, detalhando as ações desenvolvidas pelos seus membros no âmbito de cada Estado.	<b>Integral:</b> Encontro da Rede e atividades das iniciativas envolvidas
	Apresentar e divulgar as iniciativas que compõem a REDE junto aos meios de comunicação de massa, tais como: Canais de TV (aberto e fechado), Revistas e Jornais de circulação e veiculação nacional, mídias digitais, etc.	<b>Integral:</b> Revista Positivo, entrevista Canal Futura, cobertura Encontro da Rede pelo Canal Futura, entrevistas CONVIVA, Instagram, site da Rede e página Facebook
	Monitorar e avaliar a execução do Planejamento	<b>Em andamento:</b> Tríade realizou, mas Comitê Gestor provoca nas reuniões questões pertinentes ao planejamento
	Promoção de intercâmbio permanente entre os membros da REDE, em especial na efetivação de compras consorciadas, e na disseminação das Boas Práticas	<b>Integral:</b> Visita técnica Chapada Forte em 21/10
	Formação e capacitação das lideranças da REDE para ampliar suas competências	<b>Integral:</b> Ciclo de Formações 2019
	Discutir estratégias de atuação junto ao Comitê Gestor e definir diretrizes operacionais com base na Carta de Princípios.	<b>Integral:</b> Refinamento da Carta de Princípios e princípios de governança do Comitê Gestor realizado
Junto aos demais parceiros, propor e “realizar ações” (conjuntas) tais como uma Audiência Pública junto ao Congresso Nacional.	<b>Integral:</b> Provocado pelo Movimento Colabora, atividade sobre PL dos arranjos	

<sup>3</sup> Considerou-se adequado o uso da expressão compartimentação haja vista a existência de diversos níveis educacionais -EI, EF, EM e ES -, envolvendo 3 esferas de governo, sem um Sistema Único que ofereça uma linha de coesão.



Resultados esperados	Atividades propostas realizadas ou em andamento	Contexto da execução
<b>RE.3</b> A REDE possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.	Ao final de 2019, 100% das ações sendo divulgadas de forma adequada junto aos membros, parceiros e atores relevantes para o alcance dos objetivos da REDE.	<b>Parcial:</b> divulgação contínua das ações regionais de 2019, totens Encontro Rede e divulgação em andamento das ações passadas.
<b>RE.4</b> REDE atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação	Instrumentalizar ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc., para elaboração de diagnóstico territorial, identificando as demandas específicas.	<b>Em andamento:</b> Oficina sobre indicadores II Encontro de Formação
<b>RE.5</b> REDE possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.	Modelar o processo de documentação e divulgação das Boas Práticas, inserindo e publicando-as na Plataforma da REDE.	<b>Parcial:</b> Embora não seja uma Plataforma, todas as ações e documentos de acesso externo são publicadas, principalmente em seu principal canal, <i>Facebook</i> .
	Elaborar questionário para suportar e orientar Diagnóstico Situacional específico junto aos integrantes da REDE.	<b>Integral:</b> Diagnóstico realizado no início de 2019 e <i>check-list</i> sobre gestão e governança realizado no Encontro da Rede
	Produzir e rever conteúdos para input nas ações de comunicação, instruindo a atualização, manutenção e gestão do site e das mídias sociais utilizadas.	<b>Em andamento:</b> Embora não seja uma Plataforma, todas as ações e documentos de acesso externo são publicadas, principalmente em seu principal canal, <i>Facebook</i> .
	Modelar e manter “repositório ativo” na qualidade de Memória Técnica da REDE.	<b>Em andamento:</b> Embora não seja uma Plataforma, todas as ações e documentos de acesso externo são publicadas, principalmente em seu principal canal, <i>Facebook</i> .
	Organizar e realizar visitas Técnicas e oficinas de capacitação para os integrantes da REDE, orientando e promovendo a adesão à prática de Compras Consorciadas.	<b>Integral:</b> Ciclo de Formação e visita técnica Chapada, promovido pelo Itaú Social e visita técnica Chapada

FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).

## A revisão do Plano Estratégico

Vamos abordar o processo de revisão com base no arranjo de Resultados Esperados, considerando que 04 (quatro) deles estão voltados para avanços no tocante a cada uma das 04 (quatro) frentes de atuação citadas – ampliação da sustentabilidade, ganhos de visibilidade junto aos demais atores, capacitação dos quadros gestores dos municípios, e disseminação de ações colaborativas e do regime de colaboração –, e um específico, o RE.3, está voltado para o foco da comunicação como um recurso estratégico de gestão.

Vamos apresentar as contribuições dos participantes e abordar a qualidade<sup>4</sup> das mesmas, isto é, vinculá-las ao processo de revisão e aprimoramento do Plano Estratégico de Ações.

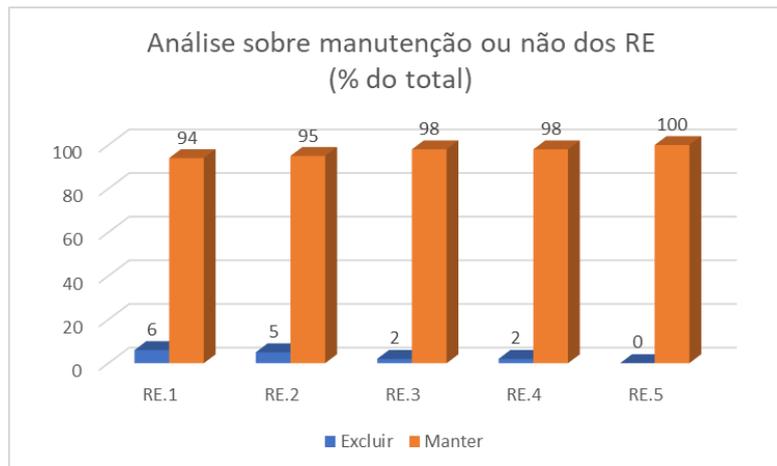
<sup>4</sup> Qualidade aqui usado como a propriedade que determina a essência ou natureza de uma coisa.



## Os números do processo de revisão: as contribuições

Dos resultados da releitura crítica do Plano Estratégico, chama a atenção o fato de todos os RE terem sido ratificados por completo, isto é, escopos e metas. O percentual extremamente expressivo dos participantes que indicam a manutenção dos RE não deixa dúvidas quanto à importância dos mesmos, enquanto foco estratégico da Rede de Colaboração.

**Gráfico 1: Contribuições na análise dos resultados estratégicos**



FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).

Os ajustes propostos foram exclusivamente de cunho operacional, refletidos pelas sugestões de ampliação dos prazos para execução, tanto do que está em andamento, quanto das metas que não puderam ser ainda trabalhadas.

As respostas às perguntas estratégicas e a leitura crítica dos RE estão processadas e sistematizadas no painel que pode ser acessado pelo link informado em nota de rodapé<sup>5</sup>, elaborado pela ferramenta **Power BI**. Também podem ser lidas nos arquivos de exportação da base gerada no **Google Forms**. O quadro a seguir resume este posicionamento e as escolhas dos participantes.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://cutt.ly/qa1IG9F>



Quadro 2: Resumo das sugestões/releitura crítica

Escopo Analisado		STATUS	índice %	Texto	Prazo	Alteração
<b>RE.1</b>	<b>REDE com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.</b>	Ratificado	94	Mantido	Alterado	Obs: decorrente das metas
M1.1	Até início de 2020 estabelecer parceria com no mínimo 3(três) novas instituições/organizações.	Ratificado	85	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M1.2	Plano de manutenção das atuais parcerias pactuado com 100% das organizações até final de 2019.	Ratificado	91	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>RE.2</b>	<b>REDE com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e necessidades de atuação efetiva.</b>	Ratificado	95	Mantido	Alterado	Obs: decorrente das metas
M2.1	Até o final de 2019, ter visibilidade junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da atual área de abrangência da REDE	Ratificado	89	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M2.2	Até final de 2020, Governança da REDE com efetividade junto à 100% das iniciativas membro, obtendo os resultados nos territórios e na REDE como um todo.	Ratificado	98	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M2.3	Até o final de 2020, REDE ocupa adequadamente 100% dos espaços de diálogo e articulação junto aos demais atores relevantes, promovendo o aprimoramento e a expansão do regime de colaboração entre União, Estados e Municípios na organização e oferta dos serviços de educação.	Ratificado	91	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M2.4	Até o final de 2021, ter visibilidade junto a 100% dos governos estaduais (gestores e redes de ensino) da federação.	Ratificado	98	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M2.5	Até o final de 2020, ter visibilidade junto a 100% dos Conselhos de Prefeitos dos consórcios.	NOVA	n.a	NOVO	NOVO	Realização no curto prazo (2020)
<b>RE.3</b>	<b>A REDE possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.</b>	Ratificado	98	Mantido	Alterado	Obs: decorrente das metas
<b>M3.1</b>	Ao final de 2019, 100% das ações sendo divulgadas de forma adequada junto aos membros, parceiros e atores relevantes para o alcance dos objetivos da REDE.	Ratificado	89	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)



M3.2	Ao final de 2019, ter ao menos um profissional responsável e capacitado para implementar o Plano de Comunicação da REDE em cada uma das 15 iniciativas que a compõe.	Ratificado	93	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
RE.4	<b>REDE atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação</b>	Ratificado	98	Mantido	Alterado	Obs: decorrente das metas
M4.1	Até o início de 2020, instrumentos de Planos Territoriais de Capacitação desenvolvidos e passíveis de utilização pelos ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc., membros da REDE de Colaboração Intermunicipal em Educação.	Ratificado	93	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M4.2	Iniciar 2020 oferecendo e realizando ao menos uma formação na área de abrangência de cada uma das 15 iniciativas da REDE.	Ratificado	93	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
RE.5	<b>REDE possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.</b>	Ratificado	100	Mantido	Alterado	Obs: decorrente das metas
M5.1	A Rede dispõe de Observatório de Boas Práticas atualizado e difundido por meio de sua Plataforma na Internet.	Ratificado	98	Mantido	Mantido	Realização no curto prazo (2020)
M5.2	100% das boas práticas realizadas pelos integrantes da REDE estão consolidadas e divulgadas.	Ratificado	98	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M5.3	Atas de Preço divulgadas/disseminadas e compartilhadas na Plataforma Digital para 100% dos municípios da área de abrangência da REDE de e interesse.	Ratificado	96	Mantido	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M5.4	Todas as informações produzidas pela REDE estão padronizadas, adequadas à qualidade pretendida e acessíveis aos membros da REDE, aos Parceiros e aos Gestores e profissionais da educação.	Ratificado	98	Mantido	Mantido	Realização no curto prazo (2020)

FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).



## A qualidade das contribuições

A partir da leitura técnica e analítica do conteúdo do Planejamento Estratégico da Rede - PE, os participantes também responderam a questões estratégicas e, suportados na identificação e estudo dos atores chave, esboçaram cenários interno e externo, explicitando informações e parâmetros necessários aos processos de realização das ações da Rede.

No contexto das estratégias, tendo como referencial as 04 (quatro) frentes de atuação já citadas, foi composto um conjunto de informações surgidas no processo de releitura crítica e revisão do Plano Estratégico, as mesmas que poderão suportar a discussão e as redefinições por parte do Comitê Gestor da Rede.

## As perguntas estratégicas

Foram formuladas ao todo 16 (dezesesseis) perguntas orientando e desdobrando uma atividade de reflexão sobre o atual posicionamento estratégico da Rede. Este questionamento foi organizado em 05 (cinco) dimensões:

1. Estamos ajustando nossa estratégia. (**obter melhor resultado**)
2. Estamos ajustando a eficiência. (**fazer mais com menos**)
3. Estamos ajustando a eficácia. (**fazer de forma mais adequada**)
4. Estamos ajustando nossas metas. (**saber onde quer chegar**)
5. Estamos ampliando nossa governabilidade sobre as ações. (**prover recursos, meios, competência, autonomia, etc.**)

A íntegra das respostas está sistematizada no painel de BI e no arquivo anexado ao presente relatório, mas apresenta-se aqui de forma consolidada e resumida a produção do grupo.

## Ajustando a estratégia

Quando perguntados sobre **O que a Rede faz e deveria continuar fazendo ainda melhor?**, por um erro na formatação do formulário, os participantes foram induzidos a responder apenas “Sim” ou “Não”, fato que prejudicou a obtenção da informação. No entanto, as respostas assim obtidas, consignando 86% de “sim”, mostram que a expressiva maioria tem uma expectativa que a Rede pode e deve melhorar a sua atuação.



Quando perguntados sobre **O que a Rede não estava fazendo e precisa fazer?**, os participantes centraram suas opiniões nos pontos a seguir.

- *Abrir para mais pessoas participarem.*
- *Ampliar interação entre os arranjos, intensificando as trocas entre as iniciativas que integram a Rede.*
- *Apresentar com mais detalhes as experiências exitosas de todas as iniciativas, e dar suporte às mais significativas, para que possam ser multiplicadas em outros municípios.*
- *Aprimorar ainda mais o diálogo com o poder público.*
- *Manter maior aproximação com os gestores municipais.*
- *Articulação com as regiões, através da UNDIME Nacional.*
- *Cobrança mais efetiva aos municípios para um comprometimento maior com a Rede.*
- *Melhorar o envolvimento de seus membros na execução de suas ações.*
- *Uma comunicação integrada e efetiva com os atores internos e externos, que atuam direta ou indiretamente na Rede, como recurso de atuação e sustentabilidade.*
- *Utilizar mais os meios tecnológicos para uma melhor comunicação entre os membros da Rede e pensar em alternativas de viabilizar a participação de um maior número de membros para um fortalecimento crescente da mesma.*

As respostas a esta questão também citaram atitudes e ou atividades que, embora já sejam expressas ou realizadas, podem e ou devem ser aprimoradas.

Quando perguntados sobre **O que a Rede está fazendo e precisa parar de fazer?**, 61% dos respondentes se manifestaram dizendo que não há nada que precisa ser parado, e outros 5% disseram que ainda não é possível perceber ou identificar ações a serem interrompidas. Dos 34% que consignaram alguma sugestão ou opinião, apenas 07 (sete) respostas puderam ser consideradas pertinentes e adequadas, sendo que estas contribuições apontam que a Rede precisa parar de:

- *Não acreditar no seu próprio potencial e, portanto, ser mais arrojada.*
- *Centralizar as ações.*
- *Incluir novas iniciativas.*
- *Agir de forma improvisada.*



## Ajustando a eficiência e a eficácia

Quando perguntados sobre se **A rede tem explorado suas forças e oportunidades?**, 87% dos respondentes disseram que “Sim”. Apesar desta opinião majoritária, ao serem perguntados sobre quais forças e oportunidades ainda não foram aproveitadas adequadamente, 70% dos respondentes consignaram alguma sugestão e centraram suas opiniões nos pontos a seguir:

### **Forças que não foram exploradas adequadamente:**

- *A comunicação (divulgação).*
- *A divulgação maior e mais eficaz do trabalho que vem sendo realizado. Precisa ter maior abrangência.*
- *A existência de um Plano Estratégico.*
- *A própria representatividade da Rede.*
- *A utilização de membros da Rede, para formações, cursos e palestras.*
- *As parcerias existentes e suas potencialidades.*
- *As parcerias para formação de profissionais, aquisições de materiais, etc.*
- *Construção de documentos coletivos.*
- *Potencial técnico das iniciativas e seus membros.*

### **Oportunidades que não foram exploradas adequadamente:**

- *A existência de potenciais novos parceiros.*
- *A expansão da rede.*
- *A necessidade de alinhamento de ações de formação continuada.*
- *Compartilhamento de novas experiências.*
- *Dar mais visibilidade à Rede.*
- *Diálogo intergovernamental.*
- *O avanço das novas tecnologias para ampliar as possibilidades de ações colaborativas.*
- *Se apropriar mais dos meios de comunicação e tecnologias que temos para divulgar o trabalho, e com isso, abrir espaço para novos parceiros.*
- *Possibilidades de qualificação do trabalho através de parcerias com entidades privadas.*



## Ajustando as metas

- Quando perguntados sobre se **A Rede tem clareza e sabe diferenciar o que é 'urgente' do que é importante?**, os respondentes assim se manifestaram:

SIM = 84%

NÃO = 6%

Outros 10% não souberam opinar.

- Quando perguntados sobre se **A Rede tem clareza da qualidade da mudança que quer provocar?**, os respondentes assim se manifestaram:

SIM = 92%

NÃO = 3%

Outros 5% não souberam opinar.

- Quando perguntados sobre se **A Rede sabe mensurar os resultados esperados**, os respondentes assim se manifestaram:

SIM = 87%

NÃO = 8%

Outros 5% não souberam opinar.

## Ajustando a governabilidade

- Quando perguntados sobre se **A Rede domina todos os componentes políticos do cenário?**, os respondentes assim se manifestaram:

SIM = 63%

NÃO = 26%

Outros 11% não souberam opinar.

- Quando perguntados sobre se **A Rede domina todos os componentes técnicos do cenário?**, os respondentes assim se manifestaram:

SIM = 68%

NÃO = 21%

Outros 11% não souberam opinar.

- Quando perguntados sobre se **A Rede domina todos os componentes econômicos do cenário?**, os respondentes assim se manifestaram:

SIM = 63%

NÃO = 13%

Outros 24% não souberam opinar.



Todas estas perguntas sobre governabilidade permitiram aos participantes tecer algum comentário para expressar a motivação de suas respostas. No entanto, por se tratar de um campo de texto aberto, a diversidade das respostas foi muito expressiva. O processo de sistematização não identificou qualquer ideia recorrente que pudesse ser apontada como motivação central na formação da opinião dos respondentes.

Apenas a título de ilustração desta diversidade, colocamos abaixo a “nuvem de palavras” obtida pelo processamento dos conteúdos das respostas. As palavras se repetem com alguma relevância, mas, por meio da leitura acurada dos textos originais, observamos que as mesmas ensinam ou compõem diferentes ideias.

Figura 1: Representação visual dos componentes políticos da Rede de Colaboração



FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).

Figura 2: Representação visual dos componentes técnicos da Rede de Colaboração



FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).





**Quadro 3: Contribuições à Matriz FOFA**

Dimensão analisada	Número Total de citações	Citações consideradas <sup>7</sup>	
		Quantidade	Percentual do total
Forças	231	38	17 %
Fraquezas	202	38	19 %
Oportunidades	210	18	9 %
Ameaças	205	14	7 %

FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).

Levando em consideração o exposto, só foram sistematizadas e citadas as contribuições consideradas tecnicamente pertinentes e ou que tenham sido citadas mais de uma vez.

Por escolha metodológica, serão apresentados primeiramente os **RE esperados** vinculados às 04 (quatro) frentes de atuação e, por último, o RE.3 sobre a temática Comunicação, tratado aqui como transversal aos demais RE.

### **Ampliação dos recursos técnicos e financeiros**

A temática **ampliação dos recursos técnicos e financeiros**, foco do RE.1, é citada ou está correlacionada a:

- Está fazendo, mas precisa fazer melhor.
  - Cobrança maior aos municípios para um comprometimento maior com a Rede.
  - Articulação com as regiões através da UNDIME Nacional.
  - Intensificar as trocas entre as iniciativas que integram a Rede.
  - Melhorar ou envolver seus membros na execução de suas ações.
- Não está fazendo e precisa fazer.
  - Articulação com as regiões através da UNDIME Nacional.
  - Abrir para mais pessoas participarem.
- Força que não foi usada adequadamente.
  - Divulgação das ações.
  - Potencial técnico das iniciativas e seus membros.

---

suas atividades considerando a realidade da *rede municipal de ensino e não da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação*, fato este, corrigido, quando possível, durante o processo.

<sup>7</sup> Foram excluídas as repetições e as citações totalmente não pertinentes. As que estavam em quadrante equivocado foram realocadas e consideradas.



- A existência de um Plano Estratégico.
- As parcerias existentes e suas potencialidades.
- A própria representatividade da Rede.
- Oportunidade que não foi explorada adequadamente.
  - A existência de potenciais novos parceiros.
  - O avanço das novas tecnologias para ampliar as possibilidades de ações colaborativas.
  - A necessidade de alinhamento de ações de formação continuada.
- Fraqueza que não foi superada adequadamente.
  - Estratégias de captação de recursos/apresentar mais alternativas de planejamento estratégico e captação junto aos três setores (público, privado e 3º Setor)

### Ampliação da visibilidade da Rede

A temática ampliação da visibilidade da Rede, foco do RE.2, é citada/correlacionada a:

- Está fazendo, mas precisa fazer melhor.
  - Investir nas atividades planejadas.
  - Aprimorar ainda mais o diálogo com o poder público.
  - Acreditar em uma maior divulgação de suas ações.
  - Organizar melhor sua forma de registro das ações executadas.
- Não está fazendo e precisa fazer.
  - Uma comunicação integrada e mais efetiva com atores internos e externos, que atuam direta ou indiretamente na Rede.
  - Uso intensivo de meios tecnológicos, melhorando a comunicação entre os membros da Rede, para viabilizar e ampliar uma participação crescente.
- Força que não foi usada adequadamente.
  - Qualidade da representação da Rede.
  - O planejamento estratégico.



- Oportunidade que não foi explorada adequadamente.
  - A expansão da Rede.
  - Novas tecnologias.
  
- Fraqueza que não foi superada adequadamente.
  - A implementação de um plano de comunicação, com participação de todas as iniciativas integrantes.
  - O uso das tecnologias disponíveis para divulgar o trabalho que vem sendo realizado.

### Aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação

A temática aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação, foco do RE.4, é citada ou correlacionada a:

- Está fazendo, mas precisa fazer melhor.
  - Formações para os integrantes da rede.
  
- Não está fazendo e precisa fazer.
  - (Não há citações a sistematizar)
  
- Força que não foi usada adequadamente.
  - Construção de documentos coletivos.
  - A utilização de membros da Rede, para formações ministeriais, cursos e palestras.
  - As parcerias para formação de profissionais, aquisições de materiais, etc.
  
- Oportunidade que não foi explorada adequadamente.
  - Diálogo intergovernamental.
  - Possibilidades de qualificação ou trabalho através de parcerias com entidades privadas.
  
- Fraqueza que não foi superada adequadamente.
  - Recursos para realização de projetos.



## Disseminação de ações colaborativas e do RC

A temática disseminação de ações colaborativas e do RC, foco do RE.5, é citada ou correlacionada a:

- Está fazendo, mas precisa fazer melhor.
  - Maior aproximação com os gestores municipais.
  
- Não está fazendo e precisa fazer.
  - Ampliar interação entre os arranjos.
  - Plano de comunicação.
  
- Força que não foi usada adequadamente.
  - Construção de documentos coletivos.
  - A divulgação maior e mais eficaz do trabalho que vem sendo realizado. Precisa ter maior abrangência.
  
- Oportunidade que não foi explorada adequadamente.
  - Se apropriar mais dos meios de comunicação que temos para divulgar o trabalho, e com isso, abrir espaço para novos parceiros.
  - Novas parcerias.
  
- Fraqueza que não foi superada adequadamente.
  - A participação mais efetiva dos envolvidos representando ADEs e CTs - maior envolvimento.
  - Maior envolvimento dos líderes regionais.
  - Falta de plano de comunicação.

## Matriz FOFA

Além das questões estratégicas, foi trabalhada a análise de ambientes (interno e externo), sendo elaborada uma matriz FOFA. Este processo, com respeito à técnica que o



estrutura, teve como foco a própria Rede de Colaboração, sem qualquer recorte para uma situação específica, ou seja, sem utilizar os REs como referência.

As contribuições foram processadas e sistematizadas produzindo 02 (duas) listas por campo de análise (Forças/fraqueza/oportunidades/ameaças), com os seguintes insumos:

- o foco das indicações (recorrência das citações).
- todas as contribuições, eliminando repetições e erros de interpretação.

## FORÇAS

### O foco das indicações

- A qualidade dos gestores.
- O modelo de governança.
- A existência do Planejamento Estratégico, com definição clara de sua missão, visão, valores etc., elaborado de forma coletiva.
- O nível de integração dos líderes com as iniciativas que compõe a Rede.
- Independência institucional.
- A abrangência e capilaridade.
- Qualidade e diversidade das iniciativas que integram a Rede.
- Capacidade de organizar e realizar trabalho em equipe.
- Qualidade dos parceiros apoiadores e institucionais.
- Visibilidade e reconhecimento como articuladora do regime de colaboração (governo e atores do setor).

### Lista geral

- Gestores capacitados e comprometidos
- Qualidade dos recursos disponíveis - Recursos eficazes
- O trabalho em conjunto, cooperativo e em equipe
- Capacidade de manter a unidade na diversidade
- Nível de disponibilidade de seus integrantes/colaboradores
- Acompanhamento sistemático das ações executadas
- Troca de experiências, compartilhamento de informações e saberes
- Nível de interação do grupo
- Capacidade de construção de documentos coletivos (decretos, notas técnicas, plano de formação e diretrizes)
- Dinâmica de expansão da rede através dos arranjos, câmaras técnicas
- Construção de uma identidade regional a partir da diversidade
- A existência do Planejamento Estratégico, com definição clara de sua missão, visão, valores etc., elaborado de forma coletiva
- Objetivos claros e definidos
- Governança Compartilhada: Comitê Gestor - trabalho de mediação dos assuntos importantes da Rede, o que potencializa o trabalho de colaboração



- Competência para executar trabalho colaborativo envolvendo diversas competências de líderes, DME's e técnicos
- Independência Institucional
- Parceiros - ajuda financeira e técnica é de suma importância para a sustentabilidade das ações da Rede
- Qualidade das Iniciativas que integram a Rede
- Qualidade dos parceiros apoiadores e institucionais
- A comunicação, entre os participantes
- Integridade dos parceiros
- Comunicação entre líderes e iniciativas que integram a Rede
- Abrangência e capilaridade
- Qualidade das relações institucionais
- O alcance que a rede tem junto a todos os municípios
- As pessoas que fazem o trabalho estratégico
- Autonomia para planejar, executar e avaliar
- Reconhecimento do MEC como um articulador do Regime de Colaboração entre a sociedade civil e o Governo
- A envergadura da experiência de aglutinar consórcios, ADEs, etc.
- Ser uma referência nacional em Regime de Colaboração
- Qualidade da representativa junto as diferentes esferas da federação
- A diversidade das experiências vividas pelas iniciativas.
- O nível de engajamento de todas as iniciativas
- Visibilidade em suas ações por meio de canais de comunicação
- Ter uma gestão administrativa profissional, que ajuda na execução do planejamento
- Ter uma diversidade cultural que provoca um trabalho mais dinâmico e criativo para atender a todos.
- Assessorias de profissionais capacitados
- Bom relacionamento interpessoal

## FRAQUEZAS

### O foco das indicações

- Não ser autossustentável financeiramente.
- Insuficiência de recursos humanos e técnicos.
- Não ter uma personalidade jurídica própria.
- Comunicação interna (integração) e externa (visibilidade).
- Nível e engajamento dos membros e das diferentes iniciativas não é o adequado e o necessário.

### Lista geral

- Não ser autossustentável financeiramente
- Não ter uma personalidade jurídica própria.
- Integrantes sobrecarregados.
- Em alguns casos falta de adesão e compromisso com a rede
- Distanciamento dos entes envolvidos - geograficamente
- Capacidade técnica em áreas específicas, para elaboração dos trabalhos da Rede



- Dificuldade de envolvimento de todo o grupo, devido aos trabalhos locais, grande demanda.
- Comunicação: necessidade de um plano de comunicação
- Aprimoramento das relações com outras instituições (parcerias)
- Diagnósticos mais precisos
- Recursos Tecnológicos a disposição da Rede
- Recursos para formação /capacitação de quadros técnicos da rede.
- Ausência de uma articulação regional.
- Deficiência na qualificação da equipe.
- Falta de parceiros internos
- Falta engajamento de alguns membros
- Indicadores baseado na necessidade dos participantes
- Falta conscientização da importância da Rede
- No momento - falta de encontros presenciais
- Falta de estudo de equipes para conhecer com propriedade a dinâmica da rede nacional
- Ausência de ambiente onde pudéssemos ter uma maior integração. Comunicação
- Falta de elaboração de planos de intervenção, definindo grupos de trabalho para atuar com foco nos resultados esperados.
- Falta de um sistema de gestão e monitoramento comum
- Falta de direção estratégica por parte de integrantes dos ADE'S e demais parceiros;
- Falta de um diagnóstico situacional dos ADEs e consórcio
- Falta de um sistema TI de gestão dos Ades e consorcio da rede
- Cumprimento das metas e prazos, com execução parcial de algumas ações
- Não responsabilização por parte dos integrantes da rede na execução das ações acordadas coletivamente.
- Governabilidade da Rede
- Número insuficiente de profissionais técnicos na Rede nacional para dar mais suporte aos que fazem um bom trabalho.
- Fragilidade teórica e prática de iniciativas
- Rotatividade das lideranças da rede.
- Os imprevistos devidos aos consorciados que fazem parte da rede, serem de realidades diferentes
- Plataforma Digital própria
- Assessorias Técnica e Jurídica
- Não compartilha projetos exitosos com as demais redes.
- Muitas vezes os membros da Rede não cumprem com o acordado coletivamente de forma efetiva
- Dificuldade de repasse das aprendizagens aos integrantes da rede como um todo

## OPORTUNIDADES

### O foco das indicações

- Troca de experiências e dificuldades no enfrentamento do COVID 19.
- Captação de recursos através de instituições parceiras para realização de formações.
- A necessidade da construção coletiva de documentos de alcance nacional.
- O momento histórico propício para a junção de esforços em prol da melhoria educacional dos territórios, favorecendo a inclusão de novas iniciativas na Rede.



- Novas tecnologias e inovações disponíveis.

### Lista geral

- Inclusão de novos Arranjos, Câmaras a Rede
- Novas tecnologias
- No momento histórico (estreitamento da utilização das mídias digitais)
- Desigualdade social
- A oportunidade de formações EAD
- Troca de experiências e dificuldades no enfrentamento do COVID 19
- Maior busca de diálogo entre Educação e Governo
- Projeto de Lei sobre Organização do sistema educacional Brasileiro com destaque no Regime de Colaboração de forma Horizontal
- Abertura no CNE para discussão de nova regulamentação do Regime de Colaboração de forma horizontal
- Pesquisa, relatório e discussão na CGU sobre o regime de colaboração
- Mobilização nos poderes legislativo e executivo
- Movimento colaborativo em alta
- Diferentes atores de diferentes cenários envolvidos
- A ideia de colaboração está muito mais aceita neste momento
- Ausência de um poder central influenciador
- No momento histórico (estreitamento da utilização das mídias digitais)
- Sistemas Educacionais estruturados e funcionando
- Fortalecimento do regime de colaboração com instituições públicas e privadas já existentes

## AMEAÇAS

### O foco das indicações

- Pandemia do Corona Vírus e seus efeitos.
- Disponibilidades reduzida de recursos.
- Rotatividade dos agentes municipais integrantes da Rede.
- Eleições municipais e seus efeitos na gestão e na execução do plano de ações da Rede.
- Mudanças repentinas no cenário político.
- Não interlocução com as equipes da rede estadual de educação.

### Lista geral

- Pandemia do Corona vírus aumentar, com reflexos no Sistema Educacional e na economia
- Analfabetismo digital
- Trocas de Secretários de Educação
- A nova concepção de educação por parte do MEC
- Dificuldade de entendimento de alguns prefeitos em relação ao trabalho em rede
- Rotatividade dos agentes municipais integrantes da Rede
- Rotatividade de figuras representativas na rede



- Mudanças repentinas no cenário político
- Eleições de 2020- Novos de Prefeitos e um possível desconhecimento das ações em RC
- Mudança no quadro de coordenações das secretarias de educação.
- Não andamento do plano de ações das redes, por falta de interesse da nova equipe da secretaria de educação
- A visão individualista de gestores municipais e de gestores da educação que impede ações de colaboração e de compartilhamento
- Troca de lideranças das iniciativas
- Perda de apoio financeiro e técnico / Falta de parceiros.

## A temática comunicação

Passamos agora a apresentar as contribuições que possuem relação com a temática “Comunicação”, trabalhada como foco de mudanças pelo RE.3, mas, como já salientamos, tratada aqui como transversal aos demais RE.

Há uma compreensão que o ambiente organizacional no qual a Rede está inserido, e o próprio cenário, impõem uma gestão profissional e apurada dos processos de comunicação. Estes processos são determinantes para a sustentabilidade da própria organização, num contexto de necessária efetividade do marketing social, para obtenção das atitudes e mudanças de comportamento que irão levar ao alcance dos resultados esperados.

Embora não tenha sido possível a elaboração do Plano de Comunicação, previsto em planejamento, a execução do Plano Estratégico tem contemplado o cuidado de executar as atividades dos Resultados Esperados trabalhando a comunicação como conceito e ferramenta fundamental.

A revisão do Planejamento Estratégico ratificou a comunicação como uma estratégia transversal e central aos resultados, ou seja, uma condição necessária para garantir a eficiente e eficaz disseminação de conteúdo, para o alinhamento e otimização do discurso dos membros sobre regime de colaboração e, para o estabelecimento da Rede como ator central no tema.

Como já foi salientado no início deste documento, a prática diária para a concretização de objetivos impõe um modelo de atuação que combine a um só tempo ações para “mobilizar – articular - coordenar - apoiar”, numa dinâmica onde a comunicação surge como ferramenta de compreensão e uso fundamental.

Assim, a temática comunicação é citada ou correlacionada a:

- Está fazendo, mas precisa fazer melhor.
- Não está fazendo e precisa fazer.
- Força que não foi usada adequadamente.



- Oportunidade que não foi explorada adequadamente.
- Fraqueza que não foi superada adequadamente.

É fundamental perceber que esta importância está relacionada com alguns outros valores específicos, reforçando a percepção do papel da comunicação como ferramenta/meio, e não como um fim em si mesma:

- Integração dos membros da Rede;
- Exercício da liderança;
- Mobilização e capilaridade da Rede;
- Construção da visibilidade da Rede e das iniciativas;
- Marketing da Rede;
- Troca de experiências e compartilhamento de saberes;
- Ações de incidência (**Advocacy**) junto a parceiros e atores do poder público.

As frases, como citadas nos questionamentos e matrizes, estão abaixo listadas.

***Em sua opinião o que a Rede está fazendo e precisa fazer ainda melhor?***

- Melhorar o processo de comunicação interna e externa como recurso de atuação e sustentabilidade.
- Acreditar em uma maior divulgação de suas ações.

***Em sua opinião o que a Rede não está fazendo e precisa fazer?***

- Utilizar mais os meios tecnológicos para uma melhor comunicação entre os membros da Rede e pensar em alternativas de viabilizar a participação de um maior número de membros para um fortalecimento crescente da mesma.
- Apresentar com mais detalhes as experiências exitosas de todas as iniciativas e dar suporte às mais significativas, para podermos também implantar em nossos municípios.
- Manter maior aproximação com os gestores municipais.
- Melhorar o processo de comunicação interna e externo como recurso de atuação e sustentabilidade.
- Uma comunicação integrada e efetiva com os atores internos e externos, que atuam direta ou indiretamente na Rede.



- Aprimorar ainda mais diálogo com o poder público. Potencializar mais parceiros, intensificar o intercâmbio entre as iniciativas que integram a rede.
- Atingir a todos.

***Em sua opinião quais são as forças que não foram exploradas adequadamente?***

- Divulgação das ações.
- A comunicação (divulgação).
- Construção de documentos coletivos.
- A divulgação maior e mais eficaz do trabalho que vem sendo realizado. Precisa ter maior abrangência.

***Em sua opinião, quais são as oportunidades que NÃO foram aproveitadas adequadamente?***

- Diálogo intergovernamental.
- O uso da tecnologia para divulgar o trabalho que vem sendo realizado. Se apropriar mais dos meios de comunicação que temos para divulgar o trabalho, e com isso, abrir espaço para novos parceiros.
- Dar mais visibilidade à Rede.
- Compartilhamento de novas experiências.

***Em sua opinião, quais são as fraquezas da Rede que ainda precisam ser superadas?***

- Divulgação das ações.
- Elaboração do Plano de Comunicação e envolvimento de todas as iniciativas integrantes.
- “O trabalho em rede por meio de ADEs ainda é pouco conhecido.”
- Divulgação das ações de forma adequada aos parceiros para o alcance dos objetivos da Rede.
- Ter veículo próprio de comunicação – Plataforma.
- Estratégias para participação/motivação de todos.

## FORÇAS

### O foco das indicações

- A comunicação
- A comunicação entre os participantes



- Comunicação entre líderes e iniciativas que integram a Rede
- Visibilidade em suas ações por meio de canais de comunicação
- Sistema de comunicação eficiente
- Boa comunicação através de canais adequados e encontros presenciais
- Excelente comunicação
- A capilaridade da Rede
- O trabalho coletivo
- Troca de experiências / Promoção de discussões e troca de experiências relevantes e com qualidade
- Compartilhamento de informações e saberes
- Promove discussões e troca de experiências pertinentes e com qualidade relacionadas à educação
- Contato frequente com todos os componentes da rede
- Socialização e compartilhamento de saberes
- Atualização contínua das mídias sociais da Rede, mantendo o envolvimento dos líderes, quanto as ações
- Rede com visibilidade ampliada
- Investimento em marketing

## FRAQUEZAS

### O foco das indicações

- Comunicação: necessidade de um plano de comunicação
- Ausência de ambiente onde pudéssemos ter uma maior integração
- Acredito que a falta de comunicação seja uma das fraquezas mais fortes dentro de uma Rede de Colaboração.
- Falta de profissional responsável e capacitado para implementar o plano de comunicação na Rede
- Falha na comunicação externa
- Divulgação continua do trabalho da Rede
- Publicidade da Rede
- Pouco investimento em publicidade, o que ameaça a visibilidade das ações desenvolvidas



## OPORTUNIDADES

### O foco das indicações

- A conexão facilitada com a universalização da comunicação via web

## AMEAÇAS

### O foco das indicações

- Não foram citadas ameaças que possam ser vinculadas especificamente à temática da comunicação.

Ainda na análise de estratégias e ambientes, um desdobramento primordial, isto é, que precede os demais, no sentido de priorizar esforços com foco nos resultados, é utilizar a análise de forças para fundamentar as decisões de ajustes e aprimoramento do ambiente interno, a partir de dimensões de desenvolvimento organizacional.

Assim, refazendo a leitura das indicações de Forças e Fraquezas, podemos vinculá-las a dimensões do ambiente interno, produzindo orientadores e alertas para que o gestor faça os ajustes necessários, ampliando eficiência e eficácia, produzindo mais e melhores resultados.

Esta forma de leitura expõe mais nitidamente a existência de visões diferentes sobre uma mesma temática, ou seja, apresenta ao mesmo tempo uma situação como força e como fraqueza. Fica explícita a necessidade de discutir as diferentes visões e perspectivas, trabalhando a produção de pactos de gestão, e definindo posturas de como tratar cada uma destas análises.

Vale ressaltar que, para esta finalidade de ajuste do ambiente interno, as indicações de ameaças e ou oportunidades não são aplicáveis. Vejamos as dimensões de desenvolvimento que podem ser utilizadas e seus atributos:

### A. Dimensão – Institucional

#### Temas e Objetivos que podem ser trabalhados

- I. Equilíbrio e ou sustentabilidade financeira.
- II. Qualidade da resposta como ator relevante no cenário das PPE: eficiência e eficácia.
- III. Alto nível de complementariedade na atuação política.
- IV. Gestão responsável da "Representatividade" e da "Credibilidade" como valores de troca.



## **B. Dimensão - Públicos Alvo (Parceiros Internos e Externos)**

### **Temas e Objetivos que podem ser trabalhados**

- I. Representação e defesa dos interesses junto às outras esferas de governo e de poderes
- II. Planejamento & Gestão / Regime de Colaboração
- III. Implementação & Referência Técnica
- IV. Mobilização de parcerias e integração nos territórios

## **C. Dimensão – Criação e ou agregação de valor**

### **Temas e Objetivos que podem ser trabalhados**

- I. Capacidade de Mobilização
- II. Habilidade de Integração
- III. Credibilidade da orientação
- IV. Qualificação do Nível Técnico e da dinâmica política do Cenário

## **D. Dimensão – Conhecimento**

### **Temas e Objetivos que podem ser trabalhados**

- I. Governança Estratégica & Corporativa
- II. Gestão de Políticas Públicas
- III. Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos
- IV. Processos de comunicação como ferramenta de gestão

A seguir esboçamos um exercício de releitura com este objetivo, propondo uma vinculação das citações de forças e fraquezas às dimensões acima propostas e exemplificadas.



**Quadro 4: Forças e fraquezas da Rede, por dimensões**

Dimensão do Ambiente Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
<p><b>A. Dimensão– Institucional</b></p> <p>I. Equilíbrio e ou sustentabilidade financeira</p> <p>II. Qualidade da resposta como ator relevante no cenário das PPE: eficiência e eficácia.</p> <p>III. Alto nível de complementariedade na atuação política.</p> <p>IV. Gestão responsável da "Representatividade" e da "Credibilidade" como valores de troca.</p>	<p>Independência Institucional</p> <p>Qualidade dos parceiros apoiadores e institucionais</p> <p>Qualidade das Iniciativas que integram a Rede</p> <p>Qualidade dos recursos disponíveis - Recursos eficazes</p> <p>Assessorias de profissionais capacitados</p> <p>Parceiros - ajuda financeira e técnica é de suma importância para a sustentabilidade das ações da Rede</p> <p>Troca de experiências, compartilhamento de informações e saberes</p> <p>Capacidade de construção de documentos coletivos (decretos, notas técnicas, plano de formação e diretrizes)</p> <p>Abrangência e capilaridade</p> <p>Nível de interação do grupo</p>	<p>Não ser autossustentável financeiramente</p> <p>Não ter uma personalidade jurídica própria.</p> <p>Aprimoramento das relações com outras instituições (parcerias)</p> <p>Fragilidade teórica e prática de iniciativas</p> <p>Falta de direção estratégica por parte de integrantes dos ADE'S e demais parceiros;</p> <p>Governabilidade da Rede</p> <p>Em alguns casos falta de adesão e compromisso com a rede</p> <p>Falta engajamento de alguns membros</p> <p>Muitas vezes os membros da Rede não cumprem com o acordado coletivamente de forma efetiva</p> <p>Não responsabilização por parte dos integrantes da rede na execução das ações acordadas coletivamente.</p> <p>Falta conscientização da importância da Rede</p>



Dimensão do Ambiente Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
<p><b>B. Dimensão - Públicos Alvo</b></p> <p>I. Representação e defesa dos interesses junto às outras esferas de governo e de poderes</p> <p>II. Planejamento &amp; Gestão / Regime de Colaboração</p> <p>III. Implementação &amp; Referência Técnica</p> <p>IV. Mobilização de parcerias e integração nos territórios</p>	<p>Reconhecimento do MEC como um articulador do Regime de Colaboração entre a sociedade civil e o Governo</p> <p>Qualidade da representativa junto as diferentes esferas da federação</p> <p>Ser uma referência nacional em Regime de Colaboração</p> <p>Dinâmica de expansão da rede através dos arranjos, câmaras técnicas</p> <p>A envergadura da experiencia de aglutinar consórcios, ADEs, etc.</p> <p>Visibilidade em suas ações por meio de canais de comunicação</p> <p>Qualidade das relações institucionais</p> <p>A diversidade das experiências vividas pelas iniciativas.</p>	<p>Ausência de uma articulação regional.</p> <p>Dificuldade de repasse das aprendizagens aos integrantes da rede como um todo</p> <p>Não compartilha projetos exitosos com as demais redes.</p> <p>Falta de um diagnóstico situacional dos ADEs e consórcio</p> <p>Assessorias Técnica e Jurídica</p> <p>Distanciamento dos entes envolvidos - geograficamente</p> <p>Falta de estudo de equipes para conhecer com propriedade a dinâmica da rede nacional</p>



Dimensão do Ambiente Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
<p><b>C. Dimensão – Criação e ou agregação de valor</b></p> <p>I. Capacidade de Mobilização</p> <p>II. Habilidade de Integração</p> <p>III. Credibilidade da orientação</p> <p>IV. Qualificação do Nível Técnico e da dinâmica política do Cenário</p>	<p>Governança Compartilhada: Comitê Gestor - trabalho de mediação dos assuntos importantes da Rede, o que potencializa o trabalho de colaboração</p> <p>O nível de engajamento de todas as iniciativas</p> <p>Competência para executar trabalho colaborativo envolvendo diversas competências de líderes, DME's e técnicos</p> <p>Ter uma diversidade cultural que provoca um trabalho mais dinâmico e criativo para atender a todos.</p> <p>O alcance que a rede tem junto a todos os municípios</p> <p>Comunicação entre líderes e iniciativas que integram a Rede</p> <p>Capacidade de manter a unidade na diversidade</p> <p>Construção de uma identidade regional a partir da diversidade</p> <p>Integridade dos parceiros</p>	<p>Diagnósticos mais precisos</p> <p>Indicadores baseado na necessidade dos participantes</p> <p>No momento - falta de encontros presenciais</p> <p>Ausência de ambiente onde pudéssemos ter uma maior integração. Comunicação.</p> <p>Falta de elaboração de planos de intervenção, definindo grupos de trabalho para atuar com foco nos resultados esperados.</p> <p>Os imprevistos devidos aos consorciados que fazem parte da rede, serem de realidades diferentes</p>
<p><b>D. Dimensão – Conhecimento</b></p> <p>I. Governança Estratégica &amp; Corporativa</p> <p>II. Gestão de Políticas Públicas</p>	<p>Autonomia para planejar, executar e avaliar</p> <p>A existência do Planejamento Estratégico, com definição clara de sua missão, visão, valores etc., elaborado de forma coletiva</p> <p>Objetivos claros e definidos</p>	<p>Rotatividade das lideranças da rede.</p> <p>Integrantes sobrecarregados.</p> <p>Dificuldade de envolvimento de todo o grupo, devido aos trabalhos locais, grande demanda.</p>



Dimensão do Ambiente Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>III. Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos</p> <p>IV. Processos de comunicação como ferramenta de gestão</p>	<p>Acompanhamento sistemático das ações executadas</p> <p>Ter uma gestão administrativa profissional, que ajuda na execução do planejamento</p> <p>Gestores capacitados e comprometidos</p> <p>Nível de disponibilidade de seus integrantes/colaboradores</p> <p>Bom relacionamento interpessoal</p> <p>A comunicação, entre os participantes</p> <p>O trabalho em conjunto, cooperativo e em equipe</p> <p>As pessoas que fazem o trabalho estratégico</p>	<p>Cumprimento das metas e prazos, com execução parcial de algumas ações</p> <p>Número insuficiente de profissionais técnicos na Rede nacional para dar mais suporte aos que fazem um bom trabalho.</p> <p>Deficiência na qualificação da equipe.</p> <p>Capacidade técnica em áreas específicas, para elaboração dos trabalhos da Rede</p> <p>Recursos para formação /capacitação de quadros técnicos da rede.</p> <p>Comunicação: necessidade de um plano de comunicação</p> <p>Plataforma Digital própria</p> <p>Falta de um sistema TI de gestão dos Ades e consorcio da rede</p> <p>Falta de um sistema de gestão e monitoramento comum</p> <p>Recursos Tecnológicos a disposição da Rede</p> <p>Falta de parceiros internos</p>

FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).



## Matriz de Interesses

Vale lembrar que, propor a elaborar uma Matriz de correlação de interesses teve como objetivo identificar com clareza quem são os principais atores que também estão agindo e operando seus planos no mesmo cenário em que a Rede de Colaboração atua.

Parte-se da decisão estratégica de atuar -considerar, reconhecer e trabalhar-, por meio de um plano de ações que, incluindo a existência de outros atores - além da própria Rede -, permita agir intencionalmente na busca e exploração das sinergias, atraindo e agregando parceiros no sentido de explorar e ou não desperdiçar recursos e oportunidades.

Aqui, a abordagem contempla como ponto de partida, essencialmente, a questão do território e, a partir deste conceito, explora as diferentes dimensões que estruturam o próprio interesse da Rede.

Antes mesmo de iniciar a sistematização e apresentação das contribuições, chamamos a atenção para o fato de não terem sido apresentados atores com orientação “negativa” em relação aos interesses da Rede. Tal fato, embora não adequado, só implica na responsabilidade do grupo gestor em realizar discussão neste sentido, qualificando e complementando a Matriz.

Não o fazer, significa desconsiderar toda e qualquer possibilidade de atuar planejadamente frente às intervenções de atores que disputam recursos, com base em uma postura assumidamente antagônica.

Após análise das contribuições foram identificadas, sistematizadas e sugeridas 43 “categorias” de atores sociais que habitam o cenário de atuação da Rede de Colaboração.

Quanto à abrangência de atuação e influência direta no território, 23% (**dez categorias**) destes atores estão estreitamente vinculados ao município. Outros 65% dos atores (**vinte e oito categorias**) atuam no âmbito mais abrangente, com interesses no município, na região e no Estado como um todo.

Num outro recorte de análise, podemos identificar 12% dos atores (**cinco categorias**) cujos interesses estão circunscritos aos municípios e suas regiões de influência.

Os participantes sugeriram que estes potenciais parceiros, uma vez que todos estão referenciados com orientação “positiva”, podem trazer ganhos de eficiência, eficácia, ou ambos e, portanto, de efetividade, além da geração de valores institucionais e ou sociais relevantes (*formação de capital humano e capital social*).

As atitudes desejadas, expressas pelos participantes, apontam que isto pode se dar basicamente com a atuação dos mesmos na condição ou papel potencial de:

- Apoiadores



- Mobilizadores
- Integradores/articuladores
- Coordenadores

Os diferentes papéis não são excludentes, ou seja, por vezes um ator é indicado potencialmente como parceiro que pode contribuir de várias formas. A depender do engajamento e envolvimento, também de modo não excludente, estes potenciais parceiros podem contribuir com o aporte de recursos:

- Tecnológicos
- Econômicos
- Políticos

Assim, ganham relevância referenciais que “personificam” os atores quanto a(o):

- Atuação e abrangência: Município/ Região / Estado /País
- Papel potencial: Apoiador / Mobilizador / Integrador-Articulador / Coordenador
- Aporte de recursos: Tecnológico / Econômico / Político
- Foco dos ganhos: Eficiência / Eficácia / Efetividade
- Geração de valor: Institucional / Social

Esta sistematização está **esboçada** e **sugerida** a seguir, mas, também, vai anexada no formato de planilha (arquivo *Excel*<sup>8</sup>), para que permita possíveis alterações de critérios na agregação e ou classificação dos atores. A listagem está ordenada pela frequência de citação da categoria de ator social.

Para uma análise mais específica e ou referenciada no território, explorando a visão do membro e iniciativa que contribuiu com a análise de ambientes e cenário, é fundamental uma releitura específica e atenta dos conteúdos reportados na origem das contribuições, que serão anexados ao relatório final.

---

<sup>8</sup> Matriz\_de\_Interesses\_Consolidacao\_citacoes.xlsx



**Quadro 5: Sistematização dos atores sociais organizados e classificados por dimensões de relevância**

<b>Frequência de citação</b>	<b>Atores Sociais (categorizados)</b>	<b>Território</b>	<b>Papel</b>	<b>Recurso</b>	<b>Ganhos</b>	<b>Geração Valor</b>
30	Prefeitos Municipais	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Institucional
29	Dirigentes Municipais de Educação	Município / Região / Estado	Mobilizador & Apoiador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Ambos
27	Institutos /Fundações	Município/Região/Estado	Mobilizador & Apoiador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Ambos
18	Empresas privadas	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Eficácia	Ambos
12	Instituições de Ensino Superior	Município / Região / Estado	Mobilizador & Apoiador	Tecnológico & Econômico	Eficácia	Institucional
11	Consórcios/ADEs	Município & Região	Mobilizador & Integrador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Ambos
10	Poder Legislativo	Município / Região / Estado	Apoiador	Político	Eficácia	Social
6	Ministério da Educação	Município / Região / Estado	Coordenador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Institucional
6	Programas e Projetos em Parceria	Município	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Eficácia	Ambos
6	UNDIME	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Político	Efetividade	Institucional
5	Bancos e Financiadores	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Efetividade	Ambos
5	Escolas Privadas	Município	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Eficácia	Institucional
5	Professores	Município	Apoiador	Político	Eficácia	Institucional
4	Câmara de Vereadores	Município	Apoiador	Político	Eficácia	Institucional
4	FNDE	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Efetividade	Institucional
4	Instituições religiosas	Município & Região	Mobilizador	Político	Eficiência	Ambos
4	Ministério Público	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Político	Eficácia	Ambos
4	Secretarias(os) Estaduais de Educação	Município / Região / Estado	Mobilizador & Apoiador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Institucional



<b>Frequência de citação</b>	<b>Atores Sociais (categorizados)</b>	<b>Território</b>	<b>Papel</b>	<b>Recurso</b>	<b>Ganhos</b>	<b>Geração Valor</b>
4	Técnicos das Secretarias Educação	Município & Região	Apoiador	Tecnológico	Eficácia	Institucional
3	Pais e comunidade em geral	Município	Mobilizador & Apoiador	Político	Efetividade	Social
3	Parceiros Técnicos -TRÍADE	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico	Eficácia	Institucional
3	UNICEF	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Eficácia	Ambos
2	Associações municipais	Município & Região	Mobilizador	Político	Eficiência	Ambos
2	Conselho Nacional de Educação - CNE	Município / Região / Estado	Coordenador	Tecnológico & Político	Efetividade	Institucional
2	Conselhos Municipais de Educação	Município	Coordenador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Ambos
2	Escolas Públicas Estaduais	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico	Efetividade	Institucional
2	Governo Federal	Município / Região / Estado	Coordenador	Político	Eficácia	Institucional
2	ONG's	Município / Região / Estado	Mobilizador	Político	Efetividade	Social
2	Poder Executivo	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Ambos
2	Sindicato dos Professores e trabalhadores da Educação	Município / Região / Estado	Mobilizador & Apoiador	Tecnológico & Político	Efetividade	Institucional
1	Conselho Tutelar	Município	Apoiador	Tecnológico & Político	Efetividade	Ambos
1	Conselhos Municipais / Estaduais / Nacionais	Município / Região / Estado	Coordenador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Ambos
1	Federação das indústrias	Município / Região / Estado	Mobilizador & Apoiador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Institucional
1	Federações de municípios	Município / Região / Estado	Mobilizador & Apoiador	Político	Eficiência	Institucional
1	Gestores Escolares	Município	Apoiador	Político	Efetividade	Institucional
1	Movimentos sociais	Município	Mobilizador	Político	Eficiência	Social
1	Novas iniciativas	Município & Região	Mobilizador & Integrador	Tecnológico & Econômico & Político	3 Es	Institucional
1	Parceiros Técnicos - Oficina Municipal	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico	Eficácia	Institucional



<b>Frequência de citação</b>	<b>Atores Sociais (categorizados)</b>	<b>Território</b>	<b>Papel</b>	<b>Recurso</b>	<b>Ganhos</b>	<b>Geração Valor</b>
1	Parceiros Técnicos - CEDAC	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico	3 Es	Institucional
1	Parceiros Técnicos - CENPEC	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico	3 Es	Institucional
1	Plataforma CONVIVA Educação	Município / Região / Estado	Apoiador	Tecnológico & Político	Eficácia	Institucional
1	Portal TRILHAS	Município	Apoiador	Tecnológico	Eficácia	Institucional

FONTE: Oficina de planejamento estratégico (2020).



## Considerações finais

A oficina “Planejamento estratégico em colaboração” do Ciclo de Formação mobilizou e envolveu um número expressivo e representativo de membros da Rede de Colaboração. Mesmo com a implementação via modelo à distância, as estratégias de comunicação e de tutoria adotadas imprimiram uma dinâmica participativa que, com certeza, contribuiu para ampliar a integração do grupo. As manifestações e avaliações dos participantes, somadas à produção individual das entregas propostas, sugerem que o processo e o ambiente de aprendizagem contribuíram para o alcance dos objetivos formativos pretendidos.

Já a produção relativa à releitura crítica e revisão do Plano Estratégico de Ação não contribuiu significativamente para o aprimoramento e ampliação da viabilidade operacional do mesmo. Ao contrário do esperado, os RE tiveram a indicação por sua realização e escopos totalmente ratificados, implicando na manutenção de um elevado número de metas que, embora consistentes e coerentes com o cenário no qual a Rede atua, implicam em mobilização e alocação de níveis igualmente elevados de recursos.

O processo de contribuições não trouxe ajustes de foco e, também, não reorientou possíveis prioridades em face a restrição de recursos. Tão pouco surgiram ações preocupadas e voltadas para trabalhar o processo de transição administrativa no âmbito municipal, decorrente no processo eleitoral que ocorrerá no final do presente ano.

No entanto, as contribuições em seus diversos formatos -FOFA, Matriz de Interesses, respostas às questões estratégicas, etc.-, constituem uma fonte de inspiração real para orientar e validar discussões e escolhas nas prioridades por parte do Comitê Gestor.

Constatar a grande diversidade de opiniões bem como a existência de opiniões diametralmente opostas, permite inferir que o grupo envolvido precisa ser trabalhado para que haja uma equalização de conhecimentos e a construção de consensos.

Nesta direção e sentido, o papel das estratégias de comunicação surge com muita nitidez. Assim, os gestores da Rede possuem um caminho extremamente técnico e eficaz, capaz de orientar os ajustes de quantidade e qualidade demandados pelo Plano Estratégico. O momento de elaboração do Plano de Comunicação Integrado da Rede, além de se revestir de uma importância muito apropriada para tal, poderá fornecer elementos de gestão que fortaleçam e sustentem tomadas de decisão mais contundentes para os ajustes necessários.



## ANEXO I - RESUMO e CONSOLIDAÇÃO DA REVISÃO DOS RE<sup>9</sup>

Escopo Analisado		Status	Prazo	Alteração
<b>RE.1</b>	REDE com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.	Ratificado	Alterado	Obs: decorrente das metas
<b>Frente de atuação</b>	Ampliação dos recursos técnicos e financeiros			
<b>M1.1</b>	Até início de 2020 estabelecer parceria com no mínimo 3(três) novas instituições/organizações.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M1.2</b>	Plano de manutenção das atuais parcerias pactuado com 100% das organizações até final de 2019.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)

- **Ajustes de estratégias**

Ação que está fazendo, mas precisa fazer melhor	Ação que não está fazendo e precisa fazer	Força que não foi usada adequadamente	Oportunidade que não foi explorada adequadamente	Fraqueza que não foi superada adequadamente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Cobrança maior aos municípios para um comprometimento maior com a Rede.</li> <li>o- Articulação com as regiões através da UNDIME Nacional.</li> <li>o -Intensificar as trocas entre as iniciativas que integram a Rede.</li> <li>o- Melhorar ou envolver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Articulação com as regiões através da UNDIME Nacional.</li> <li>o- Abrir para mais pessoas participarem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Divulgação das ações.</li> <li>o- Potencial técnico das iniciativas e seus membros.</li> <li>o- A existência de um Plano Estratégico.</li> <li>o- As parcerias existentes e suas potencialidades.</li> <li>o- A própria representatividade da Rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- A existência de potenciais novos parceiros.</li> <li>o- O avanço das novas tecnologias para ampliar as possibilidades de ações colaborativas.</li> <li>o- A necessidade de alinhamento de ações de formação continuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Estratégias de captação de recursos / apresentar mais alternativas de planejamento estratégico e captação junto aos três setores (público, privado e 3º Setor)</li> </ul>

<sup>9</sup> Em vermelho, destaque para as metas que de alguma forma se relacionam com a comunicação.



seus membros na execução de suas ações.				
---	--	--	--	--

Escopo Analisado		Status	Prazo	Alteração
<b>RE.2</b>	REDE com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e necessidades de atuação efetiva.	Ratificado	Alterado	obs: decorrente das metas
<b>Frente de atuação</b>	Ampliação da visibilidade da Rede			
<b>M2.1</b>	Até o final de 2019, ter visibilidade junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da atual área de abrangência da REDE	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M2.2</b>	Até final de 2020, Governança da REDE com efetividade junto à 100% das iniciativas membro, obtendo os resultados nos territórios e na REDE como um todo;	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M2.3</b>	Até o final de 2020, REDE ocupa adequadamente 100% dos espaços de diálogo e articulação junto aos demais atores relevantes, promovendo o aprimoramento e a expansão do Regime de Colaboração entre União, Estados e Municípios na organização e oferta dos Serviços de Educação.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M2.4</b>	Até o final de 2021, ter visibilidade junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da federação.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M2.5</b>	Até o final de 2020, ter visibilidade junto a 100% dos Conselhos de Prefeitos dos Consórcios,	NOVA	NOVO	Realização no curto prazo (2020)

• **Ajustes de estratégias**

Ação que está fazendo, mas precisa fazer melhor	Ação que não está fazendo e precisa fazer	Força que não foi usada adequadamente	Oportunidade que não foi explorada adequadamente	Fraqueza que não foi superada adequadamente
<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Investir nas atividades planejadas.</li> <li>o- Aprimorar ainda mais o diálogo com o poder público.</li> <li>o- Acreditar em uma maior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Uma comunicação integrada e mais efetiva com atores internos e externos, que atuam direta ou indiretamente na Rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- Qualidade da representação da Rede.</li> <li>o- O planejamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- A expansão da Rede.</li> <li>o- Novas tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o- A implementação de um plano de comunicação, com participação de todas as iniciativas integrantes.</li> <li>o- O uso das tecnologias</li> </ul>



divulgação de suas ações. o- Organizar melhor sua forma de registro das ações executadas.	o- Uso intensivo de meios tecnológicos, melhorando a comunicação entre os membros da Rede, para viabilizar e ampliar uma participação crescente.			disponíveis para divulgar o trabalho que vem sendo realizado.
--	--	--	--	---

Escopo Analisado		Status	Prazo	Alteração
<b>RE.3</b>	A REDE possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.	Ratificado	Alterado	Obs: decorrente das metas
<b>Frente de atuação</b>	Comunicação como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade			
<b>M3.1</b>	Ao final de 2019, 100% das ações sendo divulgadas de forma adequada junto aos membros, parceiros e atores relevantes para o alcance dos objetivos da REDE.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M3.2</b>	Ao final de 2019, ter ao menos um profissional responsável e capacitado para implementar o Plano de Comunicação da REDE em cada uma das 15 iniciativas que a compõe.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)

- **Ajustes de estratégias**

Ação que está fazendo, mas precisa fazer melhor	Ação que não está fazendo e precisa fazer	Força que não foi usada adequadamente	Oportunidade que não foi explorada adequadamente	Fraqueza que não foi superada adequadamente.
o- Melhorar o processo de comunicação interna e externa como recurso de atuação e sustentabilidade.	o- Utilizar mais os meios tecnológicos para uma melhor comunicação entre os membros da Rede e pensar em alternativas de	o- Divulgação das ações. o- A comunicação (divulgação). o- Construção de documentos coletivos.	o- Diálogo intergovernamental. o- O uso da tecnologia para divulgar o trabalho que vem sendo realizado. Se apropriar	o- Divulgação das ações. o- Elaboração do Plano de Comunicação e envolvimento de todas as iniciativas integrantes.



<p>o- acreditar em uma maior divulgação de suas ações.</p>	<p>viabilizar a participação de um maior número de membros para um fortalecimento crescente da mesma.</p> <p>o- Apresentar com mais detalhes as experiências exitosas de todas as iniciativas e dar suporte às mais significativas, para podermos também implantar em nossos municípios.</p> <p>o- Manter maior aproximação com os gestores municipais.</p> <p>o- Melhorar o processo de comunicação interna e externo como recurso de atuação e sustentabilidade.</p> <p>o- Uma comunicação integrada e efetiva com os atores internos e externos, que atuam direta ou indiretamente na Rede.</p> <p>o- Aprimorar ainda mais diálogo com o poder público. Potencializar mais parceiros, intensificar o intercâmbio entre as iniciativas que integram a rede.</p> <p>o- Atingir a todos.</p>	<p>o- A divulgação maior e mais eficaz do trabalho que vem sendo realizado. Precisa ter maior abrangência.</p>	<p>mais dos meios de comunicação que temos para divulgar o trabalho, e com isso, abrir espaço para novos parceiros.</p> <p>o- Dar mais visibilidade à Rede.</p> <p>o- Compartilhamento de novas experiências.</p>	<p>o- “O trabalho em rede por meio de ADEs ainda é pouco conhecido.”</p> <p>o- Divulgação das ações de forma adequada aos parceiros para o alcance dos objetivos da Rede.</p> <p>o- Ter veículo próprio de comunicação – Plataforma.</p> <p>o- Estratégias para participação/motivação de todos.</p>
--	--	--	---	--



Escopo Analisado		STATUS	Prazo	Alteração
RE.4	REDE atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação	Ratificado	Alterado	Obs: decorrente das metas
Frente de atuação	Aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação			
M4.1	Até o início de 2020, instrumentos de Planos Territoriais de Capacitação desenvolvidos e passíveis de utilização pelos ADE, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc., membros da REDE de Colaboração Intermunicipal em Educação.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
M4.2	Iniciar 2020 oferecendo e realizando ao menos uma formação na área de abrangência de cada uma das 15 iniciativas da REDE.	Ratificada	Alterado	Realização no médio prazo (2021)

• Ajustes de estratégias

Ação que está fazendo, mas precisa fazer melhor	Ação que não está fazendo e precisa fazer	Força que não foi usada adequadamente	Oportunidade que não foi explorada adequadamente	Fraqueza que não foi superada adequadamente
o- Formações para os integrantes da rede.	(Não há citações a sistematizar)	o- Construção de documentos coletivos. o- A utilização de membros da Rede, para formações ministeriais, cursos e palestras. o- As parcerias para formação de profissionais, aquisições de materiais, etc.	o- Diálogo intergovernamental. o- Possibilidades de qualificação ou trabalho através de parcerias com entidades privadas.	o- Recursos para realização de projetos.



Escopo Analisado		Status	Prazo	Alteração
<b>RE.5</b>	REDE possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.	Ratificado	Alterado	Obs: decorrente das metas
<b>Frente de atuação</b>	Disseminação de ações colaborativas e do RC			
<b>M5.1</b>	A Rede dispõe de Observatório de Boas Práticas atualizado e difundido por meio de sua Plataforma na Internet.	Ratificado	Mantido	Realização no curto prazo (2020)
<b>M5.2</b>	100% das boas práticas realizadas pelos integrantes da REDE estão consolidadas e divulgadas.	Ratificado	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M5.3</b>	Atas de Preço divulgadas/disseminadas e compartilhadas na Plataforma Digital para 100% dos municípios da área de abrangência da REDE de e interesse.	Ratificado	Alterado	Realização no médio prazo (2021)
<b>M5.4</b>	Todas as informações produzidas pela REDE estão padronizadas, adequadas à qualidade pretendida e acessíveis aos membros da REDE, aos Parceiros e aos Gestores e profissionais da educação.	Ratificado	Mantido	Realização no curto prazo (2020)

• **Ajustes de estratégias**

Ação que está fazendo, mas precisa fazer melhor	Ação que não está fazendo e precisa fazer	Força que não foi usada adequadamente	Oportunidade que não foi explorada adequadamente	Fraqueza que não foi superada adequadamente
o- Maior aproximação com os gestores municipais.	o- Ampliar interação entre os arranjos. o- Plano de comunicação.	o- Construção de documentos coletivos. o- A divulgação maior e mais eficaz do trabalho que vem sendo realizado. Precisa ter maior abrangência.	o- Se apropriar mais dos meios de comunicação que temos para divulgar o trabalho, e com isso, abrir espaço para novos parceiros. o- Novas parcerias.	o- A participação mais efetiva dos envolvidos representando ADEs e CTs - maior envolvimento. o- Maior envolvimento dos líderes regionais. o- Falta de plano de comunicação.



## ANEXO II - RESUMO e CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE DE AMBIENTES

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A comunicação, entre os participantes	Aprimoramento das relações com outras instituições (parcerias)	A ideia de colaboração está muito mais aceita neste momento	A nova concepção de educação por parte do MEC
A diversidade das experiências vividas pelas iniciativas.	Assessorias Técnica e Jurídica	A oportunidade de formações EAD	A visão individualista de gestores municipais e de gestores da educação que impede ações de colaboração e de compartilhamento
A envergadura da experiência de aglutinar consórcios, ADEs, etc.	Ausência de ambiente onde pudéssemos ter uma maior integração. Comunicação	Abertura no CNE para discussão de nova regulamentação do Regime de Colaboração de forma horizontal	Analfabetismo digital
A existência do Planejamento Estratégico, com definição clara de sua missão, visão, valores etc., elaborado de forma coletiva	Ausência de uma articulação regional.	Ausência de um poder central influenciador	Dificuldade de entendimento de alguns prefeitos em relação ao trabalho em rede
Abrangência e capilaridade	Capacidade técnica em áreas específicas, para elaboração dos trabalhos da Rede	Desigualdade social	Eleições de 2020- Novos de Prefeitos e um possível desconhecimento das ações em RC
Acompanhamento sistemático das ações executadas	Comunicação: necessidade de um plano de comunicação	Diferentes atores de diferentes cenários envolvidos	Mudança no quadro de coordenações das secretarias de educação.
As pessoas que fazem o trabalho estratégico	Cumprimento das metas e prazos, com execução parcial de algumas ações	Fortalecimento do regime de colaboração com instituições públicas e privadas já existentes	Mudanças repentinas no cenário político
Assessorias de profissionais capacitados	Deficiência na qualificação da equipe.	Inclusão de novos Arranjos, Câmaras a Rede	Não andamento do plano de ações das redes, por falta de interesse da nova equipe da secretaria de educação
Autonomia para planejar, executar e avaliar	Diagnósticos mais precisos	Maior busca de diálogo entre Educação e Governo	Pandemia do Corona vírus aumentar, com reflexos no Sistema Educacional e na economia
Bom relacionamento interpessoal	Dificuldade de envolvimento de todo o grupo, devido aos trabalhos locais, grande demanda.	Mobilização nos poderes legislativo e executivo	Perda de apoio financeiro e técnico / Falta de parceiros.
Capacidade de construção de documentos coletivos (decretos, notas técnicas, plano de formação e diretrizes)	Dificuldade de repasse das aprendizagens aos integrantes da rede como um todo	Movimento colaborativo em alta	Rotatividade de figuras representativas na rede
Capacidade de manter a unidade na diversidade	Distanciamento dos entes envolvidos - geograficamente	No momento histórico (estreitamento da utilização das mídias digitais)	Rotatividade dos agentes municipais integrantes da Rede
Competência para executar trabalho colaborativo envolvendo diversas competências de líderes, DME's e técnicos	Em alguns casos falta de adesão e compromisso com a rede	No momento histórico (estreitamento da utilização das mídias digitais)	Troca de lideranças das iniciativas
Comunicação entre líderes e iniciativas que integram a Rede	Falta conscientização da importância da Rede	Novas tecnologias	Trocas de Secretários de Educação
Construção de uma identidade regional a partir da diversidade	Falta de direção estratégica por parte de integrantes dos ADE'S e demais parceiros;	Pesquisa, relatório e discussão na CGU sobre o regime de colaboração	
Dinâmica de expansão da rede através dos arranjos, câmaras técnicas	Falta de elaboração de planos de intervenção, definindo grupos de trabalho para atuar com foco nos resultados esperados.	Projeto de Lei sobre Organização do sistema educacional Brasileiro com destaque no Regime de Colaboração de forma Horizontal	
Gestores capacitados e comprometidos	Falta de estudo de equipes para conhecer com propriedade a dinâmica da rede nacional	Sistemas Educacionais estruturados e funcionando	



FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Governança Compartilhada: Comitê Gestor - trabalho de mediação dos assuntos importantes da Rede, o que potencializa o trabalho de colaboração	Falta de parceiros internos	Troca de experiências e dificuldades no enfrentamento do COVID 19	
Independência Institucional	Falta de um diagnóstico situacional dos ADEs e consórcio		
Integridade dos parceiros	Falta de um sistema de gestão e monitoramento comum		
Nível de disponibilidade de seus integrantes/colaboradores	Falta de um sistema TI de gestão dos Ades e consorcio da rede		
Nível de interação do grupo	Falta engajamento de alguns membros		
O alcance que a rede tem junto a todos os municípios	Fragilidade teórica e prática de iniciativas		
O nível de engajamento de todas as iniciativas	Governabilidade da Rede		
O trabalho em conjunto, cooperativo e em equipe	Indicadores baseado na necessidade dos participantes		
Objetivos claros e definidos	Integrantes sobrecarregados.		
Parceiros - ajuda financeira e técnica é de suma importância para a sustentabilidade das ações da Rede	Muitas vezes os membros da Rede não cumprem com o acordado coletivamente de forma efetiva		
Qualidade da representativa junto as diferentes esferas da federação	Não compartilha projetos exitosos com as demais redes.		
Qualidade das Inciativas que integram a Rede	Não responsabilização por parte dos integrantes da rede na execução das ações acordadas coletivamente.		
Qualidade das relações institucionais	Não ser autossustentável financeiramente		
Qualidade dos parceiros apoiadores e institucionais	Não ter uma personalidade jurídica própria.		
Qualidade dos recursos disponíveis - Recursos eficazes	No momento - falta de encontros presenciais		
Reconhecimento do MEC como um articulador do Regime de Colaboração entre a sociedade civil e o Governo	Número insuficiente de profissionais técnicos na Rede nacional para dar mais suporte aos que fazem um bom trabalho.		
Ser uma referência nacional em Regime de Colaboração	Os imprevistos devidos aos consorciados que fazem parte da rede, serem de realidades diferentes		
Ter uma diversidade cultural que provoca um trabalho mais dinâmico e criativo para atender a todos.	Plataforma Digital própria		
Ter uma gestão administrativa profissional, que ajuda na execução do planejamento	Recursos para formação /capacitação de quadros técnicos da rede.		
Troca de experiências, compartilhamento de informações e saberes	Recursos Tecnológicos a disposição da Rede		
Visibilidade em suas ações por meio de canais de comunicação	Rotatividade das lideranças da rede.		

