



REDE DE COLABORAÇÃO
INTERMUNICIPAL EM
EDUCAÇÃO

Encontro de Integração e Planejamento Estratégico da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação 15 e 16 de julho de 2019

Votuporanga/SP

Facilitador: Augusto Pereira Filho

RELATÓRIO

Realização:



Apoio institucional:



Parceria técnica:



APRESENTAÇÃO

Com uma visão arrojada e desafiadora - “Ser reconhecida nacionalmente como organização de referência no regime de colaboração intermunicipal em educação básica” - a Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação está unindo forças institucionais, tanto públicas quanto privadas, que atuam em regime de colaboração, como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade da educação no Brasil. Constituída por Consórcios Intermunicipais e Arranjos de Desenvolvimento da Educação – ADE, busca consolidar as bases de elaboração e sustentação de um Plano Estratégico, que na qualidade de núcleo operativo do REDE possa, a um só tempo, contribuir com o alcance do seu desafio maior e contemple a estratégia de articular, apoiar e coordenar ações que promovam o desenvolvimento de territórios colaborativos, contribuindo para a melhoria da educação nos municípios, num arranjo institucional e numa mobilização consequente dos atores que a sustentam.

A TRÍADE Políticas Públicas atuou nesta etapa de Planejamento Estratégico e de Mobilização dos Atores promovendo o ambiente para a definição de linhas de atuação e estratégias a serem adotadas pela REDE nas ações de curto e médio prazos. Este documento é um registro dos trabalhos do Encontro de Integração e Oficina de Planejamento Estratégico realizada nos dias 15 e 16 de julho pp., em Votuporanga/SP, reunindo 30 membros vinculados às 15 iniciativas que hoje compõem a organização. Dando continuidade a um processo iniciado com a elaboração e publicação da Carta de Princípios, este encontro e oficina somam mais um passo na direção da estruturação das intervenções da REDE.

Cabe destacar que antes mesmo da elaboração e execução de um Plano Estratégico de longo prazo, a REDE – premida por um cenário que impõe agir com urgência na superação de alguns “constrangimentos” e ou “restrições” de ordem institucional, administrativa, operacional (= qualidade) e de infraestrutura – se vê na contingência de garantir uma agenda mínima ainda em 2019-2020, a qual está

associada, inclusive, à adesão recente de 11 novas iniciativas, e à necessária ampliação do Comitê Gestor, bem como a formação da equipe que o comporá. Tal Agenda pretende garantir ações imediatas para a consolidação institucional, em especial as bases para sua real governança.

Algumas ações indicativas que compõem a Agenda:

- ✓ Elaborar documentos e materiais de marketing para divulgação da REDE e de seus membros (ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc.)
- ✓ 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.
- ✓ Desenvolver Plano de Trabalho para apresentar aos potenciais novos parceiros.
- ✓ Desenvolver oficinas sobre Regime de Colaboração em Fóruns, Congressos e eventos similares, utilizando material formativo oficial da REDE;
- ✓ Realizar intercambio entre as iniciativas que compõem a REDE.
- ✓ Desenvolver e operar Plataforma Digital de Compras Compartilhadas.
- ✓ Desenvolver Planos de Capacitação que contemplem as especificidades dos diferentes territórios.

O ROTEIRO PLANEJADO

O encontro e a oficina de planejamento foram organizados para possibilitar a integração dos membros da REDE, recentemente ampliada de quatro para 15 iniciativas de ações colaborativas, com foco no aprimoramento da governança e, prioritariamente, no estabelecimento das estratégias de atuação de curto e médio prazos.

Com este objetivo os trabalhos foram assim estruturados:

I. O Cenário e os atores do planejamento da REDE

- A REDE como organização real, forte e potente (resgate de dados e comentários)
- O contexto/conjuntura que media o planejamento
- Os atores que planejam
 - O individual e o coletivo no processo de trabalho
 - O indivíduo como fonte de conhecimento e recurso metodológico
 - O coletivo como “potência de agir”
- Pressupostos do trabalho em grupo
- As armadilhas do planejamento participativo

II. O Plano estratégico para 2019/2020

- Revisitando o conceito de REDE
- O papel do Planejamento e do Plano
 - A existência de meios
 - O compromisso com os resultados
 - O domínio da improvisação sobre o plano
 - Eficiência / Eficácia / Efetividade
 - Governabilidade
- UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO/ Uniformizando conceitos
 - Objetivos /Estratégias / Projetos (intervenções)



- Encadeamento lógico e seus elementos
- Construindo a lógica da intervenção
- Estabelecendo metas (resultados e prazos)
- As dimensões do Planejamento Estratégico 2019/2020
 - A Carta de Princípios (CP) como ponto de partida
 - Reconhecendo o marco lógico que a CP estabelece
 - Redigindo os objetivos como orientadores/regras de decisão
 - Identificando e ratificando os resultados esperados
 - Checando a coerência e a consistência do Plano que emerge da CP
 - Território Colaborativo
 - Melhoria da Educação

III. Um Plano de Ações Imediatas – a agenda para 2019

- Trabalhando a relevância das escolhas / Modelos de decisão
- Alguns critérios:
 - Urgência x Importância
 - Sustentabilidade
 - Governabilidade
- Elegendo a(s) intervenção(ões) para a agenda de 2019
- Estruturando Plano orientado pelo Escopo do Projeto
 - Escopo
 - Plano de Ação
 - Plano de Controle e Avaliação
- A matriz de responsabilidades
- Acordos de trabalho e gestão

O TRABALHO REALIZADO

Reunindo 30 membros da REDE (lista em anexo), representando e trazendo contribuições das 15 iniciativas que compõem a REDE (8 consórcios e 7 ADEs), e tendo como base o contexto e o cenário apresentados pelo Comitê Gestor e Assessoria Técnica (TRÍADE), as atividades foram sustentadas pela metodologia do Planejamento Estratégico Situacional e pelas ferramentas do método ZOO- Planejamento de Projetos orientado por Objetivos. A escolha da abordagem metodológica foi orientada pela experiência de serem extremamente adequadas para tratar e lidar com problemas complexos e pouco estruturados, situação esta que contempla o momento pelo qual passa a REDE DE COLABORAÇÃO INTERMUNICIPAL EM EDUCAÇÃO.

A realização prática dos trabalhos permitiu:

- ✓ Contemplar os interesses envolvidos
- ✓ Efetivar as trocas de experiências
- ✓ Explorar informações e sua relevância
- ✓ Promover construção de consenso
- ✓ Promover ambiente criativo

Tal abordagem permitiu aos participantes:

- Ratificar as questões estratégicas principais, priorizando e constituindo uma base de planejamento.
- Desenvolver um entendimento comum do trabalho.
- Identificar as diferenças relevantes.
- Articular a compreensão sobre os objetivos e resultados esperados.
- Reconhecer a complexidade da intervenção pretendida, os sistemas e atores mais amplos que a influenciam.
- Reconhecer o desafio da busca pela governabilidade nas intervenções.

Especificamente para a elaboração do plano de ação da REDE, incluindo a execução de ações viáveis no segundo semestre de 2019, orientamos que os trabalhos sejam baseados em técnica de construção de “Plano de Projeto orientado pelo Escopo”. Neste método, o produto final é um documento que apresenta, de forma completa e organizada, toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação da intervenção pretendida, sendo a referência básica para sua execução.

Portanto, as ações propostas, que foram discutidas e documentadas contemplando apenas o nível estratégico, irão requerer que os gestores da REDE organizem e conduzam um detalhamento para os níveis tático e operacional, orientando assim o processo de execução do Plano Estratégico esboçado.

Nesta direção, e para que o rol de atividades propostas contemple todas as ações necessárias ao alcance das metas desejadas, colocamos como anexo técnico do presente relatório, anotações e exemplos técnicos para que o método de elaboração de “Planos de Projeto orientados pelo Escopo” seja compreendido e utilizado como base para este trabalho de detalhamento (Anexo I).

De forma resumida ou esquemática os próximos passos necessários para dar prosseguimento aos trabalhos são:

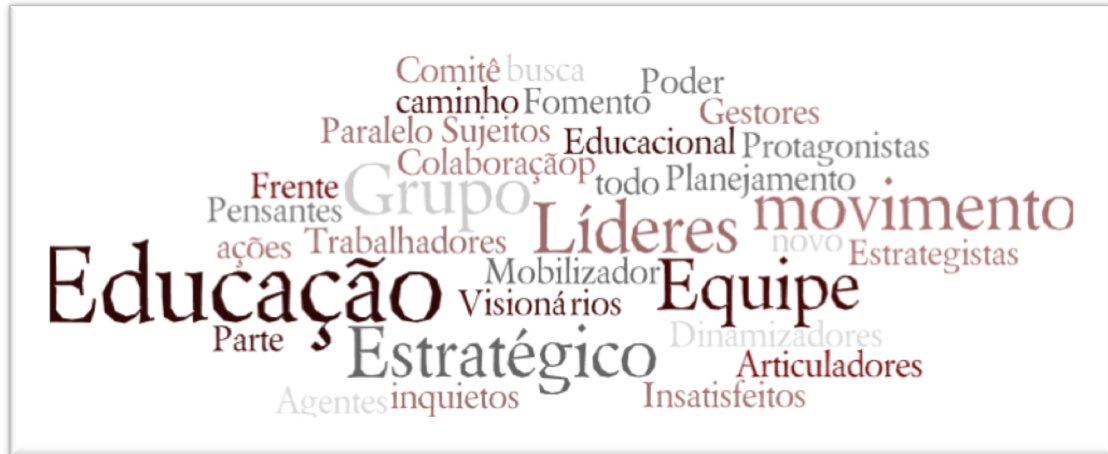
- Comitê Gestor valida o planejamento estratégico e sua redação em relação aos Resultados Esperados, e dá conhecimento aos membros da REDE;
- Comitê Gestor ratifica a priorização e define prazos e metas globais de execução para 2019 e 2020;
- Comitê Gestor organiza Grupos de Trabalho (GT-RE), um por Resultado Esperado, idealmente composto por membros/profissionais com afinidade técnica e ou experiência no escopo, e delega aos seus membros a autoridade e responsabilidade de proceder ao detalhamento tático operacional do

- planejamento, com base na metodologia proposta; Pactua cronograma de trabalho e entregas;
- Comitê Gestor organiza Grupo de Gerenciamento das ações prioritárias com entregas para 2019, executando trabalho conjunto com os GTs
 - Comitê Gerenciamento Estratégico mobiliza os recursos, define e pactua a matriz de responsabilidades e organiza o gerenciamento da execução dos projetos e ou ações referentes às entregas de 2019.
 - Grupos de trabalho realizam detalhamento com base no **roteiro metodológico** (anexo I) e prazos pactuados, tratando cada Resultado Esperado como um projeto individualizado, com atenção e foco nas entregas de 2019, trabalhando em conjunto com o Grupo de Gerenciamento Estratégico.
 - GTs-RE apresentam Plano de Trabalho de cada Resultado Esperado/Projeto, para validação do Comitê Gestor, que valida e dá conhecimento aos membros da REDE;
 - Comitê Gerenciamento Estratégico mobiliza os recursos, define e pactua a matriz de responsabilidades e organiza o gerenciamento da execução dos projetos como um todo.

Os atores do planejamento

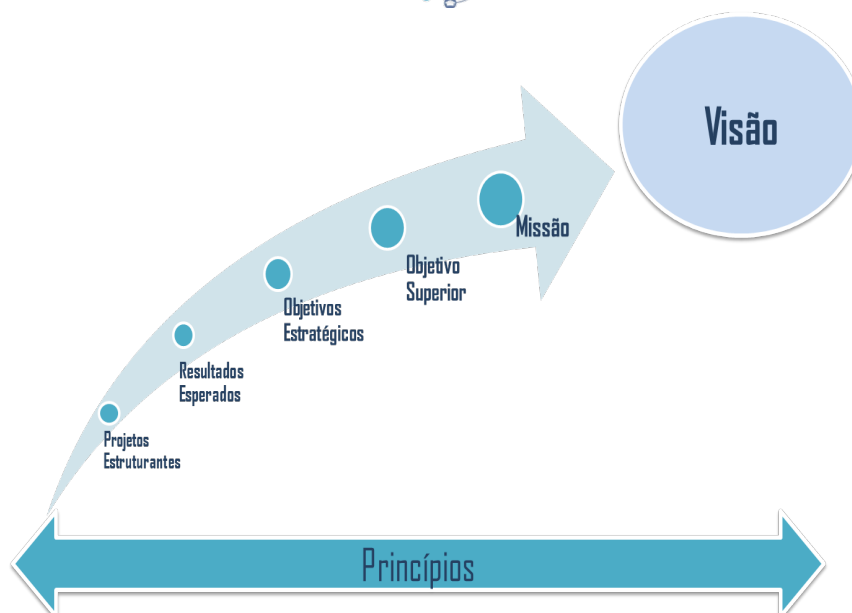
Os participantes do encontro foram levados a refletir sobre suas expectativas enquanto profissionais e gestores da educação e, também, na condição de membros da Rede. Ao expressarem estes sentimentos mostraram o seguinte perfil de motivação e envolvimento, retratados nas “nuvens de palavras”¹ a seguir.

¹ A arte das “nuvens de palavras” são organizadas a partir da frequência de uso, sendo grafado em tamanho maior a palavra que mais vezes foi utilizada. As diferenças de tamanho permitem um efeito de contraste por visualização. As frases originais sem processamento estão anexadas neste relatório.



Com base nas suas expectativas e experiências, tendo como elemento central de planejamento o conteúdo da Carta de Princípios da Rede, os participantes passaram a discutir e elaborar as bases do Planejamento Estratégico, tendo como orientação metodológica, construir e propor uma lógica de intervenção que promova resultados e impactos reais na realidade que precisa ser transformada.

Assim, para efeito de leitura e compreensão do Plano Estratégico é importante observar que ele pretende estabelecer os contornos e a amplitude da intervenção, explicitando de forma concisa qual o cenário que será construído a partir da realização das diversas ações, e do alcance dos resultados esperados (RE). É o alcance destes resultados que permitirá as mudanças pretendidas pelo Rede, que por sua vez levará à concretização da visão estabelecida no contexto deste processo.



Visão

Ser reconhecida nacionalmente como organização de referência no regime de colaboração intermunicipal em educação básica.

Missão

Articular, apoiar e coordenar ações que promovam o desenvolvimento de territórios colaborativos e que contribuam para a melhoria da educação nos municípios.

Princípios e valores

- *Ética no ambiente profissional*
- *Na condição de membro não atuar com má fé ou usar a rede para fins diversos dos previstos*
- *Valorização da pessoa humana*
- *Redução das desigualdades*

- *Implantação da gestão democrática*
- *Fortalecimento da aplicação da lei de diretrizes da educação básica LDB*
- *Tolerância à divergência de ideias e opiniões*



- *Compromisso com a excelência*

O que é importante e urgente

Como resultado do encontro, podemos verificar a seguir que, a partir da Carta de Princípios, *"a roda não foi reinventada"*, mas sim estimulada a girar buscando padrões de eficiência, eficácia e efetividade, requerendo de seus responsáveis um real compromisso com níveis mais significativos de resultados exitosos.

Após a discussão e proposições de ações, o rol de propostas foi avaliado pelos participantes quanto à prioridade de realização das ações e obtenção dos resultados.

Para tanto, foi utilizado uma adaptação do método GUT (Gravidade / Urgência / Tendência:tempo), adotando-se a escala: 1=muito pouco relevante; 2=pouco relevante; 3= relevante; 4=muito relevante. Apresentamos a seguir uma tabela resumo e ordenada, mas este processo está consignado na apresentação de cada uma das propostas anexada ao presente relatório. *(Ler nota técnica anexada ao relatório)*

Tabela- Ações planejadas priorizadas pelos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência.

Lógica da Intervenção		Metas = Aonde a REDE quer e pode chegar
1ª (P.6)	REDE com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Até início de 2020 estabelecer parceria com no mínimo 3(três) novas instituições/organizações. ✓ Plano de manutenção das atuais parcerias pactuado com 100% das organizações até final de 2019.
2ª (P.8)	REDE com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Até o final de 2019, ser conhecida e referenciada junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da atual área de abrangência da REDE ✓ Até o final de 2021, ser conhecida e referenciada junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da federação.
3ª (P.3)	REDE, em parceria com outras instituições, opera uma Plataforma Digital de Compras Compartilhadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atas de Preço divulgadas/disseminadas e compartilhadas na Plataforma Digital para 100% dos municípios da área de abrangência da REDE de e interesse.
4ª (P.4)	A REDE possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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.
5ª (P.7)	REDE atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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.
6ª (P.9)	Rede dispõe de Observatório de Boas Práticas atualizado e difundido por meio de sua Plataforma na Internet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% dos integrantes da REDE possuem acesso ao Observatório de Boas Práticas.
7ª (P.11)	REDE possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% das boas práticas realizadas pelos integrantes da REDE estão consolidadas e divulgadas ✓ 100% dos integrantes da REDE apresentaram Diagnóstico Situacional solicitado. ✓ 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.

Lógica da Intervenção		Metas = Aonde a REDE quer e pode chegar
8ª (P.2)	A REDE está formalmente e ativamente engajada nas articulações para que as Políticas Públicas de Educação contemplem os ADEs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Até final de 2019, ter identificado, firmado contato e estabelecido parcerias de atuação junto a 100% dos atores críticos e relevantes neste processo. ✓ Participar ativamente em todos os espaços de articulação abertos pelos parceiros atuais. ✓ Ser reconhecida e ter canais formais de comunicação junto às três esferas de governo, sendo tratada como um ator relevante, em todas as regiões de sua abrangência.
9ª (P.10)	Compras consorciadas difundidas e orientadas junto aos membros da REDE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% dos integrantes da REDE receberam orientação formal e adequada para a implementação e prática de Compras Consorciadas.
10ª (P.1)	A Rede executa um plano de formação continuada com base nas fragilidades do PNE e na demanda dos municípios de sua área de abrangência.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar 2020 oferecendo e realizando ao menos uma formação na área de abrangência de cada uma das 15 iniciativas da REDE. ✓ Realizar ao menos uma formação por trimestre em cada uma das 15 iniciativas vinculada ao Plano de Formação da REDE
11ª (P.5)	REDE ocupa adequadamente os espaços de diálogo e articulação junto aos demais atores, promovendo o aprimoramento e a expansão do Regime de Colaboração entre União, Estados e Municípios na organização e oferta dos Serviços de Educação.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ REDE com o Plano de Ação Anual discutido, validado e sendo executado; ✓ Iniciativas que compõem a REDE com suas ações colaborativas consolidadas (Boas Práticas) sendo divulgadas; ✓ Governança da REDE com efetividade junto à 100% das iniciativas membro, obtendo os resultados nos territórios e na REDE como um todo; ✓ Legitimidade e representatividade reconhecidas junto às esferas Federal e Estadual, viabilizando participação efetiva nas principais agendas de interesse.

O Plano Estratégico

Dentro da abordagem metodológica adotada, apresentamos a seguir uma minuta e proposta de consolidação do Planejamento Estratégico, organizado no formato de uma “Matriz da Lógica de Intervenção”.

Para tanto, utilizamos os conteúdos e definições contidos na Carta de Princípios, lida e assumida por todas as iniciativas membro da REDE, e o escopo contido nas propostas acima.

Assim, iniciando com uma proposta de redação dos Objetivos Superior e Estratégico, e de suas metas, são apresentados cinco resultados esperados que, se alcançados, irão colocar a REDE no patamar de protagonismo desejado.

LÓGICA DA INTERVENÇÃO		METAS
OBJETIVO OPERACIONAL	Contribuir para a melhoria da qualidade da educação no Brasil, por meio da união de forças institucionais, tanto públicas quanto privadas, e da atuação em regime de colaboração, como instrumento de gestão pública setorial.	- Ser reconhecida nacionalmente como organização de referência no regime de colaboração intermunicipal em educação básica.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Territórios Colaborativos em expansão numérica e qualitativa, por meio de ações de articulação, apoio e coordenação, contribuindo efetivamente para a melhoria da educação nos municípios.	- Ao final de 2020, estar estruturada e atuante com ações de fortalecimento aos consórcios, câmaras técnicas e arranjos de desenvolvimento da educação, numa perspectiva regional e com abrangência nacional. - Ao final de 2020, ter ações efetivas de Regime de Colaboração sendo executadas com participação de seus integrantes, estudadas e compartilhadas para todo o território Nacional.

O alcance destes objetivos tem como pressupostos estratégicos que:

- ✓ A Rede mantenha alto nível de mobilização dos seus membros;
- ✓ A Rede mantenha excelente articulação com parceiros técnicos e de apoio executivo; e,
- ✓ A Rede supere adequadamente a descontinuidade administrativa na esfera municipal em função das eleições de 2020.

Também será necessário que o planejamento executivo (nível tático e operacional) contemple rotinas de apoio ao acompanhamento e avaliação tais como:

- Elaboração e registro de Atas de reuniões de órgãos consultivos e deliberativos
- Elaboração de clipping de mídias especializadas
- Extratos de Anais de eventos técnico políticos da área da Educação

- Registros de reuniões dos grupos de trabalho vinculados às três esferas de governo
- Identificação, registro e análise de variáveis e cálculo de indicadores
- Elaboração de Relatórios de Gestão

Nos Resultados Esperados (RE_s) apresentados a seguir estão grafadas em “vermelho” as propostas de metas consideradas prioritárias nas discussões realizadas na oficina de planejamento. Em virtude do processo de consolidação e tratamento técnico dos conteúdos, os RE_s estão numerados e apresentados na sequência da priorização proposta pelos participantes.

RESULTADO ESPERADO 01	
REDE com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.	
METAS	Meios de verificação
<p>>Até início de 2020 estabelecer parceria com no mínimo 3(três) novas instituições/organizações.</p> <p>>Plano de manutenção das atuais parcerias pactuado com 100% das organizações até final de 2019.</p>	<p>>Relatórios de Gestão</p> <p>>Termos de Parceiras</p>
Atividades Propostas	
<p>> Desenvolver Plano de Trabalho para apresentar aos potenciais novos parceiros</p> <p>> 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.</p>	

- > Elaborar documentos e materiais de marketing para divulgação da REDE e de seus membros (ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc.)
- > Desenvolver metodologia de Prestação de Contas junto aos parceiros e ou mantenedores.

Pressupostos:

Recursos técnicos e financeiros necessários ao "projeto" são disponibilizados pelos membros da Rede e parceiros no tempo e na quantidade planejada e necessários.

RESULTADO ESPERADO 02

REDE com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e necessidades de atuação efetiva.

METAS	Meios de verificação
<p>>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</p> <p>>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;</p> <p>>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.</p> <p>>Até o final de 2021, ter visibilidade junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da federação.</p>	<p>>Monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico</p> <p>>Fóruns, Congressos e eventos similares, utilizando material formativo oficial da REDE</p> <p>>Apresentações aos entes públicos e privados da estrutura e dos objetivos da REDE.</p> <p>>Iniciativas que compõem a REDE com suas ações colaborativas consolidadas (Boas Práticas)</p> <p>>Clipping das divulgações das iniciativas que compõem a REDE junto aos meios de comunicação de massa.</p>

Atividades Propostas

- > Desenvolver oficinas sobre Regime de Colaboração em Fóruns, Congressos e eventos similares, utilizando material formativo oficial da REDE;
 - > 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.
 - > 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.
- Realizar intercâmbio entre as iniciativas que compõem a REDE, por meio do uso de TICs, como forma de promover trocas de experiências, e reduzir o impacto das distâncias físicas entre os mesmos.
- > Ter processo de Planejamento Estratégico revisto e atualizado anualmente;
 - > Monitorar e avaliar a execução do Planejamento;
 - > Promoção de intercâmbio permanente entre os membros da REDE, em especial na efetivação de compras consorciadas, e na disseminação das Boas Práticas;
 - > Formação e capacitação das lideranças da REDE para ampliar suas competências; Aprimorar e cuidar do diálogo com o Poder Público, nas três esferas, para imprimir melhor assertividade
 - > Discutir estratégias de atuação junto ao Comitê Gestor e definir diretrizes operacionais com base na Carta de Princípios;
 - > Identificar potenciais parceiros, conhecer e analisar as atuações e, com base nas diretrizes e princípios da REDE, realizar ações de articulação;
 - > Acompanhar a tramitação do PLC 25/19 que trata da instituição do Sistema Nacional de Ensino, e das normas para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nas políticas, programas e ações educacionais, em regime de colaboração.
 - > Junto aos demais parceiros, propor e “realizar ações” (conjuntas) tais como uma Audiência Pública junto ao Congresso Nacional.

Pressupostos:

Recursos técnicos e financeiros necessários ao "projeto" são disponibilizados pelos membros da Rede e parceiros no tempo e na quantidade planejada e necessários.

RESULTADO ESPERADO 03

A REDE possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.

METAS	Meios de verificação
> 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.	<ul style="list-style-type: none"> > Observatório de Boas Práticas > Plataforma da Rede > Mídias Sociais da Rede > Relatórios de Gestão

> 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.

Atividades Propostas

> Elaborar e validar Plano de Comunicação por meio de um processo participativo, incluindo os parceiros atuais;

> Articular membros e parceiros para elaborar, estruturar e realizar formação/capacitação dos responsáveis pela implementação das ações de comunicação (plano) junto às 15 iniciativas membro;

> Criar "Comitê de Imagem", em apoio ao Comitê Gestor (avaliar e definir formato), para monitorar, avaliar e ajustar mensalmente as ações do Plano de Comunicação, garantindo sua execução e efetividade (resultados).

Pressupostos:

Recursos técnicos e financeiros necessários ao "projeto" são disponibilizados pelos membros da Rede e parceiros no tempo e na quantidade planejada e necessários.

RESULTADO ESPERADO 04

REDE atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação

METAS

> 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.

Meios de verificação

> Relatórios de execução de Programa de Capacitação
 > Publicações da Rede
 > Ata e relatórios de eventos de capacitação

<p>> Iniciar 2020 oferecendo e realizando ao menos uma formação na área de abrangência de cada uma das 15 iniciativas da REDE.</p> <p>> No ano de 2020, realizar ao menos uma formação por trimestre em cada uma das 15 iniciativas vinculada ao Plano de Formação da REDE.</p>	<p>> Mídias Sociais</p>
<h3><u>Atividades Propostas</u></h3>	
<ul style="list-style-type: none">> Instrumentalizar ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc., para elaboração de diagnóstico territorial, identificando as demandas específicas.> Organizar e realizar oficinas de elaboração de Planos de Capacitação que contemplem os Diagnósticos Territoriais.> Identificar todas as fragilidades referentes ao PNE e discuti-las tecnicamente até dezembro de 2019, para orientar a elaboração das formações.> Elaborar diagnóstico padronizado junto às redes de educação, orientando a definição de temas> Identificar e estabelecer parcerias em todos os níveis e esferas (estratégico/tático/operacional : municipal/ regional/estadual)> Elaborar Plano de Formação e estruturar a oferta e realização.	
<p>Pressupostos: Recursos técnicos e financeiros necessários ao "projeto" são disponibilizados pelos membros da Rede e parceiros no tempo e na quantidade planejada e necessários.</p>	

RESULTADO ESPERADO 05

REDE possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.

METAS	Meios de verificação
<p>>A Rede dispõe de Observatório de Boas Práticas atualizado e difundido por meio de sua Plataforma na Internet.</p> <p>>100% das boas práticas realizadas pelos integrantes da REDE estão consolidadas e divulgadas.</p> <p>>Atas de Preço divulgadas/disseminadas e compartilhadas na Plataforma Digital para 100% dos municípios da área de abrangência da REDE de e interesse.</p> <p>>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.</p>	<p>>Monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico</p> <p>>Fóruns, Congressos e eventos similares, utilizando material formativo oficial da REDE</p> <p>>Apresentações aos entes públicos e privados da estrutura e dos objetivos da REDE.</p> <p>>Iniciativas que compõem a REDE com suas ações colaborativas consolidadas (Boas Práticas)</p> <p>>Clipping das divulgações das iniciativas que compõem a REDE junto aos meios de comunicação de massa.</p>

Atividades Propostas

- > Estudar as potenciais Boas Práticas e validar sua divulgação pela REDE;
- > Modelar o processo de documentação e divulgação das Boas Práticas, inserindo e publicando-as na Plataforma da REDE;
- > Orientar e suportar o acesso à Plataforma da Rede por parte dos integrantes e parceiros;
- > Elaborar questionário para suportar e orientar Diagnóstico Situacional específico junto aos integrantes 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.
- >Modelar e manter “repositório ativo” na qualidade de Memória Técnica da REDE.
- > Elaborar proposta de Plataforma Digital de Compras Compartilhadas, explicitando suas funcionalidades para apresentação a potenciais parceiros, bem como orientação de um futuro desenvolvimento;
- > Definir clara e objetivamente qual o papel e responsabilidades (nos níveis estratégico/tático/operacional) da REDE neste projeto da Plataforma Digital;
- > Apresentar proposta da Plataforma Digital de Compras Compartilhadas aos potenciais parceiros captando interesses e recursos para o desenvolvimento da ferramenta;
- > Elaborar estratégia de disseminação e treinamento para estimular e possibilitar o uso da Plataforma Digital de Compras Compartilhadas (comunicação/manuais, etc.);



- > Elaborar procedimentos de adesão e uso da Plataforma Digital de Compras Compartilhadas, para suporte e orientação dos parceiros;
- > Desenvolver e implementar rotinas das áreas e processos de trabalho sob a responsabilidade da REDE, em acordo com o Projeto de Plataforma Digital de Compras Compartilhadas pactuado junto aos parceiros (Escopo e cronograma)
- > Elaborar manual de instrução e orientação sobre compras consorciadas;
- > Constituir Grupo de Suporte Técnico para orientar a implementação da prática de compras consorciadas;
- > Organizar e realizar visitas Técnicas e oficinas de capacitação para os integrantes da REDE, orientando e promovendo a adesão à prática de Compras Consorciadas.

Pressupostos:

Recursos técnicos e financeiros necessários ao "projeto" são disponibilizados pelos membros da Rede e parceiros no tempo e na quantidade planejada e necessários.

ANEXO I -

ROTEIRO PARA ORIENTAR A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE TRABALHO (Projetos)²

O documento orientador resultante de um processo de detalhamento do Planejamento Estratégico, deverá apresentar, de forma completa e organizada, toda a concepção da intervenção proposta, fundamentação técnica (relação causa:efeito↔desafio/solução), lista sequencial de atividades/tarefas/rotinas, descrição dos produtos ou subprodutos destas, suas metas de execução, e os meios de acompanhamento e avaliação da execução do projeto de intervenção. Este documento será a referência básica para o gerenciamento da execução.

Portanto, por se tratar de um documento de caráter operacional, não poderá ficar apenas na esfera das “ideias”, ou seja, ele tem de ser exequível nas condições e realidade da REDE e ou do membro responsável (ADE ou Consórcio).

Nesta perspectiva, considerando cada Resultado Esperado (RE) como um projeto individualizado, o documento elaborado deve obrigatoriamente descrever e detalhar os processos de trabalho que deverão ser realizados para que os resultados sejam alcançados e concretizem os objetivos do Projeto.

Vamos lembrar que conceituamos e pactuamos a compreensão do termo “Projeto”, como sendo:

“A unidade mais operativa dentro do processo de planejamento. É um empreendimento que consiste em um conjunto de atividades inter-relacionadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados (ref:ONU).”

²Texto adaptado e organizado a partir do livro “Trabalhando com Projetos - Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais”.
Moura, D. G e Barbosa, E. F., Ed. Vozes - 2006 - Cap. 2

Planejamento estratégico da organização



O documento deverá ser estruturado em três partes:

- ✓ Escopo;
- ✓ Plano de Ação;
- ✓ Plano de Controle e Avaliação.

OU SEJA,

PLANO DE TRABALHO DO PROJETO

ESCOPO + PLANO DE AÇÃO + PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

– ESCOPO

É conjunto de realizações que se pretende colocar sob a forma de um projeto. O “escopo” expressa a “extensão” ou “amplitude” do projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu “raio de ação” ou “cobertura”, definindo, portanto, seus “limites”. O “escopo” é, em síntese, a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade. É divulgado por meio de da **Declaração de Escopo**, com um texto que uniformiza a compreensão por parte dos envolvidos e interessados.

ELEMENTOS DO ESCOPO

_ Definição do problema ou situação geradora do projeto

(Problema, necessidade, desafio, oportunidades);

_ Justificativa (o porquê) do projeto

(Que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de baseline ou “linha de base”);

_ Objetivos geral e específicos do projeto

(A razão de ser e o para quê);

_ Resultados esperados com a realização do projeto

(Diretamente relacionados com os objetivos específicos do mesmo);

_ Abrangência do projeto

(Público alvo e caracterização da extensão e área de atuação do projeto).

Dando consistência e coerência ao planejamento estratégico, o escopo orienta o detalhamento respondendo às seguintes questões:

- ✓ De que trata o projeto? O que se pretende realizar com seu desenvolvimento?
- ✓ Qual a área de atuação do projeto?
- ✓ Qual a situação, desafio ou necessidade que deu origem ao projeto?
- ✓ Por que vale a pena investir recursos no planejamento e execução do projeto?
Com qual(is) finalidade(s) o projeto vai ser conduzido?
- ✓ Que resultados esperar com a realização do projeto?
- ✓ Que benefícios são esperados?
- ✓ Quais serão os beneficiados com sua realização?
- ✓ Qual sua dimensão em termos de público alvo?
- ✓ Que tipo e volume de recursos deverá ser mobilizado?

PLANO DE AÇÃO

Este componente do Plano de Trabalho do Projeto é o documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto. Ou seja, explicita o método e os meios necessários para “tirar a ideia do papel”.

Assim, o Plano de Ação de um projeto especifica ações, atividades, tarefas e recursos dentro de uma lógica de encadeamento no tempo e no espaço, permitindo a

elaboração de um cronograma e roteiro de execução, tendo em vista maximizar a eficiência e a eficácia na realização dos objetivos do projeto. Portanto, o plano vincula de forma explícita cada ação/atividade/tarefas/rotina ao produto/resultado que dela se espera obter, especificando prazo de execução e parâmetros de meta (valor e unidade de medida). Assim, o Plano contém os seguintes elementos de estrutura:

ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO

_ Desdobramento de atividades e tarefas

(Detalhamento de grandes ações em pacotes de trabalho);

_ Estimativa de prazos

(Determinação de tempos e prazos para ações, atividades e tarefas);

_ Estimativa de custos e recursos

(Determinação de custos e recursos físicos e humanos requeridos para a execução das diversas tarefas);

_ Rede de Tarefas

(“mapa do projeto”, contendo sequência e interdependência de todas as tarefas, com identificação das tarefas críticas);

_ Cronograma

(Linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc.).

Definindo parâmetros de gerenciamento, nos níveis tático e operacional, o Plano de Ação orienta a execução respondendo às seguintes questões:

- ✓ Como será realizado este projeto?
- ✓ Que ações, atividades e tarefas serão realizadas?
- ✓ Que recursos serão empregados?
- ✓ Quanto tempo será necessário para cada ação, atividade ou tarefa?
- ✓ Quais serão os responsáveis por sua execução? (Matriz de Responsabilidades – *Ver Nota Técnica ao final do texto*)
- ✓ Quanto custará o projeto?

PLANO DE CONTROLE (MONITORAMENTO) E AVALIAÇÃO

Este componente do Plano de Trabalho do Projeto é o documento que apresenta, de forma estruturada, todos os procedimentos necessários para acompanhamento e avaliação sistemática da execução do projeto e dos resultados alcançados. A expressão “controle” está associada a “monitoramento”, ou seja, acompanhamento sistemático e detalhado dos processos que serão executados e dos produtos e serviços correspondentes. Este plano estabelece procedimentos para realizar observações e verificações das condições e do “estado” em que se encontra o projeto em pontos estratégicos ao longo de sua execução. Permite também avaliar em que medida os resultados esperados estão sendo alcançados. Contém os seguintes elementos estruturais:

ELEMENTOS DO PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

_ Matriz de Resultados e Produtos

(Quadro com resumo dos resultados e produtos esperados ao longo do projeto, com a execução de cada ação/atividade/tarefa/rotina)

_ Planilha de Procedimentos de Monitoramento

(Com a proposta de indicadores de processo, explicitando as variáveis que permitem seu cálculo e análise, bem como a definição das rotinas e instrumentos de coleta, registro e processamento de dados)

_ Planilha de Procedimentos de Avaliação

(Com indicadores de resultado e explicitando as variáveis que permitem seu cálculo e análise, bem como a definição das rotinas e instrumentos de coleta, registro e processamento de dados)

_ Análise de risco

(Avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto, buscando assegurar a identificação, análise e tomada de decisão que irão minimizar e ou eliminar as consequências de fatos e ou eventos adversos)

Definindo parâmetros de controle e gerenciamento, nos níveis tático e operacional, o Plano de Controle e Avaliação dá instrumentos para garantir os resultados, respondendo às seguintes questões:

- ✓ De que maneira será verificado se o projeto está sendo executado conforme planejado?

- ✓ Que observações serão feitas para avaliar seus resultados?
- ✓ Como serão obtidos os dados sobre o andamento e os resultados do projeto?
- ✓ Que indicadores de resultados serão usados?
- ✓ Que medidas preventivas serão adotadas para assegurar o sucesso do projeto?

O modelo acima adotado procura contemplar a realidade dos projetos na área pública em geral, tanto os de pequeno como os de grande porte. Devemos enfatizar que, por estar apoiado em conceitos e métodos relativos ao âmbito mais geral do planejamento e gestão de projetos, esse modelo pode ser aplicado também ao planejamento de projetos em diversas outras áreas. Veja os quadros a seguir.

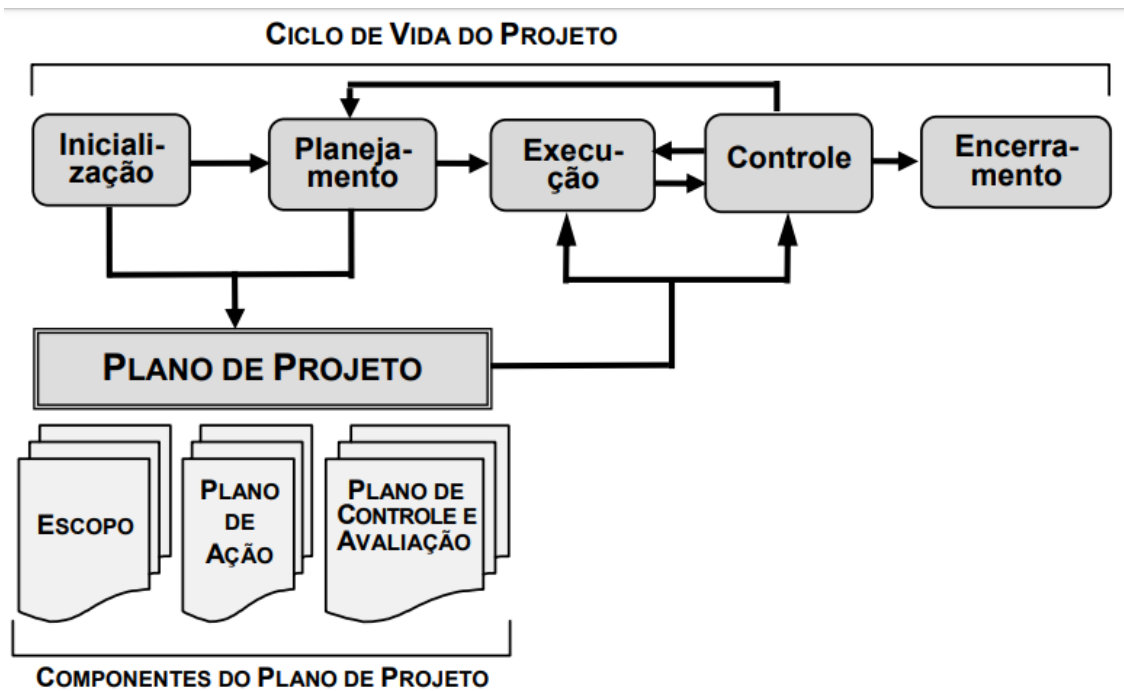


Figura: Relações entre o Plano de Projeto e o ciclo de vida

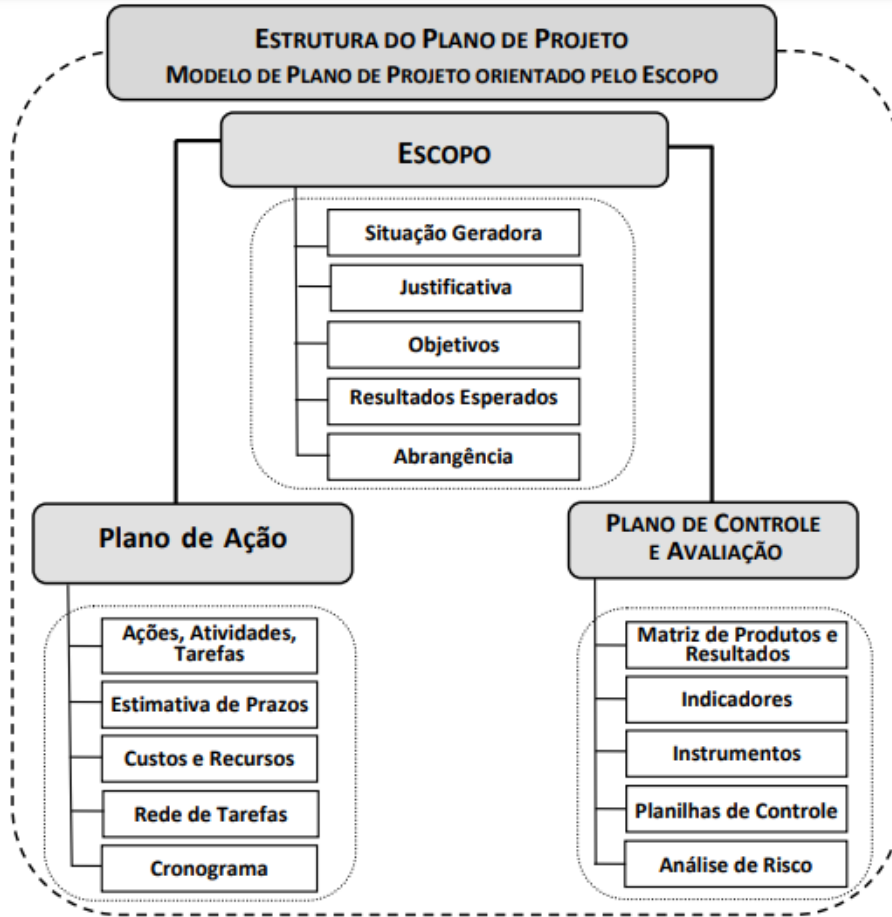


Figura: Componentes do modelo de Plano de Projetos orientado pelo Escopo

ESTRUTURA DO PLANO DO PROJETO EM RELAÇÃO AOS TIPOS DE PROJETOS						
COMPONENTE DA ESTRUTURA	ELEMENTOS ESTRUTURAIS	TIPOS DE PROJETO				
		PESQUISA	INTERVENÇÃO	DESENVOLVIMENTO	ENSINO	TRABALHO
1 ESCOPO	Situação Geradora	••••	••••	••••	••••	••••
	Justificativa	••••	••••	•••	••••	••
	Objetivo Geral	••••	••••	•	••••	•
	Objetivo Específico	••••	••••	••	••••	•••
	Result. Esperados	••	••••	•••	•••	••
	Abrangência	•	••••	•••	•••	•
2 PLANO DE AÇÃO	Ações, Atividades, Tarefas	••••	••••	••••	••••	••••
	Estimat. de Custos	•••	••••	••••	••	••
	Prazos	•••	••••	••••	••	••
	Recursos	•••	••••	••••	•••	•••
	Cronograma	•••	••••	••••	•••	••••
3 PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	Produtos/resultados	•	••••	••	••	•
	Indic. Desempenho	•	••••	•••	••	•
	Instrumentos	••••	••••	••	••	•
	Análise de Risco	•	••••	••••	•	•

•••• - Muito importante (indispensável)
 ••• - Importante
 •• - Desejável (mas não essencial)
 • - Dispensável (opcional)

Figura: Exemplo de diferentes ênfases nos itens do Plano de Projetos

NOTA TÉCNICA:

Matriz de responsabilidades é também conhecida como Matriz RACI. Nela, cada letra está ligada a uma atribuição diferente:

- **R:** responsável_(is) por realizar a tarefa (entregar o produto/resultado);
- **A:** indivíduo_(s) encarregado_(s) da aprovação da atividade, que responderá pela demanda ↔ autoridade;
- **C:** pessoa_(s) consultada_(s) sobre o processo ↔ referências técnicas;
- **I:** aqueles que devem ser informados sobre a execução, por meio de processo de comunicação que garanta o conhecimento sobre o progresso e conclusão de cada um dos fluxos de trabalho.

EXEMPLOS PARA APOIO AO PLANEJAMENTO

EXEMPLO DE ESCOPO

Projeto: Implantação de Universidade Cooperativa	
Preparado por:	
Aprovado/Validado por	
VERSÃO	

Grupo de Trabalho do Projeto

NOMES....

1. Justificativa do Projeto

Possuímos hoje na empresa um alto índice de turnover. A constante rotatividade de colaboradores tem gerado muitos prejuízos para a organização, que precisa lidar não somente com os custos de demissão, mas também com a perda de capital intelectual.

Acreditamos que a implantação de uma universidade corporativa (instituição de ensino situada dentro de uma organização) é a melhor solução neste caso, pois atua tanto na capacitação e treinamento dos colaboradores, ajudando-os a executar suas tarefas e motivando-os, quanto na gestão do conhecimento, descentralizando o conhecimento dentro da empresa.

2. Finalidade do Projeto

Implantar uma Universidade Corporativa para reduzir o índice de turnover na organização.

3. Objetivo(s) do Projeto

- Identificar as competências que a organização possui e as que precisam ser desenvolvidas;
- Disponibilizar aprendizagens para treinar e desenvolver as competências faltantes;
- Criar documentação com os princípios da Universidade Corporativa e suas formas de controle.

4. Descrição do Produto

A universidade corporativa será online e, portanto, disponibilizada em uma plataforma EAD. Cada colaborador terá sua própria trilha de aprendizagem com os conteúdos focados para promover as competências necessárias ao seu cargo ou papel.



A princípio, cada colaborador terá acesso a dois conteúdos: um com uma visão geral da organização (institucional, missão, visão e valores, principais políticas da empresa etc.) e outro com um curso específico da sua área.

A ideia é que sejam disponibilizadas mais aprendizagens após a conclusão deste projeto. Elas deverão atender ao que foi proposto em cada um dos mapas de competências individuais. Todas as aprendizagens serão produzidas internamente.

5. Interessados do Projeto

- Cliente do projeto – Colaboradores e Gestores (Nomes)
- Patrocinador – Sócios Administradores (Nomes)
- Gerente de projeto – Nome Nome
- Equipe do projeto – Nome, Nome, Nome,....,

6. Entregas do Projeto

- Mapas de Competências (Organizacionais e Individuais)
- Curso Geral – Visão Comum da Organização
- Cursos Específicos por departamento

7. Estimativas de Tempo e Custo

Custos esperados: 10 mil reais

Prazo estimado: 3 meses

8. Exclusões do Projeto

O que não faz parte do projeto:

- Produção de cursos além dos especificados no item 4.

9. Critérios de Aceitação

- As aprendizagens deverão seguir as especificações descritas na Política de Educação Corporativa;
- Os mapas de competências deverão seguir o modelo repassado pela área de Recursos Humanos;
- A plataforma EAD deverá possibilitar a criação de avaliações de compreensão.

10. Premissas

- Adesão dos colaboradores à Universidade Corporativa;
- Excelência no serviço do fornecedor da Plataforma EAD.

11. Restrições

- Orçamento limitado;
- Disponibilidade de recursos humanos.

12. Riscos

- Falta de colaboradores para trabalhar na produção dos cursos;
- Disponibilização parcial das aprendizagens;
- Incompatibilidade da Plataforma EAD.

Declaração do Escopo do Projeto (texto para divulgação interna / comunicação)

1. Descrição do Escopo do Projeto

O projeto de Universidade Corporativa será realizado de março a junho de 2019, com a alocação de um gerente de RH, um psicólogo, um gerente de projeto, três produtores de conteúdo e um programador sênior. Será necessário:

- Fazer o mapeamento das competências organizacionais e individuais;
- Implantar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento;
- Apresentar a Universidade Corporativa aos colaboradores.

2. Entregas do Projeto

2.1 Mapeamento de Competências

Para implantar a Universidade Corporativa será necessário fazer o mapa de competências organizacionais (por cargo ou papel) e individuais (por colaborador). Esses mapas tem o objetivo de identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a organização, aqueles que ela já possui e aqueles que ela ainda precisa desenvolver. Os mapas deverão ser elaborados pelo gerente de RH em parceria com o psicólogo e os gestores das áreas.

2.2 Plataforma EAD

Como a Universidade Corporativa será online ela exigirá a contratação de um fornecedor de Plataforma EAD. Essa plataforma deverá suportar diversos tipos de conteúdo (texto, vídeo, áudio, imagens, documentos etc.), possibilitar a gestão de diversos perfis profissionais por competência e a criação de diversas trilhas de aprendizagem, ter um painel de indicadores e possibilitar a criação de avaliações de compreensão.

2.3 Curso Geral – Visão Comum da Organização

Curso que tem como objetivo proporcionar conhecimentos básicos sobre a organização, dando um panorama geral do que é a empresa, o que ela faz, sua história, quais suas principais políticas internas, seus valores e normas de conduta. Todos esses temas deverão ser contemplados no material do curso, que inclui: um vídeo com um representante da empresa explicando o conteúdo e uma apresentação de slides com os principais pontos sobre o que foi dito.

2.4 Cursos Específicos por Setor

São cursos que contemplam as competências específicas de cada departamento ou papel, conforme a lista:

- **Líderes:** curso avançado de gestão de pessoas em formato de vídeo.
- **Vendas:** curso de técnicas de aproximação em formato de vídeo.
- **Pesquisa e Desenvolvimento:** curso de desenvolvimento de produto em formato de apostila comentada.



- **Marketing:** curso de otimização de textos para blog em formato de e-book.
- **Recursos Humanos:** curso de gamificação em formato de vídeo.
- **Financeiro:** curso de planejamento financeiro em formato de vídeo.

2.5 Apresentação

Consiste na apresentação da Universidade Corporativa aos colaboradores, explicando conceitos fundamentais, sua importância e forma de utilização. Será feito através de reunião com todos os colaboradores, conduzida pelo gerente de RH, que poderá contar com o apoio de uma apresentação de slides.

2.6 Documentação

É o conjunto de informações sobre a Universidade Corporativa implantada na empresa: conceito, práticas de treinamento e desenvolvimento que podem ser adotadas, indicadores de performance, procedimentos quando um novo colaborador precisa acessar a UC, recomendações para melhor aproveitamento da UC etc.

3. Critérios de Aceitação

- Padronização dos mapas de competências;
- Compatibilidade da plataforma EAD aos requisitos especificados;
- Adequação do conteúdo das aprendizagens aos temas propostos;
- Formatação do documento da UC conforme modelo proposto pela organização.

4. Exclusões do Projeto

Não faz parte do projeto:

- Produção de cursos além dos especificados no item 4 do Termo de Abertura do Projeto;
- Desenvolvimento de uma plataforma EAD.



COMO FAZER UM PLANO DE AÇÃO

Existem várias técnicas e ferramentas para auxiliar as equipes responsáveis pelo detalhamento de decisões estratégicas. Uma das mais utilizadas e conhecidas é o processo 5W2H, onde uma sequência de perguntas orientam a elaboração de uma planilha que irá conter um conjunto importante e essencial de informações para sustentar a execução do projeto, desde a identificação e mobilização inicial dos recursos, definição de macro ações ou etapas, detalhamento destas, monitoramento e controle de prazos e qualidade dos produtos/resultados.

O que é 5W2H

A planilha 5W2H nada mais é que um planejamento, um plano de Ação. É uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer organização quando existe um objetivo, um “o que”, a ser alcançado de forma organizada e planejada, discriminando como serão realizadas as ações, porquê, por quem, quando, onde e quanto irá custar para a organização. É um método muito simples que agiliza todos os processos.

Para entender a planilha 5W2H é necessário ter em mente as causas da situação que se quer mudar, e realizar cada etapa de maneira cuidadosa sempre de forma eficaz, ou seja, fazendo o que tem de ser feito.

Seu nome não é por acaso, pois designa uma sigla que contém todas as iniciais dos processos em inglês, sendo:

Passo	Pergunta a ser respondida	O que preencher?
What?	O que será feito? (etapas)	A resposta nada mais é do que o objetivo que você deseja alcançar. Será feito melhorias na produção, aumento de vendas, etc.?
Why?	Por que isso será feito? (justificativa, benefícios)	Quais os motivos que justificam o que será feito (What). É para melhorar algo, resolver um problema ou o quê?
Where?	Onde (em que local) será feito?	Muitos “pulam” esta parte da planilha 5W2H porque consideram que o local sempre será “apenas um detalhe”. É importante detalhar o

Passo	Pergunta a ser respondida	O que preencher?
		<p>lugar onde será executada a ação pois ele implica no envolvimento de outros atores ainda não considerados, além de custos de mobilização de recursos específicos</p>
Who?	<p>Por quem será feito (responsabilidade)</p>	<p>Sabe o seu objetivo inicial (What)? Quem irá te ajudar a alcançá-lo? Se para chegar lá é preciso a elaboração de diversos processos e ações, quem ficará responsável por cada ação? Cuidado para não designar pessoas erradas ou irresponsáveis para realizar determinadas ações, pois isso pode prejudicar o prazo (When) e custos (How Much).</p>
When?	<p>Quando será feito (início e término – Tempo/ Cronograma)</p>	<p>Todo bom planejamento possui um prazo determinado para que o objetivo principal seja alcançado. Assim, nesta parte a resposta deve ser uma data para a execução da ação.</p>
How?	<p>Como será feito (método, atividades, processos)</p>	<p>Detalhe qual o processo que será feito para atingir o seu objetivo. Tente ser o mais específico possível.</p>
How Much?	<p>Quanto irá gastar? Quantos e quais recursos terão de ser mobilizados?</p>	<p>Chegou o momento de mexer no bolso e ver o quanto irá gastar com este plano de ação. Não se esqueça de incluir todas as despesas com pessoal (Who), equipamentos, processos, etc. Por isso é importante seguir as etapas anteriores de maneira correta para fazer o cálculo preciso de quanto custará e ver se isso se adequa aos seus recursos disponíveis.</p>

Obs: Antes de fazer as coisas, é preciso saber se o que pretende fazer é o mais indicado para mudar a situação que pretendemos.
Se não for assim, a metodologia 5w2h só vai te levar pro lugar errado mais rápido. E você pode não conseguir voltar.

A ESTRUTURA METODOLOGICA DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO

Maria das Graças Rua³

Dois dos principais métodos de avaliação são aqueles conhecidos como (1) Modelo orientado pela teoria ou Teoria do Programa, que compara os resultados diretos e indiretos de uma intervenção com os pressupostos teóricos que orientaram a formulação da mesma. Trata-se, na verdade, do teste de uma hipótese causal que orienta a intervenção na realidade. (2) Modelo de análise de discrepâncias ou Teoria da Implementação, que compara o desempenho alcançado com os padrões estabelecidos para insumos, processos e resultados. A discrepância refere-se às diferenças entre a situação real prévia (linha de base) e o padrão; e entre a situação modificada (resultado) e o padrão.

Estas duas metodologias, porém, tem uma importante limitação: focalizam estritamente o grau de consecução dos objetivos do projeto ou programa, quando é possível argumentar que é possível obter mais informações sobre o desempenho dos projetos ou programas a partir da combinação de diversos critérios e da adoção de uma perspectiva que focaliza não somente resultados, mas o ciclo do Programa.

A idéia de ciclo do Programa não implica, aqui, supor uma sucessão idealizada de fases estanques na realização das políticas públicas. Já se tem consolidado o conhecimento de que isso representa uma simplificação analítica já que, na realidade, as supostas “fases” deste “ciclo” se distribuem de maneira irregular e errática, se superpondo e se interpenetrando. Em termos de monitoramento e avaliação, porém, a idéia do ciclo do Programa favorece a adoção de uma perspectiva sistêmica, na qual o monitoramento e a avaliação cumprem a importante função de ferramentas de gestão.

No ciclo do programa o monitoramento é contínuo e acompanha todo o período da implementação, enquanto que a avaliação é pontual, discreta. Pode ocorrer na modalidade “ex-ante”, correspondendo à “avaliação de projeto”, segundo critérios de consistência, suficiência, pertinência, confiabilidade, custo-benefício/custo-efetividade e sustentabilidade. Ou como avaliação intermediária, em algum ponto significativo da implementação do programa. Ou como avaliação final, no momento da conclusão do programa. Ou, por fim, como avaliação de impacto, tempos após o encerramento do mesmo.

Como o monitoramento implica o controle da gestão do programa e a tomada de decisões sobre mudanças imediatas na sua execução, geralmente é realizado por pessoas envolvidas na sua implementação. Pode-se monitorar processos, resultados e impactos. Porém, na maioria das vezes, o objeto do monitoramento são os processos, ou seja, o

³ É professora adjunto IV, concursada, da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Políticas Públicas e Gestão Governamental, com ênfase em Avaliação de Políticas Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: brasil, administração pública, monitoramento e avaliação de programas e projetos, construção de indicadores, implementação de políticas públicas, política social, violência e segurança pública.



modo como se combinam os insumos, as atividades e se geram outputs e capacidades para vir a produzir um resultado.

Uma vez que o foco do monitoramento sejam os insumos, atividades e “outputs” de um programa, ele deve ser conduzido por alguém que conheça o programa em profundidade, em detalhes. Se um profissional desse tipo não conduzir o monitoramento, ao menos deve integrar-se à equipe responsável por essa atividade, provendo os demais membros de informações e apreciações provenientes da sua posição privilegiada no âmbito do programa. Ou seja, idealmente o monitoramento deve ser feito pela própria equipe do programa, embora possa ser desenhado por terceiros, caso seja desejável algum mecanismo de distanciamento.

Já a avaliação, seja intermediária, final ou de impactos, tem como indagação o que o programa produziu e não como funciona. Sua finalidade é subsidiar decisões finais, apresentar recomendações para o futuro e extrair lições para outros. Por isso, pode ser feita tanto como “avaliação interna” quanto como “avaliação externa” ou como “avaliação mista”.

A avaliação interna é aquela realizada por uma equipe que tem participação direta na execução de um programa ou projeto. A avaliação interna é diferente de “auto-avaliação”, que consiste em que a pessoa ou pessoas que avaliam tenham como foco o seu próprio desempenho. Por exemplo, na avaliação do PPA, quando gerentes avaliam as ações conduzidas por coordenadores de ação sob seu comando, isso é avaliação interna, mas não é auto-avaliação. A avaliação externa é aquela cujos realizadores não tem nenhum envolvimento direto com a execução do programa ou projeto. A avaliação mista consiste em uma metodologia de avaliação, na qual uma equipe interna e uma equipe externa desenham juntas o projeto de avaliação e todos os instrumentos; coletam e analisam os dados separadamente e formulam seus julgamentos e conclusões. Então se juntam para comparar e discutir os resultados, até chegar a um termo comum.

Um dos aspectos mais importantes no monitoramento e na avaliação de programas e projetos são os critérios segundo os quais serão apreciados os processos, produtos, resultados, efeitos e impactos. São os critérios que nos orientam na formulação das perguntas de monitoramento e avaliação. E são os critérios que nos orientam na seleção e ponderação dos indicadores a serem utilizados na avaliação.

A grande diversidade de programas e projetos com os quais se ocupam os governos e entidades privadas torna a lista dos critérios bastante extensa. Entretanto, alguns desses critérios já se consolidaram como importantes eixos do monitoramento e da avaliação, embora sempre se possa incluir outros, conforme existam dimensões importantes a serem apreciadas. Os critérios mais usualmente utilizados são os seguintes:

1- Eficácia: significa realizar aquilo que foi pretendido. Suponha-se, por exemplo, que uma ação de governo é uma campanha de vacinação para 50000 crianças. A eficácia será dada pelo número de crianças vacinadas. As perguntas, então, são: os insumos foram disponibilizados? Estiveram disponíveis a tempo? Foram suficientes para gerar os outputs



pretendidos?

2- Eficiência: significa realizar aquilo que foi pretendido, de acordo com a estratégia selecionada, com os custos estabelecidos ou menos. A eficiência é um critério que remete à racionalidade dos processos, não se refere somente aos resultados, mas às relações entre meios e fins. As perguntas são: Os insumos foram totalmente utilizados para os fins pretendidos? Houve insumos não utilizados? Algum dos insumos foi usado de maneira que não contribuiu para os resultados? A escala de utilização dos recursos foi apropriada, excessiva ou insuficiente? Houve atrasos? Erros? Haveria algum método de obter o mesmo resultado com custo e prazo menor? Houve perdas, desperdícios? Houve atrasos na disponibilização dos insumos? Houve inadequação de quantidade ou qualidade dos insumos? Houve erros de operação dos processos ou de gestão dos recursos e atividades?

3- Efetividade: significa que o que foi realizado produziu os efeitos pretendidos. A efetividade é o grande critério de sucesso de um programa ou projeto. Refere-se aos efeitos, que são resultados diretos da ação realizada. É muito importante lembrar que é possível ter eficácia sem ter efetividade. Exemplo; é possível ter todas as 50000 crianças vacinadas e ainda assim ter muitos casos da doença devido à baixa qualidade das vacinas ou devido à sua aplicação numa ocasião em que uma epidemia já estivesse em andamento.

Como geralmente programas e projetos envolvem benefícios para uma população-alvo, para medir efetividade é essencial ter informações sobre essa população. É também importante reunir informações sobre os pressupostos do projeto, pois eles atingem diretamente os efeitos.

4- Impacto: significa que, além dos efeitos, houve consequências indiretas da ação realizada. Os impactos geralmente não são imediatos. Podem ser previstos e imprevisos, positivos e negativos. Os impactos são mais abrangentes que os efeitos, frequentemente atingindo áreas não diretamente ligadas à área da ação. Para avaliar impactos levantam-se questões tais como: Quais as consequências positivas e negativas que o projeto trouxe? Quais as consequências da sua implementação na sua vizinhança setorial ou institucional? Que mudanças foram geradas na vida da população-alvo e de seus grupos vizinhos?

Os impactos podem referir-se a consequências transversais. Por exemplo, podem incidir sobre políticas públicas na esfera federal, estadual ou local. Podem situar-se no âmbito das questões tecnológicas e/ou ambientais. Podem afetar a dimensão sócio-cultural, especialmente no que se refere às relações de gênero, etnia/raça, direitos humanos, desigualdade e pobreza. Podem localizar-se os impactos na área institucional e gerencial, tais como mudanças da lei e dos regulamentos, ou como consequências sobre organizações privadas e órgãos públicos. Finalmente, devem ser examinados os impactos sobre a dimensão econômica e financeira, como benefícios sobre a renda dos participantes, da comunidade local, etc

Alguns impactos somente se tornam evidentes mediante realização de pesquisa. Por isso, é preciso fazer ajustes nas questões de avaliação para que sejam suficientes para captar a informação sobre tais impactos. Esse tipo de investigação tem amplo escopo e costuma



ser prolongada. O problema é que, quanto mais amplo o escopo e o intervalo de tempo entre o fato supostamente gerador e o impacto, mais difícil se torna estabelecer a cadeia causal entre a intervenção e a alegada mudança por ele provocada. Por isso, é importante incluir a avaliação de impacto durante a implementação do projeto, como parte do seu monitoramento.

5- Sustentabilidade: Significa a capacidade de os efeitos positivos de um projeto se manterem após o encerramento deste. Logo, a sustentabilidade implica questões que só se tornam significativas após a conclusão do projeto, portanto deve-se tomar cuidado quando se focalizar este critério durante a implementação ou imediatamente após o encerramento. Se a avaliação de sustentabilidade for feita durante a implementação, será necessário fazer uma previsão com base na melhor informação disponível no momento da avaliação, acompanhada de recomendações sobre como estimular avanços nesse critério. Se a avaliação for feita logo após a conclusão das atividades do projeto, será necessário fazer uma previsão tomando em conta os antecedentes históricos globais do projeto e não somente no momento da avaliação. Se a avaliação for feita vários anos após o encerramento do projeto, a real situação no momento da avaliação deve ser examinada, sendo analisada a cadeia de eventos que tenham ocorrido desde a conclusão, para explicar a sustentabilidade dos resultados.

Quanto à sustentabilidade cabem perguntas como: no que se refere às políticas, o governo apoiará as organizações e sistemas necessários para assegurar as atividades, produtos e efeitos do projeto no futuro? Os grupos e organizações são capazes de preservar e disseminar as tecnologias necessárias? As organizações continuarão a ser beneficentemente afetadas por mudanças ambientais? Ou, ao contrário, os resultados cessarão, provocando impactos ambientais negativos? A persistência dos impactos sócio-culturais do projeto ameaça a sobrevivência das organizações? As instituições e grupos conseguirão se manter no futuro, em termos de recursos humanos, conhecimento especializado, estrutura organizacional? As organizações poderão se tornar independentes, financeiramente e gerencialmente, ou a assistência financeira estará disponível a elas?

Além desses aspectos é sempre importante examinar a transversalidade do projeto, que consiste em um conjunto de questões a serem levadas em consideração no planejamento, implementação ou avaliação de intervenções. Existem seis campos nos quais deve-se observar a transversalidade dos projetos:

1-Política: prioridades governamentais, conflitos de grupos, relações de poder envolvendo a área de intervenção.

2-Tecnologia: seleção de recursos tecnológicos apropriados; disponibilidade de pessoal técnico capacitado, necessidade de recrutamento/treinamento; disponibilidade de equipamentos e materiais.

3-Ambientais: utilização de recursos naturais, proteção ambiental, etc

4-Socioculturais: relações do projeto com as comunidades locais, impactos sobre gênero, raça, religião, crenças e valores, renda; problemas de exclusão/inclusão social

5-Institucional/gerencial: organizações, grupos, sistemas, instituições, normas, regulamentos. Mão de obra, recursos humanos, habilidades, responsabilidades e competências. Problemas de coordenação e fragmentação.

6-Economia e finanças: questões operacionais, fundos contra depreciação, análise de custo-benefício, etc

Método de Monitoramento:

O foco do monitoramento, quando se compara a presente condição de um programa, com o seu planejamento, pode variar da seguinte maneira:

- a) Execução de Atividades: quando se compara o progresso na implementação das atividades com o que estava previsto no Plano Operacional ou Gerencial, quanto a insumos, atividades, tempo, etc. Este aspecto é focalizado principalmente no estágio inicial da implementação (1/3), quando ainda não há como examinar a efetividade das medidas, e o que importa é verificar se as estratégias selecionadas estão sendo executadas e se são adequadas aos objetivos pretendidos, tanto em sua natureza, como em sua magnitude.
- b) Consecução de Objetivos: quando se usam os indicadores do Marco Lógico do Programa ou projeto, especialmente no que se refere aos produtos (outputs) pretendidos, descritos na Matriz do Marco Lógico (MML). Este aspecto é focalizado geralmente a partir do início do segundo terço do projeto, quando já há outputs e já se é possível ter resultados parciais e entrever tendências quanto à efetividade das medidas.
- c) Realização da Finalidade do projeto/programa: avaliam-se os resultados obtidos a partir dos indicadores de resultados do programa/projeto, estabelecidos na MML. Especialmente importante aqui é a forma como diferentes pequenos resultados se combinam para produzir um produto agregado. Este é o momento em que o monitoramento focaliza a efetividade dos processos para levar à finalidade pretendida.

Logo no início da implementação (ou antes, se for possível) cada programa ou projeto deve estabelecer um sistema de monitoramento que contemple os seguintes pontos:

1- Informação a ser coletada: dados que informem sobre os indicadores de resultados e efeitos (finalidade do projeto), de outputs ou produtos iniciais, e intermediário, resultados esperados do plano de operações e outras informações importantes.



2- Quem coletará cada informação, como esta será disponibilizada à equipe do projeto, frequência e período de coleta dos dados e métodos a serem utilizados na coleta.

3- Quem será responsável por juntar dados dispersos, agrega-los. Com que frequência isso será feito e que métodos serão usados na análise dos dados.

4- Quem (pessoa ou colegiado) será encarregado de tomar as decisões sobre o projeto, qual a periodicidade e frequência dessas decisões.

5- Quem será responsável pela difusão das informações do monitoramento e decisões, frequência e métodos a serem utilizados para esse fim.

Além disso, também deve ser examinado o comportamento dos pressupostos e dos pré-requisitos estabelecidos na MML.

Avaliação:

Em termos gerais, a avaliação consiste em comparar um plano com seus resultados, usando critérios/indicadores específicos, a fim de estabelecer algumas conclusões. O problema reside no fato de que um plano não é um objeto físico e pode ser muito difícil de ser capturado objetivamente. Além disso, muitas vezes os planos são obscuros nos seus estágios iniciais e podem passar por muitas mudanças durante a implementação.

Uma das formas de avaliação, consistente com os métodos da Teoria do Programa, da Teoria da Implementação e do Modelo Causal, é lançar mão dos critérios e seus respectivos indicadores para comparar o plano com os resultados obtidos e daí extrair conclusões, lições e recomendações. Para isso, o plano, os critérios, os indicadores, os dados necessários e suas fontes e os métodos de coleta e de análise devem ser claramente especificados, de forma que o processo de avaliação seja, ele próprio, o mais objetivo possível.

O Quadro abaixo descreve os procedimentos usados na avaliação:

Passos	Atividades	Método	Produto
Passo 1: Preparação da Matriz de Avaliação do Projeto	1.1-Examinar as diferentes versões da MML adotadas durante o ciclo do projeto e verificar se foram feitas alterações e quais foram elas. 1.2-Preparar uma Matriz de Avaliação do Projeto	Coleta e análise de relatórios e materiais de referencia. Entrevistas com stakeholders, etc	1.1- Matriz de Avaliação do Projeto
Passo 2: Planejamento da Avaliação	2.1-Preparação de uma Grade de Avaliação 2.2-Formulação das perguntas de avaliação 2.3-Seleção dos métodos de coleta de dados	Discussão e consulta aos stakeholders	Questionários e roteiros de entrevistas avaliados segundo cinco critérios: validade das perguntas, grau de importância, confiabilidade da
	2.4-Avaliação da perguntas, teste, revisão e finalização dos instrumentos de coleta		informação, acessibilidade e custo.
Passo 3: Coleta de dados, sistematização e análise dos resultados	3.1-Coletar, criticar e analisar os dados 3.2-Sistematizar os resultados de acordo com os critérios de avaliação do projeto	Entrevistas in loco, observação, survey, coleta de documentos e utilização de técnicas de análise específicas.	Relatório preliminar de análise de dados de acordo com os critérios de avaliação.
Passo 4: Conclusão	4.1-Extraír conclusões globais 4.2-Fazer recomendações e listas as lições aprendidas 4.3-Elaborar sumário executivo	Compilação e análise da informação. Redação do relatório segundo modelo pré-definido	Relatório Final da avaliação e Sumário Executivo.

Passo 1- A Matriz de Avaliação do Projeto baseia-se na Matriz de Marco Lógico (MML) especificamente orientada para a avaliação, construída a partir das diversas MML que o projeto teve desde o seu início. Obedece ao seguinte modelo:

Estratégia do Projeto	Indicadores	Metas Alcançadas	Pressupostos	Comportamento dos pressupostos
Objetivo Superior				
Finalidade do projeto				
Produtos				
Atividades	Previstas	Atividades realizadas	Avaliação dos Insumos	

Passo 2:
Grade de
Avaliação
Critério:

Questões de Avaliação		Critérios/Medidas para os Resultados Obtidos	Dados necessários	Fontes	Métodos de Coleta
Questões Principais	Questões Auxiliares				
Especificam o que será analisado	Dividem as questões principais em perguntas mais específicas, de escopo menor.	Definem como as mudanças produzidas pelo projeto vão ser mensuradas.	Especifica que tipo de dados será necessário coletar	Especifica onde os dados poderão ser coletados	Identifica como os dados serão coletados

Critério: Impacto

Questões de Avaliação		Critérios/Medidas para os Resultados Obtidos	Dados necessários	Fontes	Métodos de Coleta
Questões Principais	Questões Auxiliares				
Em que medida o objetivo global do projeto foi realizado desde a sua conclusão?	As tecnologias foram estabelecidas e mantidas na agencia implementadora? Houve ganhos no planejamento, formulação de alternativas, implementação, operação e manutenção das atividades?	Comparar a informação recém obtida com os relatórios anteriores	Numero de pessoas treinadas, numero de atividades de treinamento, etc		Entrevistas, literatura, documentos.
O projeto contribuiu para fortalecer a capacidade institucional da agencia implementadora?	As pessoas treinadas na equipe são suficientes para as atividades de planejamento e desenho? Existe recrutamento adicional de pessoal? Existem orçamentos adicionais para fortalecer a agencia ?	Comparar a informação atual com o Relatório Final	Treinamentos realizados Mudanças de tecnologia		Entrevistas, questionários



Existem mudanças positivas ou negativas	Em que medida as funções da agência implementadora foram	Descrever o resultado da	Nível de satisfação das agências envolvidas.	Agencias	Entrevistas e questionários
resultantes da intervenção do projeto?	aperfeiçoadas?Quais os efeitos positivos e negativos do Projeto?Quais foram os ganhos obtidos com o projeto?	discussão com as agencias implementadoras e ex-treinandos			
Quanto o projeto contribuiu para o desenvolvimento de base de dados para pesquisa e desenvolvimento ?	Os usuários se mostram satisfeitos com os serviços oferecidos pelo projeto? Foi disponibilizada infra-estrutura para realizar as tarefas do projeto com sucesso?	Descrever o resultado da discussão com usuários e autoridades	Nível de satisfação dos usuários com os serviços prestados		Entrevistas
Houve fatores externos que afetaram a consecução do objetivo superior?	Houve mudanças nas políticas governamentais que afetaram o alcance dos objetivos do projeto?Algum fator econômico atrasou o trabalho dos prestadores de serviços? Após o encerramento do projeto que eventos influenciaram no alcance dos objetivos?	Descrever o resultado da discussão com autoridades	Alocação de recursos orçamentários Política governamental		Entrevistas, documentos

TELAS DE PRODUÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO & PLANEJAMENTO

Lógica da Intervenção					Metas									
Pp.1	Aonde quero chegar?				O que vai Indicar que chegamos?									
		A Rede executa um plano de formação continuada com base nas fragilidades do PNE e na demanda dos municípios de sua área de abrangência.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar 2020 oferecendo e realizando ao menos uma formação na área de abrangência de cada uma das 15 iniciativas da REDE. ✓ Realizar ao menos uma formação por trimestre em cada uma das 15 iniciativas vinculada ao Plano de Formação da REDE 								
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar todas as fragilidades referentes ao PNE e discuti-las tecnicamente até dezembro de 2019, para orientar a elaboração das formações. ✓ Elaborar diagnóstico padronizado junto às redes de educação, orientando a definição de temas ✓ Identificar e estabelecer parcerias em todos os níveis e esferas (estratégico/tático/operacional: municipal/regional/estadual) ✓ Elaborar Plano de Formação e estruturar a oferta e realização. 													
	Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	1	2	10	10	0	8	12	6	8	10	2	2	32	10 ^a



Lógica da Intervenção				Metas									
Pp.2	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?									
	A REDE está formalmente e ativamente engajada nas articulações para que as Políticas Públicas de Educação contemplem os ADEs			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Até final de 2019, ter identificado, firmado contato e estabelecido parcerias de atuação junto a 100% dos atores críticos e relevantes neste processo. ✓ Participar ativamente em todos os espaços de articulação abertos pelos parceiros atuais. ✓ Ser reconhecida e ter canais formais de comunicação junto às três esferas de governo, sendo tratada como um ator relevante, em todas as regiões de sua abrangência. 									
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discutir estratégias de atuação junto ao Comitê Gestor e definir diretrizes operacionais com base na Carta de Princípios; ✓ Identificar potenciais parceiros, conhecer e analisar as atuações e, com base nas diretrizes e princípios da REDE, realizar ações de articulação; ✓ Acompanhar a tramitação do PLC 25/19 que trata da instituição do Sistema Nacional de Ensino, e das normas para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nas políticas, programas e ações educacionais, em regime de colaboração. ✓ Junto aos demais parceiros, propor e “realizar ações” (conjuntas) tais como uma Audiência Pública junto ao Congresso Nacional. 												
Gravidade		Urgência		Tempo/tendência				Soma	classificação				
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	(maiores valores)	
11	5	5	7	10	8	8	2	13	1	6	3	34	6ª

Lógica da Intervenção					Metas								
Pp.3	Aonde quero chegar?				O que vai Indicar que chegamos?								
	REDE, em parceria com outras instituições, opera uma Plataforma Digital de Compras Compartilhadas.				✓ Atas de Preço divulgadas/disseminadas e compartilhadas na Plataforma Digital para 100% dos municípios da área de abrangência da REDE de e interesse.								
ATIVIDADES	✓ Elaborar proposta de Plataforma Digital, explicitando suas funcionalidades para apresentação a potenciais parceiros, bem como orientação de um futuro desenvolvimento;												
	✓ Definir clara e objetivamente qual o papel e responsabilidades (nos níveis estratégico/tático/operacional) da REDE neste projeto;												
	✓ Apresentar proposta aos potenciais parceiros captando interesses e recursos para o desenvolvimento da ferramenta;												
	✓ Elaborar estratégia de disseminação e treinamento para estimular e possibilitar o uso (comunicação/manuais, etc.);												
	✓ Elaborar procedimentos de adesão e uso para suporte e orientação dos parceiros;												
	✓ Desenvolver e implementar rotinas das áreas e processos de trabalho sob a responsabilidade da REDE, em acordo com o Projeto pactuado junto aos parceiros (Escopo e cronograma)												
Gravidade				Urgência			Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	44	3ª
8	14	3	4	9	12	6	2	8	18	2	1		

Lógica da Intervenção					Metas								
Pp.4	Aonde quero chegar?				O que vai Indicar que chegamos?								
	A REDE possui um consistente e efetivo processo de comunicação, interno e externo, como recurso estratégico de atuação e sustentabilidade.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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. 								
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar e validar Plano de Comunicação por meio de um processo participativo, incluindo os parceiros atuais; ✓ Articular membros e parceiros para elaborar, estruturar e realizar formação/capacitação dos responsáveis pela implementação das ações de comunicação (plano) junto às 15 iniciativas membro; ✓ Criar “Comitê de Imagem”, em apoio ao Comitê Gestor (<i>avaliar e definir formato</i>), para monitorar, avaliar e ajustar mensalmente as ações do Plano de Comunicação, garantindo sua execução e efetividade (resultados). 												
	Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	43	4ª
0	6	6	16	1	9	12	6	1	15	8	4		



Lógica da Intervenção				Metas																																										
Pp.5	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?																																										
	REDE ocupa adequadamente os espaços de diálogo e articulação junto aos demais atores, promovendo o aprimoramento e a expansão do Regime de Colaboração entre União, Estados e Municípios na organização e oferta dos Serviços de Educação.			<ul style="list-style-type: none"> ✓ REDE com o Plano de Ação Anual discutido, validado e sendo executado; ✓ Iniciativas que compõem a REDE com suas ações colaborativas consolidadas (Boas Práticas) sendo divulgadas; ✓ Governança da REDE com efetividade junto à 100% das iniciativas membro, obtendo os resultados nos territórios e na REDE como um todo; ✓ Legitimidade e representatividade reconhecidas junto às esferas Federal e Estadual, viabilizando participação efetiva nas principais agendas de interesse. 																																										
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter processo de Planejamento Estratégico revisado e atualizado anualmente; ✓ Monitorar e avaliar a execução do Planejamento; ✓ Promoção de intercâmbio permanente entre os membros da REDE, em especial na efetivação de compras consorciadas, e na disseminação das Boas Práticas; ✓ Formação e capacitação das lideranças da REDE para ampliar suas competências; ✓ Aprimorar e cuidar do diálogo com o Poder Público, nas três esferas, para imprimir melhor assertividade; 																																													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Gravidade</th> <th colspan="4">Urgência</th> <th colspan="4">Tempo/tendência</th> <th>Soma (maiores valores)</th> <th>classificação</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th></th><th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td><td>5</td><td>8</td><td>10</td> <td>4</td><td>7</td><td>8</td><td>7</td> <td>9</td><td>9</td><td>7</td><td>1</td> <td>27</td><td>11^a</td> </tr> </tbody> </table>				Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			4	5	8	10	4	7	8	7	9	9	7	1	27	11 ^a
Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação																																	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																			
4	5	8	10	4	7	8	7	9	9	7	1	27	11 ^a																																	

Lógica da Intervenção				Metas				
Pp.6	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?				
	REDE com recursos técnicos e financeiros ampliados e com plano de captação ativo e efetivo.			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Até início de 2020 estabelecer parceria com no mínimo 3(três) novas instituições/organizações. ✓ Plano de manutenção das atuais parcerias pactuado com 100% das organizações até final de 2019. 				
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver Plano de Trabalho para apresentar aos potenciais novos parceiros ✓ 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. ✓ Elaborar documentos e materiais de marketing para divulgação da REDE e de seus membros (ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc.) 							



	✓	Desenvolver metodologia de Prestação de Contas junto aos parceiros e ou mantenedores.
--	---	---------------------------------------------------------------------------------------

Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>		
1	2	5	20	1	1	11	14	3	2	13	10	47	1ª



Lógica da Intervenção				Metas									
Pp.7	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?									
	REDE atuando no aprimoramento e orientação de Planos Territoriais de Capacitação			✓ 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.									
ATIVIDADES	✓ Instrumentalizar ADEs, Consórcios, Colegiados, Associações, Institutos, Fundações, etc., para elaboração de diagnóstico territorial, identificando as demandas específicas.												
	✓ Organizar e realizar oficinas de elaboração de Planos de Capacitação que contemplem os Diagnósticos Territoriais.												
Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	42	5ª
1	4	6	17	1	3	12	12	3	5	13	7		



Lógica da Intervenção				Metas									
Pp.8	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?									
	REDE com visibilidade ampliada e adequada às expectativas e objetivos.			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ Até o final de 2021, ter visibilidade junto a 100% dos Governos Estaduais (Gestores e Redes de Ensino) da federação. 									
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver oficinas sobre Regime de Colaboração em Fóruns, Congressos e eventos similares, utilizando material formativo oficial da REDE; ✓ 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. ✓ 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. ✓ Realizar intercambio entre as iniciativas que compõem a REDE, por meio do uso de TICs, como forma de promover trocas de experiências, e reduzir o impacto das distâncias físicas entre os mesmos. 												
Gravidade		Urgência		Tempo/tendência				Soma <small>(maiores valores)</small>	classificação				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	45	2^a
0	2	6	17	0	3	12	14	0	4	14	7		

Lógica da Intervenção				Metas																																																	
Pp.9	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?																																																	
	<p>Rede dispõe de Observatório de Boas Práticas atualizado e difundido por meio de sua Plataforma na Internet</p>				<p>✓ 100% dos integrantes da REDE possuem acesso ao Observatório de Boas Práticas.</p>																																																
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudar as potenciais Boas Práticas e validar sua divulgação pela REDE; ✓ Modelar o processo de documentação e divulgação das Boas Práticas, inserindo e publicando-as na Plataforma da REDE; ✓ Orientar e suportar o acesso à Plataforma por parte dos integrantes da REDE e parceiros; 																																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Gravidade</th> <th colspan="4">Urgência</th> <th colspan="4">Tempo/tendência</th> <th>Soma (maiores valores)</th> <th>classificação</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th></th><th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td><td>8</td><td>5</td><td>12</td> <td>1</td><td>7</td><td>5</td><td>11</td> <td>1</td><td>7</td><td>11</td><td>7</td> <td>34</td><td>7ª</td> </tr> </tbody> </table>				Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			2	8	5	12	1	7	5	11	1	7	11	7	34	7ª							
Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação																																								
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																										
2	8	5	12	1	7	5	11	1	7	11	7	34	7ª																																								

Lógica da Intervenção				Metas																																																	
Pp.10	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?																																																	
	<p>Compras consorciadas difundidas e orientadas junto aos membros da REDE</p>				<p>✓ 100% dos integrantes da REDE receberam orientação formal e adequada para a implementação e prática de Compras Consorciadas.</p>																																																
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar manual de instrução e orientação; ✓ Constituir Grupo de Suporte Técnico para orientar a implementação da prática; ✓ Organizar e realizar visitas Técnicas e oficinas de capacitação para os integrantes da REDE, orientando e promovendo a adesão à prática de Compras Consorciadas. 																																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Gravidade</th> <th colspan="4">Urgência</th> <th colspan="4">Tempo/tendência</th> <th>Soma (maiores valores)</th> <th>classificação</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th></th><th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td><td>2</td><td>11</td><td>12</td> <td>0</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>5</td><td>10</td><td>7</td><td>6</td> <td>32</td><td>10ª</td> </tr> </tbody> </table>				Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			4	2	11	12	0	8	9	10	5	10	7	6	32	10ª							
Gravidade				Urgência				Tempo/tendência				Soma (maiores valores)	classificação																																								
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																										
4	2	11	12	0	8	9	10	5	10	7	6	32	10ª																																								

Lógica da Intervenção				Metas							
Pp.11	Aonde quero chegar?			O que vai Indicar que chegamos?							
	<p>REDE possui sustentabilidade e está consolidada como organização, atuando na disseminação de ações colaborativas e do Regime de Colaboração.</p>				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% das boas práticas realizadas pelos integrantes da REDE estão consolidadas e divulgadas ✓ 100% dos integrantes da REDE apresentaram Diagnóstico Situacional solicitado. ✓ 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.											
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar questionário para suportar e orientar Diagnóstico Situacional específico junto aos integrantes 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. ✓ Modelar e manter “repositório ativo” na qualidade de Memória Técnica da REDE. 												
Gravidade		Urgência	Tempo/tendência	Soma (maiores valores)	classificação								
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	34	8ª
2	10	8	8	3	11	8	7	3	13	8	6		

ANEXO IV - Quem é VC dentro deste Grupo?

Aprender com outras realidades
Contribuir com a melhoria da qualidade da educação do meu município, região, estado e nação
Construir e Somar
Trocar experiências a partir da vivência e da especialidade
Fortalecer a REDE contribuindo e recebendo apoio necessário para que a equidade na educação seja garantida
Interagir no Coletivo e construir mais conhecimentos
Integração e planejamento
Parte integrante de uma equipe para buscar meios para a qualidade da educação
Contribuir para uma educação mais justa
Colaborar crescer juntos
Fazer meu grupo evoluir em conhecimento pela causa ADE
Participar/ Compreender/ Compartilhar conhecimento
Quero participar ativamente, contribuir com a experiência que tragam e levem informações preciosas para meu consórcio.



Colaborar / Participar/ Cooperar / Partilhar
Colaborar e Aprender
Colaborar para crescer juntos
Partilhar/ Colaborar/ Intervir
Fomentar equidade e evolução na educação por meio de atividades consorciados
Facilitar a intervenção
Integrar a REDE
Aprender novas experiências de colaboração em REDE e contribuir no meu Estado
Colaborar/ Interagir/ Somar/ Refletir
Compartilhar e conhecimento
Compartilhar / Somar experiências/ Fortalecer Grupo
Construir coletivamente
Compartilhar experiências e construir novas ações colaborativas
Partilhar/Somar/Agregar / Relacionamento
Contribuir / Compartilhar/ Competências/Habilidades
Ajudar a melhorar a minha RDE de Educação Municipal
Representar o grupo, conhecer melhor a REDE
ANEXO V - Qual o seu interesse pessoal?
Buscar meios para a qualidade da educação no município/país
Aprender para empoderar meu grupo
Aprender a trabalhar em rede
Contribuir para que todos "indistintamente" tenham acesso a uma vida melhor
Aprender /compartilhar / somar / interagir
Apoio institucional para fortalecimento das ações da educação da minha região/estado
Evolução aprendizado e compartilhamento
Aprendizado, cooperar, articular e ampliar
Alguém que levará mais conhecimento sobre a rede para os membros do consórcio que estou representando
Ascensão técnico qualitativa
Aprender e refletir
Contribuir com a ampliação de políticas públicas, voltadas para educação
Aprender a compartilhar / crescer
Aprender / repassar/ orientar
Aprender/ construir/ desenvolver
Aprender e compartilhar

Apropriar-me de conhecimentos para liderar o ADE ao qual pertenço
Meu interesse é trabalhar, ocupar meu tempo e mudar a história das nossas crianças
Conhecimento e aprendizagem
Contribuir e aprender
Buscar conhecimento/ Crescimento para devolver à sociedade em ações
Formação/ Oportunidade/ mudança do quadro regional e municipal
Transformar o sertão através da educação
Aprender e colaborar
Colaborar/ crescimento/ Aprendizado/ engajamento
Aprender e Compartilhar / Fortalecimento da rede / Melhoria da educação
Aprender e compartilhar
Produzir para que todos os municípios cresçam
Aprender e evoluir
Crescer / aprender. Me aperfeiçoar enquanto profissional
ANEXO VI-Qual seu interesse enquanto membro do grupo?
Articuladora
Eu sou perseverante
Representante do meu Consórcio
Sou sujeito aprendiz
Eu sou uma pessoa cheia de expectativas em conhecer mais a REDE de Colaboração
Facilitador para integração/ Líder
Aprendiz/ Eu sou sujeito
Representante
Sou aquele que quer aprender para colaborar
Aprendiz/Gratidão Colaborar
Sou um multiplicador. Sou aquele que não desiste nunca
Represento o meu Consórcio
Professora que sonha com uma educação pública de qualidade
Articulador / motivador
Articulador /Colaborador
Um agente de articulação
Sujeito participante
Uma pessoa que deverá discutir os arranjos da Rede com o Grupo ajudando-o a chegar a um consenso

Sou um sujeito em busca de evolução
Colaboradora
Aprende e socializa
Sou sujeito observador
Sou um Elo da corrente de Colaboração
Sou sujeito aprendiz
Articulador/ Colaborador/Motivador
Oficialmente: Assessora // Na prática: Colaboradora, incentivadora e articuladora
Sou um instrumento de transformação para garantia da qualidade da Educação Pública no Brasil
Parte de um grupo com o objetivo de buscar a qualidade da Educação no País
Aqui sou parte de uma inquietação
Articuladora

ANEXO VII-

LISTA DOS PARTICIPANTES POR INICIATIVA DE REPRESENTAÇÃO

	Nome	Organização
1	Carlos Eduardo Moreira da Silva	ADE Serra Catarinense
2	Fabiano Padilha	ADE Serra Catarinense
3	Antônio Carlos Pinheiro	ADE dos Guarás
4	Maria Gorethi dos Santos Camelo	ADE dos Guarás
5	Gilmara da Silva	COGEMFRI
6	Laureci Bernadete Schneider Pereira	COGEMFRI
7	Cláudia Santos Corrêa Esteves	CDS-LS
8	Luciano Robson Rodrigues Veiga	CDS-LS
9	Louristel Erlan de Araújo Silva	CONISUL
10	Neuza Maria Vilela de Carvalho Calheiros	CONISUL
11	Noeli Pires Bueno	CIVAP
12	Ida Franzoso	CIVAP
13	Adriana de Almeida Braga	ADE Noroeste Paulista
14	Neli Geanini de Oliveira	ADE Noroeste Paulista
15	Ederson Marcelo	ADE Noroeste Paulista
16	Enoque Francisco de Jesus	ADE Chapada
17	Fernanda Ramos de Novaes	ADE Chapada
18	Rosi Meri da Silva	ADE Granfpolis
19	Maria Nadir de Araújo Souza	ADE Granfpolis
20	Simone Costenaro Ribeiro	ADE Norte Gaúcho
21	Samir Casagrande	ADE Norte Gaúcho
22	Antonio de Sousa Silva	ADE G5

	Nome	Organização
23	Eliane Rodrigues de Moraes	ADE G5
24	Viviane Santos Aragão	CIAPRA
25	Eduardo José Mendes Alves	CIAPRA
26	José Aderaldo Elias da Silva	COGIVA
27	Rejane de Barros Cavalcante	COGIVA
28	Maria das Graças Marins Daemon	AMVAPA
29	Sirlene Soares Garrote	AMVAPA
30	Regina Célia Nunes da Silva	CODIVAR
31	José Mendes da Cruz Junior	CODIVAR

(Fonte: TRÍADE)

ANEXO VIII-

Matriz GUT – (Nota técnica)

Ao criar um Plano Estratégico é necessário, dentre outras coisas, definir as ações que precisarão ser realizadas de modo a garantir que os objetivos táticos (as metas) sejam alcançadas. A Tabela GUT pode ser usada para priorizar essas ações, garantindo que as metas sejam alcançadas por ordem de prioridade.

Assim, podemos dizer que a Matriz GUT auxilia também o Planejamento Estratégico a sair do papel e ser colocado em prática.

Na maioria das vezes existe a associação do Método GUT com a Matriz SWOT, pois ele é comumente utilizado para analisar a prioridade de resolução de problemas tanto no ambiente interno quanto no externo (pode ser utilizado também com Ciclo PDCA, Diagrama de Pareto ou Diagrama de Ishikawa).

- Gravidade (G): trata do impacto que o problema gerará nos envolvidos. A análise é feita nos efeitos que o problema, caso não seja resolvido, acarretará em médio e longo prazo.
- Urgência (U): é o prazo disponível para a resolução do problema.
- Tendência (T): trata da probabilidade (ou do potencial) que o problema tem de crescer com o passar do tempo.