

TRANSIÇÃO DE GESTÃO

NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Carlos Eduardo Sanches
Edilberto Carlos Pontes Lima
Maíra Weber



Recomendações para o
processo de transição e
relatos de experiências de
municípios organizados em
Cooperação Intermunicipal

REALIZAÇÃO



PARCERIA



TRANSIÇÃO DE GESTÃO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Recomendações para o processo de transição
e relatos de experiências de municípios
organizados em Cooperação Intermunicipal

Realização



Parceria



Realização:

Instituto Positivo
Rede de ADES do Brasil

Parceria:

Instituto Rui Barbosa

Autoria:

Carlos Eduardo Sanches
Edilberto Carlos Pontes Lima
Maíra Weber

Coordenação editorial:

Eliziane Gorniak

Edição:

Maíra Weber

**Contribuições para
a pesquisa do livro:**

Questionário aplicado na Rede de
ADEs do Brasil.

Projeto gráfico e diagramação:

Giana Pundek T. P. de Carvalho

Edição e revisão:

Fernanda Bogoni

Apoio:

REALIZAÇÃO



PARCERIA



Carlos Eduardo Sanches
Edilberto Carlos Pontes Lima
Maíra Weber

TRANSIÇÃO DE GESTÃO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

**Recomendações para o processo de transição
e relatos de experiências de municípios
organizados em Cooperação Intermunicipal**

O **Instituto Positivo**, instituição sem fins lucrativos, mantida pelo Grupo Positivo, tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade da Educação Pública por meio do incentivo ao Regime de Colaboração Intermunicipal.



A **Rede de ADEs do Brasil** é uma aliança dinâmica formada por Dirigentes Municipais de Educação e educadores que lideram os **Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs)** em vigor no país. Este grupo mantém um diálogo ativo, focado na cooperação entre municípios e na formulação de políticas educacionais inovadoras. Com um compromisso inabalável em melhorar a Educação Pública, a Rede de ADEs promove o Regime de Colaboração Intermunicipal, buscando transformar realidades educacionais através da união de esforços. Os ADEs representam a força coletiva dos municípios brasileiros, cada um trazendo sua singularidade e dedicação para enfrentar os desafios educacionais. Eles trabalham em sinergia com autoridades, pesquisadores, apoiadores e representantes de autarquias governamentais da área da Educação, sempre em busca de soluções que promovam uma Educação de qualidade para todos. Entre os parceiros que compartilham dessa visão e fortalecem a Rede de ADEs do Brasil estão o **Instituto Positivo**, o **Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICEP)**, a **Roda Educativa**, o **Itaú Social** e a **Cidade Escola Aprendiz**. Juntos, eles formam uma teia de apoio que valoriza e potencializa o trabalho de cada arranjo, criando um impacto positivo duradouro nas comunidades educacionais brasileiras.

A Rede de ADEs do Brasil não é apenas um coletivo de esforços, mas uma verdadeira revolução na maneira como a Educação é pensada e implementada no país. Com um olhar voltado para o futuro, busca transformar a Educação pública, promovendo a colaboração, a inovação e o desenvolvimento contínuo.



• Prefácio de Fernando Luiz Abrucio	09
• Introdução	13
• Capítulo 1	15
A transição de governo: mais do que uma tarefa, é um ato de gestão	
• Capítulo 2	39
A transição de governo e os Tribunais de Contas	
• Capítulo 3	49
A cooperação nos Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) nas transições de gestão municipal	
• Capítulo 4	61
Experiências de transições de gestão em ADEs e Consórcio	
• Fontes consultadas	101



PREFÁCIO

Fernando Luiz Abrucio

Doutor em Ciências Políticas pela USP e professor e pesquisador da FGV-SP

TRÊS REMÉDIOS PARA A DESCONTINUIDADE DAS POLÍTICAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO: COOPERAÇÃO, *ACCOUNTABILITY* E QUALIDADE DA GESTÃO LOCAL

A descontinuidade das políticas públicas é um dos maiores desafios da gestão municipal brasileira. A democracia exige um ambiente livre e competitivo entre os partidos e candidatos, o que pode gerar uma saudável alternância no poder. No entanto, a legitimidade do regime democrático depende fortemente do bom desempenho dos programas governamentais e da provisão dos serviços públicos. Nesse sentido, mudar constantemente o rumo das ações estatais nos mais variados setores, num processo combinado com uma amnésia administrativa a cada troca de governante, prejudica os cidadãos e a qualidade do sistema político-administrativo. Esse é, infelizmente, o cenário vigente na maioria dos municípios do país, com efeitos dramáticos para áreas centrais como a Educação.

Enfrentar esse desafio em cada governo municipal é uma tarefa enorme, ainda maior por conta da cultura política brasileira - vinculada ao personalismo - e pelas baixas capacidades estatais locais. A importância do presente livro está em lidar com esse tema complexo e extremamente relevante, ressignificando o debate por meio da questão da Cooperação Intermunicipal.

Os municípios são fundamentais na estrutura das políticas públicas brasileiras, porém, serão mais efetivos se atuarem de forma coordenada e cooperativa, tanto com os outros entes federativos quanto por



meio de uma articulação intermunicipal. Vários estudos demonstram a potência das parcerias entre governos locais. O problema explorado aqui envolve um duplo desafio. O primeiro é que, embora as formas de Cooperação Intermunicipal na Educação revelem bons e alvissareiros resultados, trata-se de um setor que tem ainda poucos casos de associações entre as municipalidades, sobretudo se comparado à Saúde e à área ambiental.

O segundo desafio está em dar sustentabilidade temporal às formas de Cooperação Intermunicipal na política educacional. Nossas pesquisas mostram que a maior parte desse fenômeno federativo se organiza mediante Arranjos de Desenvolvimento da Educação, os ADEs, mas também por meio de Consórcios, especialmente em suas Câmaras Técnicas. Quanto mais continuidade nessas formas de Cooperação Intermunicipal, menor descontinuidade nas políticas locais, gerando efeitos positivos no sistema educacional e, por tabela, melhorando a vida dos cidadãos e fortalecendo a democracia.

A necessária expansão da Cooperação Intermunicipal na Educação depende da solidez e continuidade nas formas cooperativas existentes. Mas como fazer esse processo em meio à transição política que ocorrerá após as eleições municipais? Eis o tema central do livro. Para tanto, foi realizado um diagnóstico amplo e por meio de diversos ângulos - dos gestores, pesquisadores e do controle. A obra apresenta, ainda, prognósticos detalhados, com soluções que podem ajudar os futuros líderes locais e secretários de Educação.

O conjunto de dados e argumentos do livro é bastante rico, mas pode ser sintetizado em três remédios para o problema da descontinuidade. O primeiro é fortalecer a Cooperação Intermunicipal Educacional, pois quanto mais atores perceberem a eficácia dos arranjos cooperativos, mais pressões locais e regionais haverá contra a troca indiscriminada de gestores e políticas.

Além disso, é fundamental aumentar a *accountability* das políticas educacionais locais, fortalecendo o controle, a transparência e os mecanismos participativos. Vale destacar aqui que os órgãos de controle, como os Tribunais de Contas, podem ser parceiros estratégicos para assegurar a sustentabilidade temporal de Arranjos de Desenvolvimento da Educação e Consórcios e, com isso, contribuir na expansão desses modelos.

Por fim, só é possível evitar a descontinuidade perversa das políticas educacionais locais com a melhoria da gestão municipal. É preciso fortalecer a burocracia municipal e, especialmente, suas formas de plane-

jamento. O livro elenca um grupo estratégico de medidas que devem ser tomadas antes e depois da transição de governos. Se esse processo for realizado pelos ADEs e Consórcios com ação na Educação, há muito mais chances da Cooperação Intermunicipal se solidificar e, assim, alavancar melhores resultados.

Termino com uma nota sobre o público-alvo dessa obra. Ele é essencial para políticos e gestores públicos locais, evidentemente. Contudo, também o é para integrantes dos órgãos de controle, pesquisadores, membros de organizações sociais que trabalham com parcerias na Educação e para todos aqueles que queiram debater e melhorar as políticas educacionais. Em última instância, seu maior destinatário deveriam ser os cidadãos em geral, que muitas vezes reclamam da baixa efetividade dos governos e da democracia, sem saber a causa dos problemas que apontam. A descontinuidade das políticas públicas deve ser descoberta pela população como uma das maiores fontes de suas dificuldades, e o presente e valioso trabalho faz uma relevante contribuição para mudar essa situação no campo educacional.



INTRODUÇÃO

A obra “Transição de gestão na Secretaria de Educação – Recomendações para o processo de transição e relatos de experiências de municípios organizados em Cooperação Intermunicipal” tem como principal intuito trazer algumas respostas (ou disparar novas perguntas) sobre quais caminhos os Dirigentes Municipais de Educação podem tomar em tempos de transição de gestão. A partir de conceitos, da legislação, de reflexões e de relatos práticos, o livro apresenta meios de organização em momentos de trocas de governo e de adequação a mudanças.

Se a transição de gestão já parece desafiadora em municípios maiores, o tamanho do obstáculo a ser vencido se torna imenso para municipalidades pequenas, com equipes reduzidas. São várias as localidades que precisam atuar, muitas vezes, de maneira isolada e solitária, sem acesso a informações pertinentes e elucidadoras.

A organização para a transição de governo é um tema que ainda gera inúmeras dúvidas aos gestores municipais de educação. Nesse sentido, o livro oferece caminhos que trazem mais segurança e apoio aos atuais e futuros dirigentes neste período tão importante.

Convidamos você a refletir sobre essas questões e também a conhecer com mais profundidade municípios que atuam em cooperação, formando, em união, territórios colaborativos: a obra traz relatos de experiências de preparação e vivência em mudanças de gestão de Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) e de um Consórcio com a Câmara Técnica de Educação.

Esperamos que as pesquisas realizadas colaborem com a atuação dos profissionais que atuam nas Secretarias de Educação, proporcionando mais preparação e segurança na fase crucial que envolve a transição de um governo.

Boa leitura!





A TRANSIÇÃO DE GOVERNO:

MAIS DO QUE UMA TAREFA,
É UM ATO DE GESTÃO

Carlos Eduardo Sanches

Doutorando em Políticas Educacionais (UFPR), Mestre em Educação (PUCPR) e Especialista em Gestão da Educação



O fim de um mandato no Poder Executivo e o início do próximo demandam, por um lado, a continuidade do atendimento dos direitos dos cidadãos e, por outro, a preservação da integridade do ente federado. Dessa forma, efetivar o processo de transição ultrapassa a vontade dos gestores em fim de mandato e daqueles que se preparam para o desafio no próximo ciclo. Essa é uma tarefa republicana capaz de superar, até mesmo, eventuais desentendimentos do período eleitoral, uma vez que “assegura a continuidade dos serviços públicos, a sustentabilidade financeira e a confiança da população nas instituições municipais” (GUIMARÃES, 2024, p. 8).

Independentemente do resultado do processo eleitoral – com continuidade ou mudança – **a conclusão de um ciclo e o início de outro é, antes de tudo, um ato de gestão.** E aqui, a gestão pública deve ser

compreendida como “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando o bem comum por meio dos modelos delimitados no tempo e no espaço” (SANTOS, 2015, p.47).

Na esfera federal, esse processo foi instituído por meio da Lei nº 10.609/2002 (BRASIL, 2002) que criou uma equipe de transição para “inteirar-se do funcionamento dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal e preparar os atos de iniciativa do novo Presidente da República, a serem editados imediatamente após a posse” (p. 1).

Esta lei foi regulamentada pelo Decreto Federal nº 7.221/2010 (BRASIL, 2010), que estabeleceu como princípios a necessidade de colaboração entre o governo que conclui o mandato e aquele que vai iniciar o próximo, a transparência na gestão pública, o planejamento pautando toda a ação governamental, a continuidade dos serviços prestados à população e a boa-fé na execução de todas as ações administrativas.

Uma proposta de alteração na Lei Complementar nº 101/2000 (Brasil, 2000) – a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) – que pretende criar a transição administrativa dos Poderes Executivos, foi aprovada no Senado Federal e atualmente tramita na Câmara dos Deputados¹. A intenção é institucionalizar o trabalho entre equipes e organizar a transição já a partir do décimo dia após a proclamação do resultado das eleições. Embora ainda não exista uma legislação federal disciplinando os processos de transição nas esferas municipal e estadual, os Tribunais de Contas têm elaborado materiais de orientação e realizado eventos técnicos para apoiar a troca de comando no Poder Executivo em todo o país.

A transição deve abranger, de maneira integrada, todas as áreas da ges-

¹ PLP 381/2017. Saiba mais em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2139993&fichaAmigavel=nao>. Acesso em: 12 jun. 2024/

tão, porém, importa nesta análise, reservar atenção para a Educação. Os desafios impostos às redes de ensino a partir da vigência da Emenda Constitucional nº 108/2020 alteraram o cotidiano nas Secretarias de Educação e **o direito ao estudante passou a ocupar o centro do planejamento e das ações de gestão.**

Apesar de estar à disposição de todos os municípios, as reflexões dessa iniciativa também pretendem apoiar as redes de ensino que estão coletivamente organizadas em Arranjos ou Consórcios para que esse movimento fortaleça a colaboração horizontal.

Partindo da premissa de que na administração pública todas as ações realizadas pelos gestores e integrantes de suas equipes devem atender integralmente aos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, **a formalidade da transição tem início com a elaboração do Memorial de Transição.**

Ato contínuo, o memorial deve subsidiar a relação com os integrantes da próxima gestão, que precisa conhecer a realidade da rede de ensino, planejar o próximo ciclo, além, é claro, de preparar e dar início ao ano letivo seguinte. Mas caberá ao secretário de educação primeiro buscar informações junto ao prefeito sobre eventuais medidas que já estejam planejadas ou em curso.

Além disso, a rede de ensino é fortalecida na medida em que a comunidade escolar, os integrantes dos órgãos de controle da Educação (conselhos municipais) e as autoridades locais também são informadas desse processo. Em outros termos, **o Memorial e os encontros de transição constituem um princípio republicano que pode consolidar um legado e garantir o funcionamento da rede de ensino sem retrocessos.**

O Memorial de Gestão

Na administração pública, são os documentos que registram a história. Não os discursos.

Se a transição entre as gestões (que encerra e que vai iniciar) deve ser organizada após a finalização do processo eleitoral, antes disso é imprescindível que se construa o Memorial de Gestão – procedimento que reúne a memória central do que foi realizado durante o ciclo de gestão e que ganhará a forma de um documento oficial. Como não há legislação específica para definir sua existência, formato e extensão, caberá à Secretaria de Educação estabelecer como será seu próprio Memorial, bem como, definir um cronograma para sua elaboração. Contudo, essa é uma demanda importante no ano em que se encerra o ciclo de gestão.

Não basta apenas coletar documentos, dados e informações; é preciso organizá-los para que constituam **um instrumento robusto, capaz de evidenciar a situação atual e as ações em andamento, bem como contribuir com a equipe que está chegando, que precisa conhecer a estrutura e o funcionamento da rede de ensino.**

Todavia, o Memorial não poderá ser um instrumento de cunho publicitário da gestão que se encerra. Pelo contrário, deve ser moldado pelos princípios da administração pública (Art. 37 da Constituição Federal) revestido, principalmente, de impessoalidade e caracterizado pela transparência dos atos da atual gestão.

Outro aspecto a ser considerado é que o Memorial de Gestão também tem um duplo efeito na reta final do mandato. Primeiro porque, ao levantar informações, permite que todos os atos da gestão possam ser revistos e adequados à luz dos princípios da administração pública. E, ainda, porque poderá se constituir em um importante instrumento de apoio para a prestação de contas que será realizada no início da próxima gestão.

É recomendável o uso dos recursos tecnológicos para reunir, organizar e armazenar documentos e dados. **Quanto ao formato, o Memorial pode contemplar a orientação sobre a sua estrutura, um apanhado das principais informações e um conjunto de anexos onde estejam reunidos,** entre outros, os marcos legais, os relatórios de receitas e aplicações de recursos financeiros e da execução de obras e serviços, as informações sobre projetos pedagógicos e de outras áreas que foram realizados ou que estejam em funcionamento, bem como cópias de documentos diversos, como contratos convênios e parcerias. Adicionalmente, as informações sobre estudantes, professores e demais profissionais da Educação, assim como das escolas, também são parte essencial do material a ser elaborado.

A elaboração e disponibilização do Memorial requer organização para definir responsabilidades, conteúdo, prazos, validação e apresentação. Por isso, um processo organizado em fases contribuirá com a qualidade do documento e facilitará sua divulgação.

Fases da construção e divulgação do Memorial



Para tanto, cabe ao Secretário de Educação em exercício – após ouvir o prefeito – conduzir um processo de pactuação na elaboração do Memorial com a definição de responsabilidades, elaboração do cronograma e o estabelecimento de ações de monitoramento do trabalho a ser realizado para evitar impedimentos diversos.

Nesta fase de pactuação, é recomendável a definição mínima de:

1. Formato – o Memorial poderá ser integral ou parcialmente impresso, ou ainda, digital. Evidente que os formatos digitais permitem reunir um volume maior de informações e utilizar recursos em sua produção que favorecem a compreensão. Outro aspecto importante é que o meio digital reduz consideravelmente o custo de produção e favorece sua disseminação. Contudo, não é o tamanho que dará maior ou menor consistência ao Memorial, mas a maneira de apresentar os documentos, dados e informações.

2. Conteúdo – é preciso pactuar quais informações – e de que períodos – deverão integrar o Memorial e lembrar que apenas a equipe que está concluindo a gestão tem a capacidade de apresentar o que foi realizado, quais são os desafios atuais da rede de ensino e que medidas já foram iniciadas para garantir o início do próximo ano letivo. Além disso, ainda que acumulem experiências, os integrantes da futura gestão precisam conhecer a estrutura e o funcionamento da rede de ensino já durante a transição, o que evitará transtornos e até mesmo a interrupção de ações que estejam em curso.

3. Responsáveis – sem designar quem fará o quê e fixar prazos para coleta, recebimento, tratamento, análise e alimentação, o resultado final poderá ser comprometido. Em linhas gerais, é preciso definir quem deverá fazer o quê, quando e como.

4. Cronograma – fixar prazos para cada tipo de atividade em cada área é parte do processo da pactuação. Um cronograma bem elaborado permitirá que todas as etapas sejam monitoradas, haja vista o período necessário frente a importância da transição republicana

A pactuação é parte inicial do trabalho, mas todo o processo de transição de governo depende da qualidade do Memorial. Por isso, a atenção na elaboração e validação do material, assim como na sua disseminação, contribuirão para que o Memorial alcance seus objetivos.

para assegurar o legado e apoiar a equipe que iniciará a gestão. Em muitos casos, haverá a necessidade de definir que informações serão coletadas até que data para integrar o Memorial (por exemplo: relatórios de receitas e despesas) e essas deverão ser apresentadas com transparência durante a divulgação do documento e no processo de transição.

Elaboração

Cada secretaria, assim como a própria rede de ensino, tem uma estrutura específica organizada a partir da legislação local e de suas características. Entretanto, independentemente do tipo de organização da Secretaria e funcionamento da rede, um Memorial de Gestão deve reunir dados, documentos e informações de todos os setores. Daí a necessidade de ser organizado por áreas que podem ou não coincidir com os espaços administrativos (setores) da Secretaria de Educação e da maneira como se dá o funcionamento das escolas.

Por isso, o primeiro passo é definir as áreas do Memorial de Gestão. Aqui, trazemos apenas um exemplo que, de maneira simples, busca abranger todos os setores.

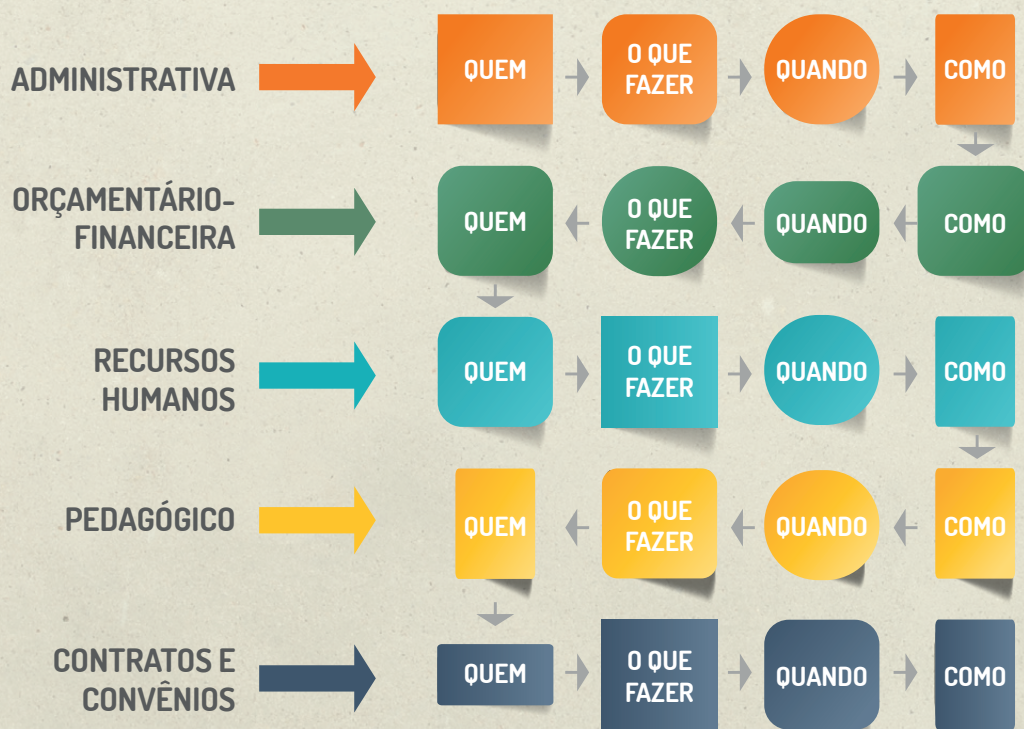
Sugestão de áreas para o Memorial



É recomendável que o trabalho na elaboração do Memorial – e posteriormente na organização da transição – envolva um quantitativo necessário de integrantes da Secretaria de Educação e não sobrecarregue algumas pessoas. Afinal, o cotidiano da gestão envolve todos os integrantes das mais diversas áreas da gestão da Educação. Em especial, na reta final de um ciclo, as atividades rotineiras também devem ser realizadas sem prejuízo à organização e funcionamento da rede de ensino.

Por esta razão, definidas as áreas do Memorial, o próximo passo é pactuar quem será o responsável em cada setor, o que será levantado, quando isso deverá ser realizado e como definir quais dados, documentos e informações irão integrar o documento. E esse procedimento tem que ser efetivado em cada área para que o processo seja consolidado de maneira organizada e no prazo previsto, com conteúdos equivalentes em todos os setores. Não é recomendável, por exemplo, que apenas uma área consiga incluir documentos e atos legais exarados pela Secretaria de Educação, afinal, todos os setores têm algum tipo de documentação importante.

Definição de responsáveis, formato de coleta, prazos e conteúdo para cada área do Memorial



Ainda que o Memorial tenha o objetivo de apresentar a rede de ensino como o todo, a depender das condições em cada município, ele também pode trazer informações por escolas. Esse é um trabalho de maior volume e que requer também maior esforço. **Contudo, a mobilização da gestão e da equipe da escola na construção de um Memorial da instituição pode alcançar maiores e melhores resultados, como ampliar o legado e facilitar o trabalho da próxima equipe da Secretaria de Educação.**

Para apoiar a reflexão sobre a estrutura e o conteúdo do Memorial, é importante pensar a partir das áreas de como a Secretaria de Educação está organizada. Como exemplo, destacamos:

1. Administrativa

1.1 Estrutura da Secretaria de Educação: organograma, quadro de cargos e funções e relação de seus ocupantes, junto à apresentação de atribuições de cada espaço administrativo.

1.2 Quadro de Pessoal na Secretaria de Educação:

- a) quantitativo de profissionais do magistério e demais servidores, com respectivas informações sobre tipo de vínculo, carga-horária, remuneração, etc;
- b) legislação que disciplina a presença desses servidores na Secretaria;
- c) informações sobre o espaço administrativo onde cada um atua e as respectivas atividades desenvolvidas.

1.3 Infraestrutura das Escolas:

- a) informações sobre todos os espaços físicos em cada unidade;
- b) redes de energia, hidráulica e telefonia;
- c) telhado;
- d) banheiros;
- e) almoxarifado e depósitos;
- f) segurança.

1.4 Obras e Andamento:

- a) projetos;

- b) cronograma de execução (físico e financeiro);
- c) fotos – vídeos;
- d) informações gerais sobre o andamento da obra (relato da construtora).

1.5 Manutenção Predial:

- a) descrição dos reparos ou pequenas reformas;
- b) cronograma;
- c) fotos – vídeos;
- d) informações gerais sobre andamento.

1.6 Transporte Escolar:

- a) rotas e itinerários com horários (descrição) e tipo de gestão (própria ou terceirizada);
- b) relação de estudantes em cada rota e informações sobre dependência administrativa;
- c) informações sobre cada veículo (descrição sobre tipo, ano de fabricação, capacidade, Laudo de Vistoria Técnica);
- d) motoristas: dados, CNH, curso de transporte de estudantes, atestados de antecedentes criminais);
- e) relatório com descritivo do serviço, contemplando valores aplicados em cada ano e a fonte de recursos utilizada.

1.7 Alimentação Escolar:

- a) cardápios do ano letivo em vigor;
- b) relatório com descrição da gestão da alimentação, contemplando informações sobre nutricionista responsável e demais nutricionistas;
- c) relatório com descrição dos quantitativos de gêneros adquiridos em cada ano e quantitativos adquiridos da Agricultura Familiar;
- d) valor aplicado com as devidas fontes de recursos;
- e) descrição da situação da cozinha e depósito de alimentos em cada escola;
- f) descrição sobre processo de aquisição, distribuição (transporte) dos gêneros alimentícios e rotina;

- g) laudos de desratização e limpeza de caixas d'água;
- h) relatório sobre produtos em estoque;
- i) relatório sobre os equipamentos em cada unidade escolar.

2. Orçamentário-financeira

- 2.1 Execução Orçamentária:** relatório com a descrição da execução do ano final da gestão, com demonstração de valores empenhados, liquidados e pagos por Centro de Custos (principais áreas).
- 2.2 Execução Financeira:** relatório com o controle de receitas e despesas com as principais fontes: Fundeb, MDE (25%), Salário Educação, PNAE, PNATE e Transferências do FNDE, e de despesa com pessoal.
- 2.3 Relatórios Resumidos de Execução Orçamentária:** relatórios anuais dos exercícios dos anos da gestão e bimestrais do ano final.
- 2.4 Pareceres:**
 - a) pareceres anuais do Conselho do Fundeb e do Conselho de Alimentação Escolar;
 - b) atas das reuniões dos Conselhos do Fundeb e de Alimentação Escolar.

3. Contratos e Convênios

- 3.1 Contratos:**
 - a) cópia dos principais (mais importantes) contratos;
 - b) relatório com breve descrição sobre importância / necessidade dos contratos e da sua realização.
- 3.2 Convênios (recursos recebidos):**
 - a) cópia dos convênios referentes ao recebimento de recursos do Governo Federal e do Governo do Estado ao longo do ciclo da gestão;

- b) cópia dos extratos com os depósitos recebidos;
- c) relatório com a descrição da execução dos Convênios (cronograma, datas de pagamento e prestação de contas);
- d) cópia dos processos de prestação de contas.

3.3 Repasses de Recursos (financeiros/humanos/materiais):

- a) cópia dos instrumentos com Organizações da Sociedade Civil sem fins lucrativos ao longo do ciclo da gestão;
- b) cópia dos extratos com os depósitos realizados;
- c) relatório com a descrição da execução dos instrumentos (cronograma e datas de pagamento);
- d) cópia dos processos de prestação de contas realizados pelas entidades, com os demonstrativos de execução dos Planos de Ação.

4. Quadro de Pessoal

4.1 Quadro de Servidores:

- a) relatório com informações sobre cargos, tipos de vínculo, datas de ingresso, jornada de trabalho, local de atuação, função/atividade;
- b) relatórios com lotação/atuação por unidade escolar, Secretaria e outros espaços ou instâncias da gestão.

4.2 Remuneração:

- a) relatório com remuneração individual de cada servidor;
- b) relatório com informações sobre previsão de evolução salarial do ano final da gestão e do ano inicial da próxima.

4.3 Legislação:

- a) Estatuto;
- b) Plano de Carreira;
- c) Lei de Contratação de Temporários;
- d) ato de lotação ou designação/atribuição de aulas, etc.

- 4.4 Gestão de Recursos Humanos:** relatórios por escola de faltas, atestados, licenças e adaptações.

5. Pedagógico

5.1 Estudantes:

- a) relatório com demonstração da evolução de matrículas do período da gestão;
- b) relatório com estimativa de matrículas para o próximo ano;
- c) relatório com demonstração de matrículas por unidade escolar (série, turno, etc.).

5.2 Fluxo:

- a) relatório com demonstração da situação de aprovação, reprovação e abandono em cada ano da rede;
- b) relatório com demonstração da situação de aprovação, reprovação e abandono em cada ano por escola;
- c) relatório com demonstração da frequência dos estudantes na Educação Infantil.

5.3 Aprendizagem/Desenvolvimento:

- a) relatório da evolução de proficiência no Saeb (5º e 9º anos, quando houver) em cada edição;
- b) relatório da evolução de proficiência nas avaliações organizadas pelo Governo do Estado (2º, 5º e 9º anos, quando houver);
- c) relatório com descritivo das equipes das escolas sobre evolução de aprendizagem;
- d) relatório com descritivo das equipes das unidades de Educação Infantil sobre o desenvolvimento das crianças.

- 5.4 Projetos:** relatório com o descritivo das principais iniciativas implantadas (próprias, em colaboração com os governos estadual e federal, e junto com parceiros), além de resultados alcançados.

- 5.5 Formação Continuada:** relatório com o descritivo das ações realizadas ao longo dos anos e resultados alcançados.

5.6 Matrículas para o Próximo Ano Letivo:

- a) relatório com o descritivo sobre ações (cronograma, atividades, atos legais) para o processo de matrícula do ano letivo seguinte.

Estas áreas e os conteúdos acima descritos são apenas uma sugestão para a reflexão da equipe envolvida na elaboração do Memorial. Evidentemente que secretarias poderão ter maior ou menor estrutura, o que impactará no formato e no conteúdo do documento.

Validação

Reunir dados, documentos, legislações e outras informações é parte do processo de construção do Memorial de Gestão. Outro passo importante é validar sua forma e conteúdo. Da mesma maneira que a pactuação definiu responsabilidades, agora chegou o momento de todos analisarem os dados, documentos, legislações e demais informações reunidas e inseridas no Memorial.

A possibilidade de reunir os participantes para validar o documento final é uma oportunidade para aprimorar o que foi produzido. A análise realizada pelos envolvidos permitirá avaliar se o conteúdo reunido e inserido é suficiente para alcançar os objetivos pretendidos. Neste momento, poderão ser indicadas outras informações relevantes que, a princípio, não constavam no planejamento.

Também é necessário verificar se todo o material está compreensível ou se precisa de melhor explanação ou detalhamento. Essa é uma condição importante, que permitirá alcançar o formato mais adequado para o Memorial de Gestão. E ainda: é nesta etapa que deve ser retomada a discussão sobre quais informações serão apresentadas, de fato, no documento, considerando-se que o ano se encerra apenas em 31 de

dezembro, isto é, um período posterior à divulgação do documento e da realização da transição. Esse tema é relevante até mesmo para que seja acordado com a futura equipe quais dados não constarão no documento.

Apresentação

De posse de um Memorial que evidencie as ações ao longo do ciclo de gestão, a Secretaria de Educação pode buscar dois objetivos: disseminar o documento e utilizá-lo como norteador para o processo de transição. O primeiro passo é **apresentar e entregar o Memorial de Gestão para o atual prefeito e principais lideranças da administração**. Também é recomendável que ele seja apresentado às equipes gestoras das escolas e aos integrantes dos órgãos de controle na área da Educação. Essa iniciativa fortalecerá a equipe que integrou a Secretaria de Educação durante todo o período e permitirá compreender com mais clareza o que foi realizado e os resultados alcançados.

Como o Memorial passa a ser um documento de elevada importância para a gestão, ele também poderá ser apresentado e entregue para outras autoridades, como promotores de justiça e vereadores - a exemplo. Caberá à equipe da Secretaria de Educação definir reuniões ou eventos individuais ou coletivos para a apresentação do documento. Porém, é durante as reuniões de transição que ele ocupará um espaço relevante.

Os encontros a serem realizados poderão alcançar melhores resultados à medida em que forem pautados pela estrutura do Memorial de Gestão. Além de facilitar a disponibilização de informações, esse documento permitirá conhecer em maior profundidade a organização e o funcionamento da rede de ensino, o trabalho realizado e os resultados alcançados.

A Transição

A continuidade administrativa, a transparência na gestão pública, a probidade norteados todos os atos e a supremacia do interesse público devem orientar uma ação integrada entre as equipes da atual e da futura gestão. **Uma transição republicana deve ser construída a partir da organização e do repasse das informações de um lado e, do outro, do acesso e análise do material disponibilizado.**

Em outras palavras, é preciso reunir e disponibilizar os dados e documentos suficientes para que a próxima gestão compreenda a realidade e possa iniciar o seu trabalho; mas, de igual modo, também é necessária disposição para receber e analisar o que está sendo entregue.

Com esse cenário, o processo de transição preserva o funcionamento adequado da rede de ensino, evitando principalmente prejuízos na trajetória dos estudantes. Logo, as reuniões entre as equipes deverão ser momentos de intensa interlocução, afastados, completamente, eventuais discordâncias e posicionamentos remanescentes do período eleitoral. Afinal, o resultado da eleição já estará posto aos atuais e futuros gestores, que “nada mais são que gerentes provisórios, pelo prazo de seus mandatos, de um patrimônio que não lhes pertence, mas à coletividade” (LIMA, 2024, p. 1).

O período de transição deve começar logo após a proclamação do resultado das eleições. Postergar o início dessa ação reduz o período de encontros e compromete a qualidade do trabalho conjunto que precisa ser realizado. Daí a necessidade de o secretário de educação articular antecipadamente com o prefeito um roteiro e um cronograma da transição na Secretaria de Educação.

Como já tratado anteriormente, a prefeitura poderá ter um amplo pro-

cesso de transição envolvendo todas as áreas – inclusive a Educação – conforme recomendação do Tribunal de Contas. Todavia, a Secretaria de Educação tem que assegurar um tempo adequado para que a conclusão do ano letivo do período final da gestão e do início do ano letivo da próxima ocorram em um ambiente tranquilo, o que evitará transtornos e prejuízos aos estudantes e aos profissionais da Educação.

A equipe de transição

O primeiro passo será a definição da equipe de transição, que deverá ser composta por integrantes da atual gestão e do grupo que estará à frente da prefeitura nos próximos quatro anos. Talvez seja necessário que a articulação para a definição dos representantes da futura gestão envolva ambos os prefeitos - o atual e o eleito. Outra questão a ser considerada é que nem sempre os representantes da futura gestão irão integrar a equipe da Secretaria de Educação. De igual modo, ainda que ocorra reeleição do atual prefeito ou que seu candidato vença as eleições, poderá haver alguma ou muitas mudanças no setor. Por essas razões, a definição da equipe que representará a futura gestão é um primeiro e decisivo passo na transição.

O formato da comissão e o quantitativo de representantes da atual e da futura gestão vão variar de acordo com o tamanho e a organização da rede de ensino e da Secretaria de Educação. Como não há legislação regulamentando a matéria, tal definição, se consensuada entre as partes – atual e futura gestão – é o caminho mais apropriado. É recomendável que o grupo de trabalho não seja reduzido para evitar sobrecarga dos seus integrantes, assim como uma comissão composta por muitas pessoas poderá tornar o processo lento e prejudicar o andamento das etapas. Definidos os quantitativos de representantes, o próximo passo será instituir a Comissão de Transição na Educação. Para tanto, um ato formal do prefeito municipal² nomeando os integrantes – representantes da atual gestão e da futura - deverá ser realizado.

² Verificar se o prefeito já instituiu Comissão de Transição envolvendo todas as áreas que poderá ter um número reduzido de participantes da área da educação. Assim sendo, haverá a necessidade de pactuar com o dirigente a criação de uma subcomissão com um número maior de membros da atual e da futura gestão.

Em cada município, é a realidade local que definirá o formato da comissão e o quantitativo necessário de integrantes. Entretanto, é preciso lembrar que as principais áreas da Educação deverão receber atenção especial, como demonstrado na elaboração do Memorial.

Além disso, também é necessário que o volume de informações disponibilizadas seja capaz de atender à expectativa da futura gestão, que precisa compreender a dimensão e os desafios da rede municipal. Os princípios constitucionais da legalidade e da moralidade remetem à necessidade de que todos os atos de transição sejam praticados de maneira formal.

Outro aspecto que merece atenção é o fato de que **ao longo de todo o trabalho deverão ocorrer registros por meio de atas, fotos e outras estratégias**. Os encontros de transição são atos formais da conclusão do atual e do início do próximo mandato. Nesse sentido, é preciso evidenciar a seriedade, a amplitude e o comprometimento de ambas as equipes durante o processo.

Cronograma

Sem a definição de um calendário de encontros e de uma pauta a ser tratada em cada um deles, o processo de transição poderá ser comprometido. **Caberá à equipe da gestão em curso apresentar a proposta inicial de cronograma com especificações de datas, horários, temas a serem tratados e duração de cada encontro**. A equipe que representará a futura gestão deverá analisar a proposta inicial e, se for o caso, propor ajustes.

Acordado o cronograma, é preciso construir a pauta para cada um dos encontros. Importante destacar que a equipe que representa a futura gestão apresentará dúvidas e, eventualmente, poderá solicitar esclarecimentos mais aprofundados ou outros dados e documentos. Daí a neces-

sidade de definir uma pauta e evitar que outros temas ocupem o tempo previamente planejado.

Por outro lado, a equipe que conclui a gestão precisa planejar o cronograma considerando essas questões, o Memorial que estará pronto (ou quase finalizado, porque algumas informações como receitas e aplicação, por exemplo, terão que ser atualizadas ao longo da transição conforme são finalizados os relatórios e registros de dados em sistemas oficiais) e o tempo necessário para explicações.

Temas essenciais na transição



Todas as informações sobre a Educação são importantes e deverão constar ou ser abordadas/apresentadas/dialogadas durante o período de transição. Entretanto, alguns temas devem ocupar espaço de maior relevância porque têm estreita relação com a continuidade do funcionamento da rede de ensino.

O primeiro deles envolve uma ação conjunta de conclusão do ano letivo do ano final da gestão e de planejamento do ano letivo da próxima. Ao mesmo tempo em que providências deverão ser tomadas para que o atual período letivo seja concluído, todas as medidas necessárias para iniciar o próximo precisam ser realizadas ainda no ano final da gestão. Em virtude disso, esse tema precisa constar das discussões no processo de transição, razão pela qual é preciso observar:

Conclusão do último ano letivo da gestão:

- a) Cumprimento de 800 horas anuais (regime parcial) e 1.400 horas (regime de tempo integral), distribuídas em, pelo menos, 200 dias letivos;
- b) Garantia de exames finais, fora do período letivo, aos estudantes do Ensino Fundamental que necessitarem;
- c) Registro dos atos legais sobre a vida legal de cada estudante e de cada instituição de ensino;
- d) Acompanhamento das contratações que encerram no ano final da gestão, com a respectiva análise da execução dos cronogramas previstos.

Planejamento do próximo ano letivo:

- a) **Turmas e turnos** – planejamento da oferta em cada instituição de ensino (Educação Infantil e Ensino Fundamental), com a definição do quantitativo de estudantes em cada turma e o respectivo turno de funcionamento;
- b) **Matrículas** – quando e como serão realizadas; quem serão os responsáveis; como será a divulgação para a comunidade escolar;
- c) **Atribuição de aulas e turmas** – definição, respeitada a legislação municipal, do processo que estabelecerá quais professores atuarão em quais turmas no ano letivo seguinte;
- d) **Lotação e remoção de professores** e demais profissionais da educação, conforme regras definidas na legislação municipal;
- e) **Organização do transporte escolar** – análise do regime de oferta atual (próprio, terceirizado ou misto), planejamento da oferta para o próximo ano letivo, considerando a expectativa de matrículas na rede municipal e o atendimento de estudantes da rede estadual, se houver colaboração com o Governo do Estado; definição de período em que serão realizadas as vistorias dos veículos e o recebimento dos respectivos laudos; definição de período em que deverão ser recebidas as documentações dos

veículos e dos motoristas, respeitadas as regras definidas na Lei Federal nº 9.503/1997. Importante destacar, ainda, que, quando de processo terceirizado, a licitação para a contratação do serviço deverá ser iniciada o mais breve possível, dentro do exercício do ano final da gestão;

- f) **Organização da alimentação escolar** – discussão com nutricionista responsável pela rede municipal dos cardápios oferecidos no ano final da gestão e definição de cardápio para, pelo menos, um período inicial do próximo ano; cálculo dos gêneros alimentícios e demais itens necessários para o atendimento do cardápio definido; levantamento do estoque atual e da demanda necessária para aquisição; providências para aquisição de gêneros alimentícios e demais itens, respeitada a legislação sobre alimentação escolar, inclusive, em relação à agricultura familiar; análise da estrutura de equipamentos e utensílios de cada unidade escolar para providenciar conserto e aquisição; análise dos relatórios de limpeza de caixas d'água e desratização para providências a serem realizadas durante o período de férias;
- g) **Contratos de serviços** – análise das contratações em andamento e definição de providências (contratações, aditivos de prazo, etc.) para garantir a realização dos serviços antes do início do próximo ano letivo;
- h) **Obras, reparos e manutenções** – análise do levantamento da situação atual das escolas e definição de obras, reparos e manutenções essenciais para garantir o início do próximo ano letivo; discussão e definição de providências de contratação e realização de serviços ainda no ano final da gestão;
- i) **Parcerias** – análise das Organizações da Sociedade Civil que ofertam Educação Infantil e Educação Especial que têm parceria com o município; providências para a continuidade das parcerias para o atendimento dos estudantes;
- j) **Formação continuada** – análise das demandas atuais da rede e definição das estratégias (organização, contratação, etc.) de formação de profissionais do magistério e demais profissionais da Educação antes do início do próximo ano letivo.

O segundo tema relevante para ser tratado durante a transição é a execução orçamentária dos recursos para a compreensão da expectativa de arrecada-

ção em cada fonte no exercício do ano final da gestão, bem como os valores que serão empenhados, liquidados e pagos, junto ao que ficará remanejado para o próximo ano. Essa ação demandará a necessidade de discussão em várias oportunidades. Inclusive, **é recomendável que algum representante da futura equipe possa acompanhar as operações na reta final de dezembro**. Esse trabalho contemplará o princípio constitucional da transparência (atual gestão) e facilitará o início do próximo mandato.

Porém, há um aspecto que não pode ser desconsiderado: **a prestação de contas da execução do ano final da gestão será realizada no início do ano pela nova gestão**. “Por exemplo, é frequente que a execução de convênios que utilizam recursos repassados pela União e pelo Estado não esteja encerrada ao final do exercício. Nesses casos, o sucessor torna-se responsável pela sua conclusão e pelas providências relacionadas à prestação de contas” (LIMA, 2024, p. 1). Logo, é recomendável a partilha das informações e também das decisões que precisam ser operacionalizadas no ano final da gestão, para garantir o próximo ano letivo.

Conclusão

Os ciclos de gestão no Poder Executivo duram quatro anos de acordo com a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil. Ao final de cada um deles, começa um novo período tendo à frente a mesma ou uma nova equipe, e isso é sustentado pelo processo democrático. No entanto, o funcionamento das redes públicas de ensino é permanente e independe do resultado das eleições. Para preservar a integridade do ente federado e assegurar a oferta de Educação com qualidade, a transição entre gestões assume um papel republicano, isto é, transcende os governos e os processos eleitorais.

E tudo começa com a organização de dados, documentos e informações da gestão que se encerra em um Memorial que terá a capacidade de firmar um legado e servirá como base para organizar o próximo ciclo. Porém, é preciso construir uma relação entre a equipe que encerra seu trabalho e aqueles que estão chegando, pautada nos princípios da administração pública e alicerçada na harmonia. Desperdiçar essa oportunidade é enfraquecer a democracia, negligenciando o direito dos brasileiros que estão em idade obrigatória para frequentar a escola, das crianças com até três anos e dos jovens e adultos que não tiveram o acesso ao ensino na faixa etária apropriada.



2

A TRANSIÇÃO DE GOVERNO E OS TRIBUNAIS DE CONTAS

Edilberto Carlos Pontes Lima

Presidente do Instituto Rui Barbosa e Conselheiro do TCE/CE



Um dos pilares fundamentais da democracia são as eleições periódicas, que garantem que os governantes precisem renovar seus mandatos para assegurar o contínuo apoio do povo. Além disso, para prevenir a perpetuação no poder de uma só pessoa, as reeleições – quando permitidas – geralmente têm limites, normalmente a um único período adicional. Com a mudança dos mandatários, a administração pública deve manter sua continuidade e funcionalidade de maneira natural.

A importância das transições de governo reside em assegurar a plena execução dos serviços públicos e evitar que a nova gestão herde problemas indesejados, o que se denominou de “herança maldita”, ou seja, impedir que a administração que encerra o mandato sabote a próxima gestão com aumentos abusivos de salários de servidores, concessão

de incentivos fiscais, desorganização de arquivos públicos, obstruindo o acesso a informações essenciais para o bom andamento do serviço público.

Normativos Legais e a Função dos Tribunais de Contas

O ordenamento jurídico brasileiro dá especial atenção à transição de governos, destacando-se a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) e a Lei nº 9.504/1997 (Lei das Eleições). Além disso, a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e o Decreto nº 7.221/2010, juntamente com a Constituição Federal de 1988, formam a base normativa que norteia esse processo.

A Lei de Responsabilidade Fiscal trata do tema em diversos dispositivos. O art. 21, por exemplo, aborda as restrições impostas aos gestores em relação ao aumento de despesas com pessoal nos últimos meses de mandato.

Art. 21:

“É nulo de pleno direito:

I - O ato que provoque aumento da despesa com pessoal e não atenda:

- a) às exigências dos arts. 16 e 17;
- b) o limite legal referido no art. 20;

II - O ato que resulte em aumento da despesa com pessoal nos 180 dias anteriores ao final do mandato do titular do respectivo Poder ou órgão referido no art. 20.”

Esse artigo é crucial para garantir que os gestores não aumentem a despesa com pessoal de forma irresponsável nos últimos meses do mandato, o que poderia comprometer as finanças da próxima administração, e assegurar uma transferência de responsabilidades mais equilibrada e financeiramente viável.

O art. 42 estabelece restrições importantes sobre a assunção de obrigações nos últimos meses de mandato.

Art. 42: “É vedado ao titular de Poder ou órgão, nos últimos dois quadrimestres do seu mandato, contrair obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para este efeito.”

Busca-se evitar que os gestores saiam do cargo deixando dívidas que comprometam a próxima administração, o que garante uma transição mais equilibrada financeiramente. A tabela da página a seguir relaciona artigos da LRF aplicáveis à transição de governo.

Tabela - A Lei de Responsabilidade Fiscal e a Transição de Governo

Artigo	Descrição
Art. 21	Estabelece nulidade de atos que provoquem aumento da despesa com pessoal nos 180 dias anteriores ao final do mandato.
Art. 42	Veda a assunção de obrigação de despesa nos últimos dois quadrimestres do mandato, que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem disponibilidade de caixa.
Art. 48	Enfatiza a transparência da gestão fiscal, exigindo ampla divulgação dos planos, orçamentos, leis de diretrizes orçamentárias, prestações de contas, relatórios resumidos e gestão fiscal.
Art.48 A	Introduzido pela Lei Complementar nº 131/2009, reforça a transparência da gestão fiscal, exigindo disponibilização de informações detalhadas sobre receita e despesa.
Art. 63	Refere-se ao controle interno, essencial para a transição de governo, exigindo que o órgão de contabilidade mantenha um sistema de custos para avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Embora os artigos 48, 48-A e 63 não sejam aplicáveis exclusivamente à transição de governo, eles são muito importantes para assegurar o pleno acesso às informações da administração pública aos novos gestores.

Já a Lei nº 9.504/1997, conhecida como Lei das Eleições, estabelece uma série de condutas vedadas aos agentes públicos durante o período eleitoral, com o objetivo de afirmar a igualdade de oportunidades entre os candidatos nos pleitos eleitorais.

Esse artigo é crucial para garantir que os recursos e a máquina administrativa não sejam utilizados para influenciar o resultado das eleições:

Art. 73: "São proibidas aos agentes públicos, servidores ou não, as seguintes condutas tendentes a afetar a igualdade de oportunidades entre candidatos nos pleitos eleitorais:"

I. Ceder ou usar, em benefício de candidato, partido político ou coligação, bens móveis ou imóveis pertencentes à administração direta ou indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios, ressalvada a realização de convenção partidária.

II. Usar materiais ou serviços, custeados pelos Governos ou Casas Legislativas, que excedam as prerrogativas consignadas nos regimentos e normas dos órgãos que integram.

III. Ceder servidor público ou empregado da administração direta ou indireta federal, estadual ou municipal do Poder Executivo, ou usar de seus serviços, em prol de comitês de campanha eleitoral de candidato, partido político ou coligação, durante o horário de expediente normal, salvo se o servidor ou empregado estiver licenciado.

IV. Fazer ou permitir uso promocional em favor de candidato, partido político ou coligação, de distribuição gratuita de bens e serviços de caráter social custeados ou subvencionados pelo poder público.

V. Nomear, contratar ou de qualquer forma admitir, demitir sem justa causa, suprimir ou readaptar vantagens, ou por outros meios dificultar ou impedir o exercício funcional, e, ainda, ex officio, remover, transferir ou exonerar servidor público, na circunscrição do pleito, nos três meses que o antecedem e até a posse dos eleitos, sob pena de nulidade de pleno direito, ressalvados:

a) a nomeação ou exoneração de cargos em comissão e designação ou dispensa de funções de confiança;

b) a nomeação dos aprovados em concursos públicos homologados até o início daquele prazo;

c) a nomeação ou contratação necessária à instalação ou ao funcionamento inadiável de serviços públicos essenciais, com prévia e expressa autorização do chefe do Poder Executivo;

d) a transferência ou remoção ex officio de militares, policiais civis e de agentes penitenciários.

VI. Nos três meses que antecedem o pleito:

a) realizar transferência voluntária de recursos da União aos Estados e Municípios, e dos Estados aos Municípios, sob pena de nulidade de pleno direito, ressalvados os recursos destinados a cumprir obrigação formal preexistente para execução de obra ou serviço em andamento e com cronograma prefixado, bem como os destinados a atender emergências e de calamidade pública;

b) com exceção da propaganda de produtos e serviços que tenham concorrência no mercado, autorizar publicidade institucional dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos federais, estaduais ou municipais, ou das respectivas entidades da administração indireta, salvo em caso de grave e urgente necessidade pública, assim reconhecida pela Justiça Eleitoral;

c) fazer pronunciamento em cadeia de rádio e televisão, fora do horário eleitoral gratuito, salvo quando, a critério da Justiça Eleitoral, tratar-se de matéria urgente, relevante e característica das funções de governo.

VII. Realizar, no primeiro semestre do ano de eleição, despesas com publicidade dos órgãos públicos ou das respectivas entidades da administração indireta, que excedam a média dos gastos no primeiro semestre dos três últimos anos que antecedem o pleito.

VIII. Fazer, na circunscrição do pleito, revisão geral da remuneração dos servidores públicos que exceda a recomposição da perda de seu poder aquisitivo ao longo do ano da eleição, a partir do início do prazo estabelecido no art. 7º desta Lei e até a posse dos eleitos.”

Esse artigo endossa, ainda, a imparcialidade e a justiça no processo eleitoral, prevenindo que o poder e os recursos públicos sejam utilizados de forma a beneficiar candidatos ou partidos específicos. As regras estabelecidas buscam equilibrar a competição eleitoral, assegurando que todos os candidatos tenham condições iguais de disputar o pleito.

Por sua vez, o Decreto federal nº 7.221/2010 define a transição governamental como **"o processo que objetiva propiciar condições para que o candidato eleito para o cargo de Presidente da República possa receber de seu antecessor todos os dados e informações necessários à implementação do programa do novo governo, desde a data de sua posse"**. Essa mesma recomendação é aplicável aos demais níveis de governo.

No artigo 2º do mesmo decreto, são mencionados os princípios basilares do processo de transição: Colaboração entre o governo atual e o governo eleito; Transparência da gestão pública; Planejamento da ação governamental; Continuidade dos serviços prestados à sociedade; Supremacia do interesse público; Boa-fé e executoriedade dos atos administrativos.

A transição é uma etapa sensível e requer mecanismos que propiciem a continuidade dos serviços aos cidadãos, garantindo a manutenção da qualidade no atendimento de suas necessidades fundamentais sem prejuízos à população. O Poder Público deve disponibilizar todos os recursos humanos e materiais necessários para que o período de transição ocorra dentro do disciplinamento legal.

Recomendações para uma transição eficaz

É fundamental que a transição governamental ocorra de forma democrática, responsável e transparente. Para isso, devem ser adotados métodos e procedimentos que resguardecam a continuidade do funcionamento dos órgãos e a plena atuação das ações públicas na administração direta e indireta em prol dos interesses coletivos. Esses procedimentos devem ajudar a nova equipe a evitar retrocessos decorrentes de mudanças na conjuntura política.

A formação de equipes de transição entre os gestores que vão sair e os gestores que vão ingressar é importante para que o processo flua de forma mais tranquila possível. Muitas vezes, a transição conta com a mediação de outras instituições, como o Tribunal de Contas, por exemplo.

Papel dos Tribunais de Contas

Os Tribunais de Contas costumam realizar diversas ações relacionadas à transição de governo. Desde a edição de cartilhas com orientações, a realização de workshops e seminários, até a edição de instruções normativas. Por exemplo, a Cartilha de Transição de Mandatos - Obrigações e Responsabilidades, editada pelo Tribunal de Contas do Município de Goiás, destaca a importância de uma transição eficiente e responsável, capaz de fornecer todas as informações necessárias ao novo gestor para a manutenção das atividades da Administração Pública Municipal. A omissão de informações sobre o funcionamento da máquina administrativa pode ocasionar a descontinuidade da prestação de serviços públicos essenciais, como saúde, educação, assistência social, limpeza urbana e coleta de lixo, impondo danos injustificáveis à coletividade.

Os Tribunais de Contas também costumam entregar aos eleitos os resultados de suas principais auditorias, identificando problemas e desafios a serem enfrentados nas diversas áreas da atuação governamental. **Os novos governantes recebem, portanto, diagnósticos e recomendações realizadas por uma instituição apartidária, fundamentada em rigorosos critérios técnicos.**

Além disso, os Tribunais podem abrir representações para avaliar como se deu a transição de governo e até aplicar sanções se dispositivos legais não forem observados nas transições. A desobediência ao art. 42 da Lei de Responsabilidade Fiscal, por exemplo, é considerada uma irregularidade grave, motivo frequente de parecer pela rejeição das contas de prefeitos.

Os Tribunais de Contas desempenham um papel vital na fiscalização das transições de governo, certificando-se de que sejam realizadas de maneira transparente e eficiente. A continuidade dos serviços públicos e a manutenção da qualidade no atendimento das necessidades dos cidadãos dependem de uma transição bem-sucedida, que respeite os princípios legais e administrativos estabelecidos. Na Educação, em particular, é fundamental que a transição seja exitosa, com todas as informações disponíveis, como as metas alcançadas, as situações funcionais e os desafios em curso.



3

A COOPERAÇÃO NOS ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (ADES) NAS TRANSIÇÕES DE GESTÃO MUNICIPAL

Maíra Weber

Doutora em Educação e Pesquisadora do Instituto Positivo



Cooperação Intermunicipal

Para o fortalecimento da Educação Básica e o avanço das políticas públicas é necessário que o Governo Federal, estados e municípios trabalhem juntos e de forma pactuada. O termo “Regime de Colaboração” é próprio da política educacional brasileira e deriva da ideia de que a Educação no país exige interdependência entre os níveis de governo. Esse conceito está descrito na Constituição Federal de 1988 e tem como propósito motivar mais coordenação entre as políticas educacionais e reduzir as desigualdades entre os entes federados: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em Regime de Colaboração seus sistemas de ensino (Artigo 211 da Constituição Federal de 1988).

O Regime de Colaboração Intermunicipal (nascido no

final dos anos 1940) trata especificamente da cooperação entre os governos locais, especialmente aqueles que estão próximos geograficamente, voltada à viabilização de soluções regionais para desafios comuns, com a finalidade de reduzir fragilidades e potencializar a ação conjunta entre os profissionais da Educação.

“A Cooperação Intermunicipal no Brasil tem como ponto de partida o surgimento do movimento municipalista, impulsionado pela Constituição de 1946, a primeira Carta Constitucional do país a garantir um raio de ação autônomo aos governos municipais. Antes disso, não era possível pensar em associativismo local porque o modelo político-territorial brasileiro dava quase nenhuma autonomia às municipalidades. A partir dessa transformação legal, floresceram ideias e organizações vinculadas ao ideário municipalista.”

(MELO, 1993, in ABRUCIO & WEBER, 2017, p. 56-67).

Trecho da obra “Cooperação Intermunicipal na Educação: experiências de Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil”, do Instituto Positivo, 2017.

Existe uma diversidade de modelos e mecanismos que possibilitam a cooperação entre municípios. E, dada a heterogeneidade brasileira, faz sentido que existam múltiplas possibilidades que se adequem às necessidades setoriais e regionais. Entre os diferentes mecanismos, destacam-se: as associações municipalistas, as regiões metropolitanas, os comitês de bacia e os consórcios públicos e/ou privados.

A seguir, estão apresentados alguns marcos legais relativos ao Regime de Colaboração, Regime de Colaboração Intermunicipal, além de Consórcios e Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) – dois principais mecanismos existentes na área da Educação para a efetivação da colaboração entre os municípios:

Constituição
Federal (CF)
- 1988

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: Parágrafo único: leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino. § 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do poder público que conduzam à:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - melhoria da qualidade do ensino;
- IV - formação para o trabalho;
- V - promoção humanística, científica e tecnológica do país.

Lei de Diretrizes
e Bases da
Educação
Brasileira (LDB) -
Lei 9.394/1996

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei 13.005/2014	Art. 7º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto deste Plano. § 7º O fortalecimento do regime de colaboração entre os Municípios dar-se-á, inclusive, mediante a adoção de Arranjos de Desenvolvimento da Educação.
Lei de Consórcio Público – Lei 11.107/2005	Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências.
Resolução 01/2012 – Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica.	Dispõe sobre a implementação do regime de colaboração mediante um ADE como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da Educação.
Resolução 07/2020 – Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica.	Dispõe sobre as Diretrizes Operacionais para implementação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação – ADE como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da Educação.

De acordo com a Resolução nº 1, do Conselho Nacional de Educação (CNE), de 23 de janeiro de 2012, “o ADE é uma forma de colaboração territorial basicamente horizontal, instituída entre entes federados, visando assegurar o direito à educação de qualidade e ao seu desenvolvimento territorial e geopolítico”, aberta à participação de instituições privadas e não governamentais, mediante convênios ou termos de cooperação, sem que isso represente a transferência de recursos públicos para essas instituições e organizações.

Os Arranjos se constituem a partir de uma decisão dos gestores municipais, principalmente de Prefeitos e Dirigentes Municipais de Educação (DMEs) de cidades localizadas geograficamente próximas. Nesse modelo, não há obrigatoriedade da constituição de uma personalidade jurídica entre os municípios para a sua viabilização. Ainda assim, por meio de suas secretarias ou diretorias de Educação, os municípios formalizam um termo de parceria ou de cooperação técnica que estabelece os objetivos e os modelos de governança e de funcionamento do ADE. O fato de não haver a necessidade de criação de uma personalidade jurídica torna o Arranjo um modelo mais flexível, não-burocrático e sem custos.

Por esse motivo, esses territórios colaborativos têm se tornado uma opção viável de Colaboração Intermunicipal – especialmente para municípios de pequeno e médio portes, que possuem o desejo de atuar de forma cooperada para melhorar a qualidade e a equidade da Educação em seu território sem que isso acarrete na necessidade de empenho de recursos financeiros e técnicos para sua criação e manutenção.

Atualmente, o número de Arranjos supera o de Consórcios Públicos com Câmaras Técnicas de Educação. Os Consórcios Públicos Intermunicipais também se constituem a partir de uma decisão dos gestores municipais, principalmente de prefeitos, mas necessitam da aprovação dos legisladores das Câmaras de Vereadores, e se configura como pessoa jurídica legalmente criada para exercer, por meio de contrato de rateio entre os municípios, a gestão associada de serviços públicos em que os participantes destinam pessoal, bens e recursos à execução dos serviços transferidos (GRIN, E. J.; SEGATTO, C. I, 2021).

Cabe destacar que é possível haver a coexistência³ de Arranjos e de Consórcios Públicos com Câmaras Técnicas da Educação no mesmo território. O que as pesquisas demonstram é que existem municípios que optaram pela criação de um ADE e, à medida em que os projetos de cooperação se

³Para saber mais sobre as regiões em que esses dois mecanismos estão localizados, sugere-se a visita ao site da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação – iniciativa suprapartidária que representa a união de forças institucionais de atuação para o fortalecimento do regime de colaboração. Disponível em: <https://www.redeintermunicipaledu.com.br/>.

intensificaram, os gestores públicos buscaram a constituição de um Consórcio para ampliar o escopo da atuação colaborativa.

As experiências de Cooperação Intermunicipal na Educação vêm crescendo no país nos últimos anos, no modelo de Consórcios e de ADEs, mas ainda estão muito abaixo da necessidade local (SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023).

Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs)

Como experiências de cooperação intermunicipal, vale um olhar aprofundado às formações de Arranjos de Desenvolvimento da Educação existentes atualmente no país.

"Surgiram experiências significativas nos últimos anos, com a criação de alguns importantes consórcios intermunicipais e, especialmente, de Arranjos de Desenvolvimento da Educação, os ADEs. Elas constituem uma inovação institucional cujas raízes advêm do final da década de 1990, com a experiência da Chapada Diamantina, na Bahia, mas que ganhou ainda mais força nos últimos 10 anos, com a criação de parcerias entre governos municipais e atores não-governamentais [...] O Arranjo de Desenvolvimento da Educação é um modelo de atuação em Regime de Colaboração extremamente atraente, pois aumenta a intensidade e a qualidade das relações entre os municípios parceiros, amplia a possibilidade de equidade educacional, prioriza o foco no aluno e impacta na qualidade da Educação. Todos esses aspectos positivos se dão graças à colaboração presente em cada uma das instâncias e etapas do trabalho existente nos Arranjos voltados para a cooperação intermunicipal." (ABRUCIO & WEBER, 2017, p. 19-20).

Trecho da obra "Cooperação Intermunicipal na Educação: experiências de Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil", do Instituto Positivo, 2017.

Há ADEs que optam por trabalhar com questões relacionadas à gestão administrativa, financeira e de pessoal das respectivas Secretarias de Educação, outros se debruçaram nas questões pedagógicas das redes, tais como: revisão de currículo, trocas de experiências e projetos pedagógicos bem-sucedidos, ofertas de cursos de qualificação de gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores para o território, melhoria de processos de alfabetização dos estudantes, redução da evasão escolar ou da distorção idade-série. Isso porque, nos ADEs, a prevalência de ações colaborativas está relacionada à constituição de parcerias, troca de experiências e projetos visando à melhoria das capacidades estatais e a provisão de serviços.

Já se vão quase 30 anos desde que o primeiro território colaborativo começou a se constituir, em 1996, na região da Chapada Diamantina, na Bahia. O intitulado ADE Chapada nasceu definitivamente nos anos 2000 como resultado da união de municípios que enfrentavam altos níveis de analfabetismo na região. Desde que passaram a atuar em colaboração, esses municípios têm elevado drasticamente seus índices educacionais, formando continuamente seus profissionais educacionais e firmando parcerias com universidades, associações, institutos e iniciativas privadas.



Em 2000, nasce o primeiro Arranjo de Desenvolvimento da Educação, na região da Chapada Diamantina (BA).

A formação de novos ADEs vem crescendo no Brasil. Na metade do ano de 2024, podiam ser contabilizados 22 territórios colaborativos brasileiros. São eles: ADE Alto Solimões (AM), ADE dos Guarás (MA), ADE dos Balaíos (MA), ADE do Alto Turi (MA), ADE Adera (MA), ADE GE 4 (PI), ADE GE 5 (PI), ADE Chapada Diamantina (BA), ADE Agreste Litoral (BA), ADE Abr'Olhos (BA), ADE Parecis (MT), ADE Adetam (MG), ADE GRIFE (MS), ADE Conexões do Itaúna (ES), ADE Piraquê Açu (ES), ADE Noroeste Paulista (SP), ADE SP 5+ (SP), ADE Litoral Paranaense (PR), ADE Granfpolis (SC), ADE CoGemfri (SC), ADE Serra Catarinense (SC) e ADE Norte Gaúcho (RS).



E há mais dois Arranjos em vias de serem constituídos – o ADE do Vale do Pindaré e o ADE da Baixada Maranhense – no Maranhão, o estado que mais possui territórios colaborativos.

“Como uma experiência em construção, os ADEs têm ensinado muito aos gestores e lideranças locais, principalmente revelando que a cooperação pode melhorar, em alguma medida, a qualidade da política educacional municipal em contextos de assimetria e baixas capacidades estatais. Só que esse modelo precisa de um suporte institucional maior, no qual a colaboração seja a linha mestra do federalismo educacional e de toda a engrenagem da Educação brasileira.”

(SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023, p.129).

Trecho da obra “Arranjos de Desenvolvimento da Educação – o que podemos aprender com as suas trajetórias?”, do Instituto Positivo, 2023.

Transição de gestão em municípios que atuam em cooperação

As transições de governos municipais, na maioria dos casos, implicam em mudanças. Com o objetivo de assistir à área da Educação Pública, sabe-se que os novos governantes poderão optar ou não por dar seguimento às ações e políticas públicas que estavam sendo implementadas, mesmo aquelas que, por ventura, estivessem proporcionando bons resultados em termos de gestão administrativa e de aprendizagem dos alunos da rede. Assim, o diálogo entre os representantes da antiga e da nova gestão é fundamental, além de uma apresentação qualificada do Memorial de Gestão, tratado detalhadamente no capítulo 1 deste livro.

O que as pesquisas de campo têm demonstrado é que os dirigentes de municípios de pequeno e médio portes que atuam em territórios colaborativos costumam ter mais chances de dar continuidade aos seus programas e projetos colaborativos mesmo com os processos de transição de gestão, pois, para viabilizá-los, antes de mais nada, conduziram um diagnóstico detalhado da situação do conjunto de municípios do território e também passaram pela definição de metas visando alcançar avanços na Educação da região. Por fim, essas municipalidades implementaram projetos comuns por meio da atuação das próprias equipes das redes com (mas não obrigatoriamente) o apoio de parceiros. E muitos desses projetos talvez não fossem possíveis de serem oportunizados se os municípios tentassem realizá-los individualmente.

A dinâmica de governança dos Arranjos é bastante democrática e horizontalizada, e esse ponto favorece as transições de governos. Destacam-se algumas características:

1. As equipes que integram os Arranjos costumam eleger, como facilitadores do território, um profissional de uma das Secretarias de Educação que seja funcionário de carreira, um profissional concursado. Assim, independentemente da alteração dos membros do território colaborativo, o Arranjo tem maiores chances de se manter vivo e atuante – em virtude disso, é importante que o ADE faça registros regulares do seu histórico em atas realizadas nas reuniões necessariamente constantes dos componentes;
2. Nem todos os municípios que compõem o conglomerado que forma determinado Arranjo, ao passarem pela transição de gestão, terão alteração de prefeitos e Secretários de Educação. Assim, os municípios que seguem com a mesma gestão conseguem orientar os novos integrantes e dar continuidade ao legado e à feitoria das metas e ações em andamento;
3. Os Arranjos contam com a possibilidade de firmar parcerias, seja com autarquias, organizações da sociedade civil, universidades, instituições de ensino, entre outros. Tais parcerias aumentam as chances de manter a continuidade dos programas implementados nas regiões, mesmo com a alternância de poder;

“Os Arranjos se constituem, potencialmente, como um conjunto de parcerias: com atores sociais, entre os municípios, se possível com outros níveis de governo, das secretarias com os profissionais da Educação e, por fim, das escolas entre si. Tanto maior êxito terá o ADE se ele for capaz de ativar toda essa rede, criando um circuito positivo de retroalimentação de ações e de relacionamentos que gerem soluções para as políticas educacionais.”

(ABRUCIO & WEBER, 2017, p. 199).

Trecho da obra “Cooperação Intermunicipal na Educação: experiências de Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil”, do Instituto Positivo, 2017.

4. As lideranças dos Arranjos costumam se preparar para o processo de transição de gestão; alguns formalizam propostas educacionais que não podem deixar de ser contempladas na gestão dos futuros governantes. O ADE Chapada, por exemplo, realiza em todos os períodos pré-eleitorais o chamado “Dia E”, reunindo candidatos a vereadores e prefeitos dos municípios participantes do Arranjo em um fórum para apresentar as prioridades da área da Educação eleitas pela própria

comunidade escolar. Já o ADE Noroeste Paulista se prepara para o período de transição política realizando fóruns mensais e visitas com os candidatos a praticamente todos os municípios que compõem o Arranjo. Além disso, os Secretários de Educação que seguem na próxima gestão fazem uma formação para receber os novos DMEs comprometidos com o acolhimento, o planejamento e a transparência do acordo;

5. Na maioria dos Arranjos que têm uma longa história de vida, a gestão que termina compartilha as informações com a gestão que se inicia. Isso é parte da cultura de conduta colaborativa para a implantação e/ou prosseguimento dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos das Secretarias de Educação;
6. Além disso, nos ADEs mais longevos, os gestores das Secretarias de Educação que permanecem no cargo se responsabilizam pela acolhida aos novos Dirigentes Municipais e mobilizam os prefeitos eleitos para o trabalho em Cooperação Intermunicipal.

Esse cenário demonstra que os Dirigentes Municipais de Educação que atuam em Colaboração Intermunicipal têm buscado ativamente desenvolver e implementar estratégias que possam reduzir a descontinuidade de avanços educacionais já conquistados em seus territórios.

A atuação em Regime de Colaboração Intermunicipal abre espaço para o desenvolvimento integrado desses dirigentes com os demais profissionais da área. Ao estabelecerem estratégias colaborativas, os municípios buscam apoio mútuo para promover ações conjuntas e coordenadas para a execução das políticas educacionais – voltadas tanto para a oferta da Educação Pública quanto para a execução das demais atividades que envolvem a gestão das redes de ensino. Ao evitar o isolamento, as equipes que compõem essas redes (a partir da identificação de interesses, necessidades e potencialidades comuns) passam a colaborar e oferecer a todo o território as capacidades existentes em cada uma delas, o que, por sua vez, pode agregar inúmeros benefícios ao conjunto de municípios.

Tanto os Arranjos como os Consórcios explicitam que a cooperação entre municípios, na área da Educação, vem sendo evidenciada na prática por várias municipalidades presentes em territórios brasileiros como uma eficiente maneira de trazer avanços na gestão das Secretarias Municipais de Educação e, por consequência, na qualidade da Educação Pública do país.

No capítulo a seguir, serão apresentadas em detalhes quais decisões e estratégias vêm sendo tomadas pelos gestores públicos organizados em Arranjos e por um Consórcio visando à qualificação do processo de transição de gestão nas Secretarias de Educação.



4

EXPERIÊNCIAS DE TRANSIÇÕES DE GESTÃO EM ADES E CONSÓRCIO

Rede de ADEs do Brasil

Maíra Weber

Doutora em Educação e Pesquisadora do Instituto Positivo



A transição de gestão é uma circunstância desafiadora que vai ocorrer, inevitavelmente, de quatro em quatro anos (ou de oito em oito anos, quando houver reeleição), nas Secretarias de Educação municipais do país. Essa mudança impacta todos os entes federativos, o que, por sua vez, afeta todas as pastas do governo, incluindo a da Educação.

Há municípios que relatam passar metade de suas gestões tentando organizar a maneira como foi deixada a secretaria pelo seu antecessor: em termos de armazenamento de dados, registros de documentos, situação dos recursos financeiros e humanos da rede, além de programas educacionais em andamento, entre outros aspectos.

Esse capítulo apresenta relatos de experiências

de Secretarias de Educação de municípios organizados em Regime de Colaboração Intermunicipal que vivenciaram a transição de gestão e criaram processos e mecanismos visando à continuidade e ao fortalecimento das práticas de gestão administrativas e pedagógicas das suas redes. Por meio de um questionário aplicado na Rede de ADEs do Brasil e em um Consórcio com a Câmara Técnica de Educação, o Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Litoral Sul da Bahia (CDS-LS), em relação à preparação para transições de governo, comprovou-se e elucidou-se que o trabalho em Regime de Colaboração entre municípios de um mesmo território tem facilitado e auxiliado enormemente a transição de gestão nas Secretarias de Educação – em termos de agilidade, compreensão, organização e continuidade dos avanços que estavam ocorrendo.

Existem múltiplas experiências de Regime de Colaboração Intermunicipal no Brasil, no entanto, as mais conhecidas e numerosas são os ADEs e os Consórcios. Atualmente há 22 Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil: ADE Alto Solimões (AM), ADE dos Guarás (MA), ADE dos Balaíos (MA), ADE do Alto Turi (MA), ADE ADERA (MA), ADE GE 4 (PI), ADE GE 5 (PI), ADE Chapada Diamantina (BA), ADE Agreste Litoral (BA), ADE Abr’Olhos (BA), ADE Parecis (MT), ADE Adetam (MG), ADE GRIFE (MS), ADE Conexões do Itaúna (ES), ADE Piraquê Açu (ES), ADE Noroeste Paulista (SP), ADE SP 5+ (SP), ADE Litoral Paranaense (PR), ADE Granfópolis (SC), ADE CoGemfri (SC), ADE Serra Catarinense (SC) e ADE Norte Gaúcho (RS). E, em termos de Consórcios com Câmaras Técnicas de Educação, há mais de 10 experiências vigentes no Brasil.

A seguir, há respostas do questionário aplicado visando ao entendimento de como essas áreas cooperativas agiram em tempos de transições políticas e se prepararam para novas experiências de mudança de governo. Os textos “elaborados a partir das respostas dos questionários” são descritos de maneira leve, pessoal e trazem a identidade das lideranças desses territórios colaborativos, que muitas vezes dialogam com o leitor a fim de fazerem um convite a gestores municipais – que ainda não atuam nessa metodologia – a conhecerem suas maneiras de agir durante as transições de gestão, proporcionando um reflexo do trabalho cooperativo e agregador que o Regime de Colaboração Intermunicipal propicia. Primeiramente, serão apresentados cases de territórios colaborativos que já passaram por transições políticas e, depois, de locais que estão se preparando para vivenciar essa questão pela primeira vez.



Experiências de territórios colaborativos que já vivenciaram transições de gestão:

Breve histórico
do Arranjo

ADE Chapada Diamantina – Região da Chapada Diamantina, Bahia (BA)

“Em 1995, a Chapada Diamantina (cadeia montanhosa localizada no centro do Estado da Bahia) estava imersa em um cenário em que a Educação não era prioridade e, com isso, um ensino que oferecesse o mínimo de qualidade não chegava às crianças. Os índices de analfabetismo eram muito altos (e maiores ainda na zona rural da região). Não havia coordenadores pedagógicos nos municípios do território, e os diretores das escolas e as Secretarias de Educação tinham preparo e estrutura inadequados para realizar bons trabalhos. Em meio a esse cenário, uma professora da Chapada, Cybele Amado de Oliveira, teve a ideia de constituir um território colaborativo. Assim, em 1997, uma rede de Regime Colaborativo teve início, integrando professores dos municípios, coordenadores pedagógicos, diretores de escolas, Secretários de Educação e prefeitos. Junto ao Arranjo, ainda em 1997, nasceu o ICEP – Instituto Chapada de Educação e Pesquisa –, parceiro técnico do ADE.”

(ABRUCIO & WEBER, 2017, p. 94 -95).

O termo de parceria técnica do ADE Chapada Diamantina foi assinado anos depois, nos anos 2000, junto ao lançamento do Projeto Chapada, que envolvia 12 municípios na região da Chapada Diamantina - BA.

Inicialmente, foram quatro anos de caminhada conjunta sob o desafio da formação continuada de coordenadores pedagógicos articulada com a presença de associações de pais, educadores, guias turísticos, entre outros. Com a missão de reduzir a evasão e a distorção idade/série escolar, de lá pra cá as dificuldades foram mudando, e foi se destacando como principal avanço o fortalecimento dos municípios de forma colaborativa e participativa, além da elevação de maneira significativa e constante do IDEB. Nos dias de hoje, seguimos com 12 municípios e com metas ousadas que visam engajar e acolher novas localidades.

Período de transição política

Passamos pela transição em 2004, 2008, 2012, 2016, 2020 e estamos nos preparando para 2024. Nesse movimento, vale destacar a continuidade das políticas públicas pela educação de qualidade, mesmo com a dança das cadeiras, em que a oposição vira situação e vice-versa, seguindo o sentido de que a Educação não tem partido. A bandeira erguida é a da qualidade da Educação.

A transição cidadã é sempre um momento de tensão. Passar pela campanha política com os ânimos acirrados é sempre desafiador. Ao longo dos anos, alguns municípios saíram do ADE, mas depois voltaram.

Por mais esforços investidos, a continuidade ainda é uma tarefa árdua. Vale ressaltar que hoje temos no ADE três municípios que seguem desde o início do Arranjo, mas há um ir e vir no caminhar. As mudanças sempre abalam; porém tivemos mudanças qualificadas, que proporcionaram um renovar positivo no ADE. Então, seguir cuidando dos municípios nesses ciclos políticos é determinante para a saúde do Arranjo, especialmente entre os secretários e equipes técnicas que são cargos de confiança.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

O primeiro ponto é que o ADE Chapada tem uma prática bastante habilidosa chamada “Dia E”, que tem como objetivo engajar e provocar o comprometimento dos candidatos a prefeito e vereadores com a área da Educação. Essas prioridades, elencadas em minifóruns e fóruns de Educação, são definidas em um evento público, com a participação da sociedade.

O segundo ponto é que a maior força do ADE é a formação continuada de educadores, que une os municípios na busca da qualidade da Educação; em seguida, vem o engajamento e a sensação de pertencimento a um coletivo que discute todos os problemas vividos, que vai desde a reordenação de redes ao plano de carreira e reajuste salarial.

O terceiro é realizar a transição de forma transparente, com a entrega de um memorial, num seminário, no qual a coligação vencedora do pleito eleitoral é convidada e acolhida.

Período pós-eleições

Após o resultado das eleições, os secretários e equipes técnicas seguem na organização do memorial de transição para entregar à nova equipe. Mesmo que seja um resultado de continuidade, em que o eleito é sucessor do atual, pois nem sempre a equipe continua a mesma. O memorial é, portanto, uma rotina nos municípios que iniciam a organização no começo do ano eleitoral.

O ADE e os municípios que já o compuseram, outrora, já têm bem definidas as ações para a garantia de um documento transparente e organizado.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

A potência de caminhar de forma colaborativa e participativa inspira, fortalece, encoraja. Às vezes, um gestor municipal não defende ou não entende o sentido de uma ação tão importante como a transição, e os municípios circunvizinhos convencem esse gestor a seguir com a ação. E isso é para além da transição. Caminhar de forma articulada fortalece todos os municípios no cumprimento de suas responsabilidades – muitas vezes desconhecidas ou com pouca valorização pelo prefeito.

Vale destacar o momento atual. Estamos em diálogo com os Conselhos Municipais como CME, CACs Fundeb, CAE, etc. Estamos articulados com o CMDCA, o Conselho Tutelar e as comissões que possam potencializar a escuta dos municípios e recomendar metas e estratégias para compor o próximo decênio do PME, com vistas ao monitoramento atual, garantindo a autoavaliação participativa, intersetorialidade, colaboração e equidade. Enfim, seguimos promovendo/fomentando o protagonismo da comunidade no debate para uma Educação qualificada que tanto sonhamos e desejamos.

Breve histórico do Arranjo

ADE Noroeste Paulista – Região Noroeste do Estado de São Paulo (SP)

“O ponto de partida do trabalho colaborativo na região de Votuporanga, ou seja, no Noroeste Paulista, foi uma oficina de elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR), que oportunizou uma experiência de visão territorial aos secretários municipais e equipes presentes, indicando que o trabalho coletivo seria o caminho mais promissor para o sucesso. Disposto desde o início a estreitar os laços intermunicipais em prol da qualidade da Educação, esse ADE cresceu e hoje tem o maior número de municípios entre os Arranjos de todo o país; são 75 secretarias que trocam conhecimentos, boas práticas, tomam decisões conjuntas e têm como principal ação um relevante Congresso Internacional, realizado anualmente no município de Votuporanga, que recebe cerca de duas mil pessoas para diversas atividades de formação. Sua trajetória já demonstra amadurecimento no formato de governança e na sustentabilidade que resiste a várias mudanças de gestão municipal no território.”

Trecho da obra “Arranjos de Desenvolvimento da Educação: o que podemos aprender com suas trajetórias”, do Instituto Positivo, 2023.

O ADE Noroeste Paulista surgiu da iniciativa regional de 17 municípios, com o apoio do professor Mozart Neves Ramos, em 2009. Foi realizado um mapeamento desses municípios por meio de um diagnóstico, no qual foi possível identificar as maiores fragilidades locais, que estavam ligadas a questões de aprendizagem e formação docente.

Um dos maiores objetivos era proporcionar a melhoria da qualidade da Educação oferecida nesse território e colaborar com municípios menores, com menos recursos e menos possibilidades.

Atualmente, o ADE já conta com 75 municípios formando um território muito grande.

Período de transição política

Acredito que um dos principais desafios com relação à troca de governo seja a continuidade do Arranjo. Desde a fundação do ADE, já se passaram quatro gestões. Muitas vezes a troca do partido traz desafios com relação à continuidade dos processos.

Aqui no Noroeste Paulista, nenhuma das transições abalou o ADE. Sempre foi feito um trabalho prévio ao período pré-eleitoral. Depois do período eleitoral, o engajamento na conscientização dos agentes políticos é muito importante. São realizadas visitas a praticamente todos os municípios do ADE para conversas com os prefeitos e secretários, explicando as ações que executamos e rememorando tudo que foi possível conseguir por meio das iniciativas do Arranjo de Desenvolvimento da Educação. Conversamos também com os candidatos a prefeito.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

Todas as transições de governo envolvem planos e discussões com o prefeito, e é preciso que ele entenda a importância de trabalhar para a manutenção do Secretário de Educação - desde que este esteja fazendo um trabalho sério. Além disso, para sensibilizá-lo, há visitas aos municípios da região para que compreenda a importância, o tamanho e o significado do Arranjo.

A figura do Secretário de Educação deve ser técnica, pedagógica, administrativa, jurídica e também política da Educação. Em nossos fóruns mensais, conseguimos manter aquecida a questão da importância do ADE e da contribuição dos municípios vizinhos.

Em todos os períodos pré-eleitorais, nos anos de campanha, desenvolvemos inúmeras ações de formação dos secretários para que recebam os novos nomeados. Há, então, um planejamento extremamente sério, com cronograma de encontros, diálogos, apresentação dos dados, mapeamento e diagnóstico da região, e tudo isso facilita a organização para a transição.

Após as eleições, fazemos um período de adaptação, de integração, de apresentação do nosso diagnóstico e dos nossos objetivos, além de visitas aos municípios e fóruns mensais com temáticas elaboradas pelos próprios membros integrantes de suas redes de ensino. Tudo com extrema transparência e constante planejamento.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Por meio do trabalho em colaboração, conseguimos dar voz a cada município que pertence ao ADE. Estamos elaborando, ainda, um currículo

próprio local e trabalhando com um Plano Municipal de Educação e um Plano Regional de Educação. Ações que nasceram graças à cooperação intermunicipal e que podem ajudar quem chega à Secretaria de Educação a desenvolver um bom trabalho durante os quatro anos de gestão.

Nosso Arranjo começou pequenininho, em 2009, e hoje tem lista de espera de municípios querendo integrá-lo. Mantemos iniciativas de formação continuada com parcerias idôneas, de credibilidade, de interesse comum. A Educação é a melhor alternativa para transformar a vida das nossas crianças. Quando se está lado a lado com o seu parceiro, com a cidade vizinha, tudo ganha mais sentido e mais qualidade.

Breve histórico do Arranjo

ADE ADERA – Região dos Açaizais no Maranhão (MA)

Em 2009, foram iniciadas as ações do Arranjo Estrada de Ferro Carajás (ADE-EFC) – o primeiro criado no Maranhão, constituído em setembro com apoio e aporte financeiro da Fundação Vale, do Todos pela Educação e do Ministério da Educação (MEC), além da parceria técnica da Comunidade Educativa CEDAC (atual Roda Educativa).

Entre 2012 e 2019, o Arranjo se desfez, e os municípios continuaram suas ações educativas de forma individual, baseando-se nas experiências do trabalho cooperativo. Porém, esse primeiro ADE, o Estrada de Ferro Carajás, foi a gênese e a inspiração para o ADERA, criado em 2019. Nesse ano, uma equipe de técnicos das Secretarias Municipais de Educação, Secretários Municipais de Educação e presidentes dos Conselhos Municipais de Educação decidiram implementar o Regime de Colaboração por meio de processos cooperativos, formando o Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE).

O objetivo era que os oito municípios envolvidos pudessem avançar na melhoria dos índices educacionais, promovendo uma Educação de qualidade para todo o território. Desde então, o ADERA tem sido um modelo de cooperação que fortalece a educação na região, superando desafios e buscando constantemente melhores resultados.

O ADERA, criado em 2019 no Maranhão, é um Arranjo de Desenvolvimento Educacional que aborda cooperativamente desafios educacionais

em oito municípios com questões como: alta distorção idade-série, baixa proficiência e elevado índice de analfabetismo.

Mais que uma união de municípios, o ADERA representa um compromisso coletivo com os valores de cooperação, respeito, solidariedade, equidade e renovação. Desde sua criação, a comunidade tem se dedicado a:

- Elevar os indicadores educacionais e melhorar a qualidade do ensino;
- Fortalecer a democratização das relações de gestão e planejamento integrado;
- Promover a eficiente aplicação dos recursos;
- Combater a instabilidade decorrente das trocas de gestão;
- Superar a ausência de quadros técnicos;
- Incentivar a efetivação de políticas públicas.

Desde o início, prioridades como a formação continuada, a elaboração de políticas municipais e a cooperação entre os municípios têm sido foco constante do ADERA.

Período de transição política

Em 2012 e 2016, enfrentamos transições políticas que abalaram a existência do Arranjo. Essas transições resultaram na descontinuidade das atividades do ADE Estrada de Ferro Carajás. Isso ocorreu porque não havia um senso de pertencimento bem definido, o que fez com que toda a responsabilidade pela condução do Arranjo fosse deixada nas mãos de parceiros, sem que a necessidade de seguir com nossos próprios planos fosse internalizada.

Outro ponto que contribuiu foi a ausência de metas de curto, médio e longo prazos pactuadas com a comunidade e com os agentes políticos dos municípios integrantes. Além disso, faltou visibilidade para o trabalho que vinha sendo realizado e para os ganhos conquistados, tanto para os municípios quanto para o território como um todo. Também não fomentamos e fortalecemos parcerias com os municípios, universidades e outras instituições regionais, o que poderia ter contribuído para a continuidade e o fortalecimento do Arranjo.

Alguns membros das equipes não entendiam que o Arranjo era constituído por nós, e alguns parceiros atuavam de forma muito tímida.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

Para a sustentabilidade do ADE atualmente, temos mantido diálogos constantes com os dirigentes municipais e técnicos das secretarias vinculadas, sempre resolvendo coletivamente as demandas, das mais simples às mais complexas, no intuito de manter uma parceria na tomada de decisões que viessem ao encontro das nossas necessidades educacionais e da promoção da qualidade da Educação.

Além disso, a premissa da articulação foi um fator preponderante para a sustentação do Arranjo, assim como a união dos atores que o compõem. Mudanças partidárias em alguns governos fragilizaram a estrutura do nosso ADE; e para enfrentar essas situações tomamos várias medidas importantes.

Primeiramente, construímos o Marco Situacional com o objetivo de identificar as prioridades comuns da região. Com base nesse marco, elencamos as metas de trabalho do Arranjo, focando nos indicadores educacionais prioritários: elevada taxa de distorção idade-ano nos Anos Finais do Ensino Fundamental, baixa proficiência dos alunos nas avaliações externas e elevado índice de analfabetismo no território.

Assinamos a Carta de Intenção pelos Secretários de Educação, garantindo o comprometimento com as metas estabelecidas. Cada município do Arranjo é representado por pessoas físicas ligadas a funções educacionais nas redes de ensino que integram a equipe de governança. Essas representatividades são constituídas pelo Poder Público, incluindo Secretários Municipais de Educação, técnicos das Secretarias Municipais de Educação (SEMEDs), técnicos das Unidades Regionais de Educação (UREs), professores das redes municipais e estaduais de ensino, presidentes dos Conselhos Municipais de Educação, além de representantes das universidades e institutos públicos e privados.

O ADERA conta, ainda, com a colaboração financeira das prefeituras para cobrir as despesas relacionadas às atividades de formação dentro da região. Esses investimentos são divididos entre os municípios e incluem o transporte e a alimentação das equipes de formação, a organização dos materiais impressos usados nos encontros e as formações por polo.

Em 2020, expandimos nossos parceiros e formalizamos cooperações com o Programa Suzano de Educação (PSE) e com a Roda Educativa, que apoiam os municípios na gestão educacional por meio de qualificação prática e incentivo à mobilização social.

O planejamento é a forma mais eficiente de dar continuidade às ações. Sua ausência poderá gerar consequências negativas duradouras para a rede e impactar nos resultados dos próximos anos.

Período pós-eleições

Em uma reunião previamente marcada, o ADERA é apresentado aos novos secretários e equipes técnicas. A partir daí, todos os documentos legais e ações do Arranjo são relatados às novas equipes da Secretaria de Educação. As lideranças que continuaram à frente das pastas em seus respectivos municípios iniciam a articulação com os que estão chegando. É sempre um recomeço, contudo, mantendo a estrutura já existente.

As deliberações são realizadas de forma coletiva, permitindo que todos possam se manifestar, em vez de serem impostas por um único líder. Esse modelo de gestão compartilhada tem construído uma autonomia junto ao projeto, com metas de trabalho estabelecidas para o território em curto, médio e longo prazos.

Para as eleições de 2024, o ADE está traçando uma nova estratégia de transição, baseando-se nas ações e experiências anteriores. Estamos focando em várias iniciativas para garantir a continuidade e a eficácia dos trabalhos educacionais na região. As principais medidas que estamos tomando são: fortalecimento da governança; engajamento coletivo; planejamento de metas; parcerias e colaborações; comunicação e visibilidade; formação continuada; e transparência e participação.

Essas medidas visam assegurar que a transição política não interrompa os avanços educacionais alcançados e que o ADERA continue a promover uma educação de qualidade para todos os municípios envolvidos.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Trabalhar em colaboração no formato de Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) com outros municípios e dirigentes municipais de educação pode facilitar a transição política, uma vez que há um esforço para que se mantenha as ações já existentes. Para que uma transição ocorra, é necessário o empenho das equipes que estão no cargo; se esses técnicos estiverem em um grupo maior podem garantir uma passagem republicana, pois o conjunto de municípios conhece a realidade dos demais.

O ADE promove a implementação de políticas e projetos educacionais de forma integrada, o que ajuda a manter a continuidade mesmo com mudanças de gestão. Isso evita interrupções bruscas e perdas de avanços conquistados. Trabalhamos com o fortalecimento da gestão democrática; com o compartilhamento de recursos e conhecimentos; com a redução de instabilidades; com o foco em objetivos comuns; e com suporte técnico. Além disso, adotamos um modelo de gestão horizontal, no qual as responsabilidades são atribuídas a todos os envolvidos, o que

se mostra como o melhor caminho. A gestão horizontalizada é realizada de forma clara e contínua, garantindo que todos os integrantes se sintam engajados. Nesse modelo, todos os envolvidos têm poder de decisão e acesso a todas as informações necessárias.

Essas ações colaborativas e estruturadas nos permitiram fortalecer a estrutura do ADE e manter a continuidade dos esforços para melhorar a educação na região. A colaboração no formato de ADEs cria um ambiente mais estável, cooperativo e orientado para resultados, o que facilita a transição política e contribui para a continuidade e melhoria das políticas educacionais.

Breve histórico do Arranjo

ADE Granfpolis – Região da Grande Florianópolis, Santa Catarina (SC)

“Para um território que já tinha a cultura da colaboração, não foi difícil aderir ao modelo de trabalho em Arranjo. Em 2015, com o apoio e incentivo do Instituto Positivo, os 22 municípios que já faziam parte da Associação de Municípios da Grande Florianópolis passaram a atuar em Regime de Colaboração. A partir de um diagnóstico territorial, foram estabelecidas quatro metas, e em 2016 tiveram início os planos de ação. Vale destacar que as ações referentes às quatro metas não foram trabalhadas simultaneamente, a fim de que cada uma pudesse ter o devido aprofundamento. Algumas ações passaram a ser contínuas, como é o caso do projeto Gestores Escolares em Movimento. O planejamento estratégico do ADE é constantemente revisitado e revisado, atualizando as demandas conforme o acompanhamento e a avaliação dos participantes.”

(SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023, p. 25).

O ADE Granfpolis surgiu em 2015, e uma das primeiras ações desenvolvidas nesse território colaborativo foi o diagnóstico profundo que buscava uma análise da situação que estávamos vivendo. Na época, o objetivo principal era a evolução da aprendizagem e da qualidade de ensino. Assim, um dos primeiros passos foi a redução da distorção idade-série, que boa parte dos municípios da Grande Florianópolis naquela época estavam vivenciando.

Período de transição política

Passamos por transições políticas, mas o funcionamento e a organização de todo o processo do ADE segue sem abalos e independentemente dessas mudanças.

Planejar a transição política é muito importante. Quando fazemos a transição de gestão conservando o entendimento da importância da força do ADE, garantimos a continuidade dos trabalhos.

Aqui na Grande Florianópolis, temos municípios muito pequenos e grande parte dos cargos são comissionados. A troca de uma gestão é difícil em todos os aspectos, incluindo a manutenção de todos os cadastros no sistema dos programas do Governo Federal que precisam de rápida atualização.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

Após a transição de gestão, nem todos os Secretários de Educação seguem. Alguns mudam, e os que permanecem passam todas as demandas e incentivam os que chegam. O ADE se mantém para dar continuidade ao trabalho. As equipes dos Secretários de Educação que permanecem dão suporte para os municípios vizinhos e eles ganham bastante tempo, pois já vão tomando as providências necessárias e trocando experiências, o que facilita o trabalho do dirigente que acabou de assumir.

As mudanças partidárias não nos fragilizaram porque o objetivo do ADE vai além de interesses políticos.

Período pós- eleições

Logo após as eleições, o trabalho fica um pouco mais lento porque alguns Secretários de Educação permanecem e outros mudam. Os que ficam dão continuidade e têm um papel importantíssimo, pois repassam a importância do Arranjo e integram o novo grupo para que as ações continuem.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

O Arranjo existe baseado no trabalho em colaboração entre os municípios e segue em prol da Educação, da aprendizagem, da qualidade e isso tem muita força. Nosso objetivo é muito maior. A aprendizagem das nossas crianças é o nosso foco. O ADE é nosso, de um grupo de municípios.

Breve histórico do Arranjo

ADE GE4 e ADE GE5 – Dois Arranjos do Piauí (PI)

ADE GE 5

“Lá na pequena cidade de Tanque do Piauí, a cerca de 200 km da capital Teresina, nasceu este Arranjo composto inicialmente por cinco municípios. Tudo começou quando, em 2014, esses municípios de pouco mais de 2.500 habitantes ganharam destaque numa publicação do movimento “Todos Pela Educação” por conta de suas evoluções nos resultados de Matemática e, também, protagonizaram um episódio da série Destino: Educação, do Canal Futura, que destacou o engajamento de professores e da secretaria municipal para melhorar a Educação na região. Mas um grande diferencial desse ADE ainda é a estratégia de usar os esportes para combater a evasão escolar, o que reforça a ideia de que o Arranjo é uma forma flexível de trabalho colaborativo que se molda às necessidades de cada território.”

ADE GE 4

“O primeiro encontro desse grupo foi realizado em 2017, quando os novos dirigentes municipais de educação assumiram seus cargos. Ali já se plantava a semente da colaboração, pois a troca de conhecimentos e o apoio entre eles deixava claro que juntos poderiam ir mais longe. Em 2018, um novo encontro de formação, com a presença de professores e coordenadores das redes municipais, reforçou a ideia do trabalho colaborativo. Finalmente, em 2019, nasce o ADE GE4 (Grupo Educacional dos 4 Municípios). Em 2021, o ADE foi selecionado no edital do Programa Melhoria da Educação, do Itaú Social, e segue em frente pela qualidade e equidade da educação no seu território.”

(SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023, p. 25-29).

Os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) GE5 e GE4 do Estado do Piauí foram criados com o objetivo de aprimorar a qualidade da Educação na região por meio da colaboração entre os municípios. Estabelecido como um agrupamento de municípios com características sociais e econômicas semelhantes, nossos Arranjos têm como foco abordar soluções em grupo, trabalhar em rede e compartilhar experiências educacionais.

Desde a fundação, enfrentamos desafios significativos, como a desigualdade educacional e a necessidade de capacitação contínua dos dirigentes municipais. Entre nossas principais metas estão a garantia da aprendizagem dos estudantes e a redução das desigualdades educacionais. Entre os avanços conquistados, destacam-se a implementação da "Carta Compromisso" e a realização de formações contínuas para dirigentes, fortalecendo o compromisso com a melhoria da educação.

Período de transição política

Já enfrentamos diversas transições políticas ao longo dos anos. Cada ciclo eleitoral traz novos desafios. A transição de 2020, por exemplo, foi particularmente relevante devido às mudanças significativas nas administrações municipais e às adaptações necessárias para manter a continuidade das políticas educacionais.

Embora as transições políticas apresentem desafios, nenhuma delas conseguiu abalar a existência dos ADEs GE5/GE4.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

As lideranças do ADE têm investido continuamente na formação dos dirigentes municipais e na construção de um diálogo permanente com os prefeitos.

Nossa resiliência é resultado de uma estrutura sólida, que inclui a capacitação contínua dos dirigentes e o uso estratégico da Carta Compromisso, que assegura o comprometimento dos novos gestores com os objetivos do ADE. A Carta Compromisso tem sido um instrumento vital, pois além de oficializar o engajamento desses novos gestores, garante a continuidade das iniciativas educacionais. Além disso, promovemos a articulação social entre entidades governamentais e não governamentais, fortalecendo nossa rede de colaboração.

Mudanças partidárias podem representar desafios, mas não fragilizam a estrutura dos ADEs. Para enfrentar essas situações, reforçamos a importância do compromisso assinado pelos prefeitos e intensificamos

as atividades de formação e acolhimento dos novos dirigentes. Também promovemos a integração e cooperação entre os municípios membros para manter a coesão do Arranjo.

Planejar a transição política é essencial para garantir a continuidade dos projetos. Realizamos seminários e encontros de formação para os novos gestores, assegurando que estejam alinhados com as metas do ADE. Nossa abordagem inclui a apresentação de planos detalhados de acolhimento e a manutenção de um diálogo constante com os dirigentes municipais.

Período pós-eleições

Após as eleições, intensificamos as ações de acolhida e a formação dos novos dirigentes. Garantimos que compreendam e se comprometam com os objetivos do ADE por meio de reuniões periódicas e acompanhamento constante. Essa estratégia permite a continuidade das iniciativas e o fortalecimento das políticas educacionais regionais.

Estamos elaborando uma nova estratégia de transição para as eleições de 2024. Planejamos reforçar o uso da Carta Compromisso e estimular o diálogo com os prefeitos eleitos para promover o alinhamento com as metas do ADE. Além disso, estamos organizando atividades de formação e acolhimento mais abrangentes para preparar os novos gestores para seus papéis.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Trabalhar em colaboração com outros municípios e Dirigentes Municipais de Educação (DMEs) é fundamental para facilitar a transição política. Essa colaboração permite a troca de experiências e boas práticas, fortalece a rede de apoio e garante que todos estejam alinhados com os objetivos comuns de melhorar a educação na região. A cooperação mútua promove a continuidade das políticas educacionais e reduz o impacto das mudanças administrativas.

Breve histórico do Arranjo

ADE CoGemfri – Região da Foz do Rio Itajaí, Santa Catarina (SC)

“Os municípios do ADE CoGemfri já compunham um colegiado de Educação dentro da Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (Amfri), portanto, foi apenas um “passo” configurar um Arranjo e passar a trabalhar em regime de colaboração. Com uma bagagem de praticamente três décadas de atuação como colegiado, somada à experiência em ações municipalistas e à cultura cooperativista de forte presença no Estado de Santa Catarina, a consolidação desse ADE ocorreu rapidamente, e contou, ainda, com o apoio técnico do Instituto Positivo no que se refere à metodologia do mecanismo de trabalho e à sua legitimidade.”

(SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023, p. 25).

Trecho da obra “Arranjos de Desenvolvimento da Educação: o que podemos aprender com suas trajetórias”, do Instituto Positivo, 2023.

O ADE CoGemfri começou suas atividades em abril de 2016. Ele é um ‘braço’ do Colegiado de Secretários Municipais de Educação da Amfri (Associação de Municípios que funciona desde 1999 - há 25 anos). O Arranjo conta com os municípios: Balneário Piçarras, Balneário Camboriú, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luiz Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo.

A atuação do CoGemfri se concentra prioritariamente nas áreas da Educação Infantil, Educação de Tempo Integral, Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial e na valorização do profissional de magistério. Na

Educação Infantil, os principais pontos de atenção são a infraestrutura, o currículo e a organização.

Período de transição política

Passamos por seis momentos de transição de gestão administrativa das prefeituras enquanto Colegiado de Secretários Municipais de Educação da Amfri e por uma enquanto CoGemfri, e seguimos fortes na continuidade da cooperação.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

A região reconhece o trabalho da associação que existe há 51 anos, e as ações colegiadas são sempre muito consideradas pelos candidatos e pelos eleitos. Atuamos com muito cuidado na documentação a fim de prestar contas e garantir a continuidade das ações regionais.

Os candidatos são convidados a conhecer a associação e o trabalho dos seus colegiados (temos 19 colegiados, três consórcios e três iniciativas no CoGemfri) e, quando eleitos, temos rodadas de apresentação oficial das atividades, dos planos de trabalho e do alinhamento para a continuidade das ações, além do planejamento dos novos projetos sugeridos por eles. Realizamos seminários gerais e temáticos para apresentar os trabalhos específicos. A Assembleia de Prefeitos aprova a metodologia na reunião de julho (geralmente, não se altera). Facilita para estruturarmos as memórias de gestão, situarmos os pontos em que cada projeto está e fazemos proposições de continuidade ou não dos projetos desenvolvidos.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Trabalhar em cooperação significa dar visibilidade e escuta às realizações das equipes de Educação. Os secretários e as equipes técnicas das secretarias entendem que as discussões educacionais passaram a ser mais técnicas, considerando as viabilidades de cada município e território.

Trabalhar com parceiros e aprender com eles é sempre uma riqueza. A união é grande e tem sido um enorme aprendizado trabalhar em colaboração, pois todos se sentem motivados. Tudo é muito discutido, fundamentado e estudado no ADE.

Breve histórico do Arranjo

ADE Alto Turi – Mesorregião Norte e Oeste do Maranhão (MA)

O ADE do Alto Turi foi criado no ano de 2019 com o desafio de discutir e unir projetos que promovessem a Educação da região. São 18 municípios, divididos em quatro microrregiões: Gurupi, Pindaré, Baixo Turi e Baixada Maranhense. Os municípios que compõem o território colaborativo realizam atividades de forma cooperativa.

“O ADE do Alto Turi contou com forte apoio da Undime Regional e da Gerência Regional de Ensino, o que é uma grande vantagem para um Arranjo ainda jovem e que precisa se manter firme e estimular o engajamento de seus membros para alcançar seus propósitos. O grupo de 18 municípios busca melhorias para os indicadores educacionais do território, que já realizava ações pedagógicas de forma colaborativa, como o encontro formativo com o corpo técnico da Semed, os jogos escolares e os desfiles cívicos na Semana da Pátria, nos quais as bandas marciais municipais se revezavam, portanto, a implantação do ADE se deu de forma muito natural, especialmente para legitimar o que vinha sendo desenvolvido.”

(SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023, p. 29).

Trecho da obra “Arranjos de Desenvolvimento da Educação: o que podemos aprender com suas trajetórias”, do Instituto Positivo, 2023.

Período de transição política

Como a formação do ADE foi em 2019 e já no ano seguinte houve eleições municipais, perdemos alguns parceiros importantes. Entre eles, a idealizadora do Arranjo. Vários Dirigentes Municipais foram substituídos e ainda, logo após, veio a fase da Pandemia. Com isso, o ADE enfrentou muitas turbulências e vive hoje um momento de revitalização, buscando engajar os municípios a ultrapassar possíveis interferências político-partidárias para seguir priorizando as políticas educacionais.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

O ADE ficou um pouco fragilizado, e sentimos que a cada quatro anos é um novo recomeço. Começa tudo de novo e há demanda de tempo para que as coisas comecem a fluir novamente. Acreditamos que no ADE Alto Turi ainda há espaço para mobilização e dedicação. No entanto, essa questão nos trouxe aprendizados – que tentaremos reverter agora, na próxima transição de gestão.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Sem dúvidas, o trabalho em colaboração entre os municípios nos ajuda imensamente. Porém, ainda encontramos certas dificuldades em fazer parcerias. A Undime/MA e as equipes técnicas das secretarias de alguns dos municípios integrantes nos apoiam e mantemos nosso propósito de minimizar desafios dos nossos municípios, como baixos recursos financeiros, tecnologia insuficiente e indicadores educacionais que precisam evoluir.

Breve histórico do Arranjo

ADE dos Guarás – Região do Litoral Ocidental Norte do Maranhão (MA)



“No ADE dos Guarás, a semente da colaboração foi plantada quando dirigentes municipais de Educação de três municípios se reuniram para realizar formações colaborativas e compartilhadas para a construção dos Planos Municipais de Educação. A esse grupo uniram-se outros municípios, que passaram a buscar soluções de forma colaborativa para vencer os desafios educacionais no território. E assim, de forma orgânica, sem qualquer investimento ou participação externa, o Arranjo se consolidou graças à percepção dos dirigentes de que a atuação colaborativa se mostrava muito exitosa.”

(SEGATTO; LUI; GRIN; ABRUCIO, 2023, p. 22).

Período de transição política

A primeira transição ocorreu em 2017 e a segunda em 2021, e nesse processo a figura da assessora técnica do ADE foi fundamental para a mobilização dos novos secretários e apresentação do trabalho colaborativo já desenvolvido no território. Nesse sentido, a carta de princípios e valores do ADE foi um importante instrumento usado para ajudar na conquista dos novos secretários e também no processo de transição de gestão, haja vista que a carta elaborada já previa a organização do Arranjo em caso de mudança de secretários. Veja abaixo um trecho que trata de transição de gestão.

“A vigência do mandato da Diretoria Executiva do ADE será de 02 (dois) anos. Na desistência de um membro da Diretoria Executiva, por faltas consecutivas injustificadas ou solicitação de desligamento da função a qual representa, assumirá o seu auxiliar suplente. Em caso de mudança de gestão e saída do(a) Secretário(a) Municipal de Educação titular e também do auxiliar da Diretoria Executiva, o cargo fica para o município, assumindo o(a) novo(a) Secretário(a) Municipal de Educação, até que se cumpra o mandato e se realizem novas eleições.”

Todas as transições são difíceis, pois, ao mudarem os secretários municipais, mudam-se também as equipes técnicas e pedagógicas das Secretarias de Educação. Por essa razão, a maioria dos secretários municipais relata não encontrar documentos e nenhum registro na Secretaria de Educação. Assim, há sempre a necessidade de apresentar todo o trabalho do ADE para os novos secretários e suas equipes.

Vale destacar que, por ser esse um tema ainda desconhecido por muitos, é necessário paciência e persistência. Nas duas experiências que o ADE dos Guarás teve de transição de gestão, assim que os novos secretários foram nomeados e empossados, foi realizado um encontro de boas-vindas com a participação dos antigos integrantes para a acolhida dos novos secretários e apresentação do ADE e da carta de princípios e valores.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

Para manter a união do grupo, são realizadas reuniões bimestrais em rodízio nos municípios como forma de engajamento de todo o Arranjo. As reuniões são para troca de experiências exitosas e também para analisar os dados educacionais do território, além de pensar em estratégias de intervenção para os problemas detectados. Há também momentos para lazer e descontração do grupo, como forma de aproximação e fortalecimento de vínculos e também para conhecer de perto a realidade de cada município.

O ADE manteve em sua composição a figura da assessoria técnica do quadro dos municípios como ponto focal. É alguém sem ligações partidárias e, mesmo que haja mudança de secretários, a assessoria técnica permanece e é responsável por mobilizar o novo grupo e apresentar o ADE a todos os que chegam.

Isso é de fundamental importância. Logo quando o resultado das eleições municipais é divulgado, a assessoria técnica do ADE já inicia a mobilização do grupo para a reunião de alinhamento das ações e entrega de instrumentos para facilitar a coleta de dados e o processo de transição de gestão.

O trabalho inicia com a visita aos novos secretários para explicar o trabalho e já convidar para a primeira reunião de apresentação do Arranjo e assinatura da carta de manifestação de interesse em participar. Depois desse momento, iniciam-se as reuniões para planejamento das ações e, após as execuções, os processos de monitoramento e avaliações das ações, que ocorrem em reuniões bimestrais em rodízio nos municípios participantes.

Há intenção de aprimorar a estratégia já existente no ADE; essa será uma das pautas da reunião bimestral realizada em julho de 2024.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Trabalhar em colaboração com outros municípios traz mais segurança e credibilidade para quem deixa o cargo e também para quem está chegando, uma vez que, ao encontrar processos, rotinas e instrumentos prontos e sistematizados que facilitem as informações necessárias para iniciar sua gestão, o novo gestor pode ajudar no processo de planejamento das ações e de uma implementação mais responsável das políticas educacionais para o município e território.

ADE Norte Gaúcho – Região Norte do Rio Grande do Sul (RS)

Breve histórico do Arranjo

O ADE Norte Gaúcho foi criado em 2017 a partir da necessidade de estruturação de ações impactantes na Educação de forma coletiva, colaborativa e principalmente de “olhar” para a área com o desejo de qualificar seus territórios. O Arranjo teve início com um movimento realizado pela Faculdade ATITUS e apoiado pelo professor Mozart Neves Ramos, que foi o agente principal de fomento à criação desse ADE.

A inspiração veio das ações do ADE Noroeste Paulista, e hoje contamos com 20 municípios parceiros. O Conselho Articulador se reúne mensalmente para organizar e pensar nas possibilidades de realização/efetivação das demandas oriundas dos municípios.

São realizadas de duas a três ações efetivas - seminários, encontros e fóruns - por ano, destinados a professores e equipes de gestão. Municípios integrantes: Camargo, Carazinho, Casca, Ciríaco, Coxilha, David Canabarro, Ernestina, Gentil, Getúlio Vargas, Marau, Mato Castelhano, Montauri, Muliterno, Nicolau Vergueiro, Nova Alvorada, Passo Fundo, Santo Antônio do Palma, São Domingos do Sul, Vanini, Vila Maria.

Período de transição política

Passamos por uma transição política no ano de 2021. Foi um momento de grandes mudanças de gestores municipais, o que, somado ao fato de estarmos vivendo a Pandemia do COVID-19, com os percalços e a dificuldade de mobilização, ocasionou o distanciamento de alguns municípios conveniados.

Nesse mesmo período, a Faculdade ATITUS retirou seu apoio mobilizador, o qual foi migrado para o Consórcio Intermunicipal da Região do Planalto Médio (CIPLAM), que disponibilizava a estrutura física e o suporte de gestão ao ADE.

O que nos abalou foi a dificuldade de mobilização dos municípios integrantes, trazendo alguns desmembramentos em função da não vinculação destes à regional de abrangência do Consórcio. Por isso, hoje estamos em 20 municípios e não mais em 29, como no início.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

O Arranjo só se manteve pelo fato de três dos secretários gestores do ADE continuarem em seus cargos, e um dos ex-gestores de Educação ter se tornado assessor técnico de Assuntos Educacionais do Consórcio, com carga horária disposta para o movimento colaborativo. Passamos por uma mudança de parceria, o que nos fragilizou em princípio.

O Consórcio continua, e o ADE está estruturando a vinculação do movimento a uma nova instituição de ensino, para que esta, de maneira suprapartidária, possa manter as ações e especialmente trabalhar no acompanhamento das transições de gestão, na acolhida e na formação dos novos gestores e no fortalecimento dos gestores que continuarão nas pastas.

O volume de trabalho na gestão municipal é, a cada dia, maior e mais exigente. Nesse sentido, o regime colaborativo pode contribuir na partilha, na troca e na formação continuada, além de proporcionar suporte técnico e operacional para estimular a boa relação entre os municípios.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Trabalhamos sob uma composição diversa de partidos políticos, com harmonia e respeito. Mais importante do que a transição é garantir a marca ativa do regime de colaboração na gestão da educação municipal, criando uma teia integrada e fortalecida, que se retroalimenta da partilha e troca de saberes e das experiências e da colaboração. É preciso despertar o sentimento de pertença e a necessidade de vínculo para a transposição de gestão sob a ótica da continuidade do regime de colaboração. O comitê articulador segue preparando a gestão e a inclusão dos gestores de Educação ao movimento.



Experiências de territórios colaborativos que estão se preparando para vivenciar a transição de gestão pela primeira vez:

Breve histórico do Arranjo

ADE Alto Solimões – Região do Alto Solimões, Amazonas (AM)

As primeiras discussões sobre o ADE Alto Solimões ocorreram durante o Fórum de Dirigentes Municipais de Educação do Alto Solimões (FOR-DIME/AS-AM), em 2022, reunindo todos os DMEs da região, juntamente com suas respectivas equipes das redes municipais.

Durante o evento, houve uma conferência que destacou a importância do Arranjo como um instrumento de Cooperação Intermunicipal, que serve, ainda, como um mecanismo de colaboração coletiva entre agentes educacionais para a organização e gestão dos sistemas de ensino, com o objetivo de promover o sucesso dos estudantes. Esse entendimento fortaleceu a criação do ADE.

Depois disso, no Encontro de Prefeitos e DMEs, foi instituído um grupo de trabalho composto pelos prefeitos da região. Simultaneamente, foram realizadas formações das equipes técnicas sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a construção dos currículos para as redes e sistemas municipais de ensino. Nesse contexto, surgiu a proposta de construção do Referencial Curricular do Alto Solimões (RCAS) e do ADE.

Em 2023, os prefeitos e secretários decidiram instituir formalmente o ADE. Na ocasião, foi assinada conjuntamente a Carta de Princípios de atuação e responsabilização do ADE, bem como o Termo de Cooperação para a construção do RCAS.

Atualmente, o ADE Alto Solimões é composto pelos nove municípios da região: Amaturá, Atalaia do Norte, Benjamin Constant, Fonte Boa, Jutai, Santo Antônio do Içá, São Paulo de Olivença, Tabatinga e Tonantins. A

implantação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação do Alto Solimões (ADE Alto Solimões) ocorreu em 2023.

Período de transição política

Na vigência do ADE Alto Solimões, ainda não passamos por nenhuma transição política. No entanto, estamos nos organizando para a transição de governo municipal que ocorrerá no final de 2024.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

As lideranças do ADE tomaram várias medidas importantes para garantir a continuidade do Arranjo na região. Essas medidas incluem a realização de encontros e reuniões periódicas para discutir, avaliar e propor políticas educacionais específicas para os municípios que integram o ADE; a avaliação constante das metas e o fortalecimento do Fórum de Dirigentes Municipais de Educação; e a consolidação colaborativa do Referencial Curricular do Alto Solimões (RCAS).

A falta de apoio político e de entendimento sobre os benefícios do ADE pode dificultar a implementação de políticas educacionais eficazes e a destinação adequada de recursos para a região.

É fundamental que possamos promover a conscientização e a capacitação tanto dos políticos quanto dos técnicos educacionais sobre a importância e os benefícios do ADE Alto Solimões, buscando garantir o apoio e a participação ativa de todos os envolvidos nesse processo de transformação educacional na região.

Período pós-eleições

Reconhecemos a importância da transição política entre os governos para a continuidade dos avanços na área da Educação no Alto Solimões. É essencial demonstrar o que foi realizado até o momento e o que ainda pode ser consolidado, a fim de fornecer à próxima gestão uma visão clara do cenário educacional da região.

Nos próximos meses, estamos planejando uma reunião do ADE para organizar a transição da área da Educação, tanto em nível municipal quanto de forma mais abrangente, considerando o que já foi alcançado e os desafios futuros. Essa abordagem visa proporcionar mais segurança às ações colaborativas que temos desenvolvido.

Estamos planejando, ainda, a elaboração de um relatório de gestão do ADE Alto Solimões e a organização do processo de transição de governo. A colaboração com outros municípios e dirigentes municipais de Educação, com certeza, facilitará a transição política. Isso ocorre porque a troca de experiências e a união de esforços entre os municípios podem ajudar a identificar e implementar melhores práticas educacionais.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

A colaboração pode garantir a continuidade de projetos e políticas educacionais, independentemente das mudanças políticas, fortalecendo as instituições envolvidas e promovendo uma transição mais estável e eficaz, além de aproximar desafios e especificidades com os quais constantemente nos deparamos: como a implantação das propostas curriculares, a oferta de ensino específico, orçamentos que não condizem com a nossa realidade, entre outros.

A avaliação constante das metas estabelecidas pelo ADE é fundamental para monitorar o progresso e identificar áreas que necessitem de ajustes. Além disso, o fortalecimento da realização do FORDIME/AS-AM proporciona um encontro robusto para a discussão e a avaliação das políticas educacionais, promovendo um ambiente de colaboração e melhoria contínua.

Breve histórico do Arranjo

ADE Litoral Paranaense – Região do Litoral Paranaense (PR)

O ADE Litoral Paranaense surgiu como uma possibilidade, em parceria com o Instituto Positivo, de ser o primeiro Arranjo do estado no ano de 2021. Por meio de uma análise quantitativa entre as associações (que considerava dados educacionais dos municípios do Paraná), a região foi escolhida.

No ano de 2022, após esse processo, houve a fase da análise qualitativa, incluindo dados educacionais, entrevistas e visitas técnicas aos municípios, quando o litoral do Paraná foi escolhido para representar, então, o primeiro ADE do estado.

O grupo de sete dirigentes municipais que integram o Arranjo definiu coletivamente, após vários encontros e análises, os pilares do ADE Litoral Paranaense: melhoria da Educação Pública e o fortalecimento das lideranças. Objetivando, especialmente, aumentar os níveis de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática e definindo como público os profissionais da Educação.

Em um primeiro momento, uma pesquisa foi apresentada a todos os profissionais para a elaboração de um diagnóstico e de um Plano de Ação de Projetos Coletivos. A participação de profissionais dos sete municípios foi muito significativa e, após a análise dos dados, os coordenadores pedagógicos foram definidos como o centro desse projeto de desenvolvimento do território, afinal, são os responsáveis pela formação das equipes escolares.

Os municípios do Litoral do Paraná que optaram por seguir nesse regime de colaboração e trabalho em rede contaram com inúmeras oportunidades de formação, trocas de experiências e parcerias estabelecidas extremamente significativas para um avanço do território. Entre elas, citamos:

- **Projeto Liderar:** formação de lideranças das equipes técnicas das secretarias, com encontros mensais que oportunizam momentos de reflexão, análises sobre as práticas e ressignificação de muitas ações.
- **Projeto Vamos Fazer esta Conta Juntos:** formação de lideranças das equipes técnicas das secretarias destinado à colaboração no processo de planejamento e implementação de procedimentos de adequação à gestão dos recursos financeiros, humanos e pedagógicos.
- **Projeto Avança Litoral:** formação de coordenadores pedagógicos das secretarias, destinado a trocas de experiências e à construção coletiva de práticas positivas entre os pedagogos do Litoral Paranaense em busca da equidade de Educação.
- **Cátedra USP:** formação de lideranças escolares promovida pela Cátedra Sérgio Henrique Ferreira, do Instituto de Estudos Avan-

çados da USP, Polo Ribeirão Preto, aos diretores das instituições do Litoral do Paraná.

Período de transição política

O ADE Litoral Paranaense viverá a primeira participação em uma transição de gestão; um pedido, inclusive, do grupo ao final do ano de 2023 como um projeto para este ano de eleição. Afinal, alguns municípios terão a oportunidade da reeleição e a maioria vive o ciclo final dos oito anos de mandato.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

O planejamento é muito válido, já tivemos um primeiro encontro com o professor Carlos Eduardo Sanches, que nos apresentou o material base do TCE para as ações necessárias, além dos esclarecimentos da proposta a ser construída pelo Arranjo.

Neste momento, cada município está internamente se organizando com sua equipe para iniciar o trabalho de sistematização dos dados que irão compor o relatório de transição. Esse é um momento muito importante: apresentar o resultado de um trabalho realizado com tanto compromisso e dedicação por parte de cada município é fundamental quando construído coletivamente.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

Definitivamente, o ADE Litoral Paranaense é uma oportunidade de colaboração, conhecimento e formação com profissionais que são referência nacional em educação. Consideramos como acolhimento e afago àqueles que vivem intensamente uma rotina de cobrança, compromissos e exposição.

Enfim, podemos afirmar que a existência do ADE é de extrema valia, pois é um momento de encontros, uma pausa na intensa agenda quinzenal, na qual é possível refletir sobre nossas ações, reorganizar e recalcular a direção para um avanço coletivo. E ainda: é o afago à alma daqueles que estão expostos e constantemente apresentando soluções, agora triilhando caminhos de forma conjunta.

Breve histórico do Arranjo

ADE ADETAM – Região das Terras Altas da Mantiqueira (MG)

Tudo começou no início de 2022, quando o modelo de trabalho ADE foi apresentado. Em abril de 2022, foi realizado o primeiro encontro do ADE-TAM. O evento contou com a presença dos Secretários de Educação das 14 cidades que fazem parte do Arranjo. Também reuniu prefeitos, vices, diretores e outros membros da comunidade. Com o apoio da professora Pilar Lacerda, e também do Itaú Social, ADE Chapada Diamantina (BA) e do Consórcio Intermunicipal do Vale do Paranapanema (CIVAP).

Além de definir o modelo, estabelecemos a causa pela qual, juntos, lutaríamos: a promoção de uma Educação de qualidade com equidade. Os problemas que cada rede possuía eram muito parecidos, por isso, foi fácil determinar o propósito pelo qual trabalharíamos. Para alcançar o objetivo traçado, resolvemos focar na alfabetização, na educação inclusiva e no fortalecimento da gestão. Temas que foram abordados no primeiro Simpósio do ADETAM. Definimos nosso regimento também, que posteriormente foi assinado por todos os prefeitos e prefeitas.

Período de transição política

Ainda não passamos por transição de prefeitos, mas existiram transições de Secretário de Educação. Foram nove trocas no total. Acredito que a troca de alguns secretários dificultou um pouco o diálogo, pois alguns são mais participativos do que outros. Tentamos não deixar de cumprir o calendário estabelecido no início do ano.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

Ainda estamos aprendendo, muito em função de parceiros de outros ADEs, como manter a saúde do Arranjo. Até agora, as transições de secretários não abalaram o ADETAM, mas uma transição de prefeito/partidária será um desafio que enfrentaremos muito em breve.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

O espírito de cooperação está presente. Todos demonstraram interesse em levar o projeto adiante. As cidades estão unidas em prol da educação regional.

Experiências de territórios colaborativos do Programa Suzano de Educação⁴ em parceria técnica com a Roda Educativa⁵ e a Cidade Escola Aprendiz⁶

Breve histórico

Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Litoral Sul da Bahia (CDS-LS)

O Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Litoral Sul da Bahia (CDS-LS) foi formado em 2013 com o apoio do Governo do Estado e tem o caráter multifacetário, cujo objetivo é articular ações de gestão territorial entre 15 municípios, que são: Almadina, Aurelino Leal, Barro Preto, Coaraci, Floresta Azul, Ibicaraí, Itacaré, Itajuípe, Itabuna, Itapé, Itapitanga, Ilhéus, Maraú, Ubaitaba e Uruçuca.

Concebido como instrumento para impulsionar o desenvolvimento sustentável da região, o CDS-LS objetiva a realização de ações coletivas sobre o território destacado, de forma a resolver questões comuns aos seus consorciados nas áreas de Infraestrutura Urbana, Meio Ambiente e Sustentabilidade e Educação.

A Câmara Técnica de Educação foi estabelecida em 2018 com missão, valores e visão, conforme quadro abaixo:

MISSÃO

Promover, junto aos municípios integrantes dos CDS-LS, ações consorciadas para a Educação, com efetividade e qualidade necessárias, que resultem na sustentabilidade, eficiência e eficácia da Educação Pública, visando ao desenvolvimento humano com inclusão.

VALORES

Educação com Equidade, Inovação com Criatividade, Acesso ao Conhecimento e à Cidadania, Colaboração e Sustentabilidade; Ética; Respeito; Comprometimento; Transparência.

⁴O PSE atua na qualificação profissional de gestores(as) e educadores(as) de escolas públicas.

⁵Nascida como CEDAC, a Roda Educativa é uma Organização da Sociedade Civil (OSC), formada por educadores(as) e profissionais de diversas áreas que acreditam no potencial da escola pública.

⁶Organização da sociedade civil que atua há 26 anos na promoção da Educação Integral e no desenvolvimento de Territórios Educativos.

VISÃO

Tornar-se uma Câmara Técnica de Educação desejada e respeitada, capaz de atender e antecipar demandas e promover a integração coletiva dos municípios, contribuindo para a melhoria da Educação e Transformação social do TLS BA.

O Consórcio CDS-LS foi criado em 15 de maio de 2013 e a Câmara Técnica de Educação em 2018. Durante esse período, tivemos dois presidentes, passamos por cinco processos eletivos de presidência e diretoria, mas mantivemos a equipe técnica, o secretário executivo e as diretorias administrativa, financeira e técnica.

Período de transição política

Apesar das alterações dos gestores municipais, secretários e equipe técnica, não tivemos modificações no Planejamento Estratégico e Plano de Ação.

Desde sua constituição, a Câmara Técnica de Educação teve independência de pautas, desafios e propostas, sendo o papel da Secretaria Executiva proporcionar meios e parcerias, objetivando o pronto atendimento aos seus pleitos.

Quando optamos pela criação da Câmara Técnica de Educação, primamos pela autonomia, comprometimento e participação efetiva dos seus membros e, em contrapartida, oferecemos apoio necessário para o atendimento e realização de suas metas e desafios.

Apontamos a necessidade de um envolvimento maior dos demais entes federados (União e Estado), bem como das universidades federais, estaduais e privadas como agentes educadores nas ações consorciadas. Além da participação na construção e elaboração de uma agenda comum, que resulte na diminuição dos espaços vazios, consolidando uma política de educação mais robusta, inovadora, inclusiva e dinâmica, e criando um conceito holístico, porém, com respeito à individualidade e cultura de cada espaço e lugar.

Não há especificamente um aspecto que possa ser retratado como frágil, no entanto, em nosso entendimento, a política de Consórcio Público no Brasil ainda precisa de políticas próprias, de um arranjo de oportunidades e desafios que permita viabilizar projetos de caráter consorcial (transversal/plural), ganhando escala, eficiência, eficácia e efetividade nas políticas públicas da Educação.

Ações para a sustentabilidade do Consórcio

No primeiro semestre de 2024, as ações de formação (Programa Melhoria da Educação Regional) tiveram foco nas discussões sobre a transição republicana e democrática preconizada nas normativas nacionais e sobre o investimento na produção de documentos de sistematização das políticas de formação implementadas nas redes: Documento Orientador da formação para gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos) e Memorial de Gestão.

Essas produções são estratégias para evitar rupturas e favorecer a continuidade de ações em prol das aprendizagens dos estudantes. No Documento Orientador, estão garantidos princípios e valores da formação, análises de indicadores educacionais e suas relações com as demandas da formação e, ainda, planos de formação e pautas para encontros formativos. No Memorial de Gestão, a partir da Plataforma Conviva, foram assegurados os históricos das ações priorizadas na gestão do período 2021-2024, bem como anexos das principais normativas e regulamentações, os principais desafios vivenciados e recomendações para a próxima gestão.

Após as eleições, a Câmara Técnica apoiará as ações dos grupos de transição, inclusive com o compartilhamento dos documentos supracitados.

A liderança do consórcio, a partir da Câmara Técnica de Educação, firmou um termo de compromisso com todos os municípios para a elaboração e entrega do Memorial de Gestão até novembro de 2024, de modo a garantir que o documento esteja disponível no momento de apresentação ao grupo de transição da nova gestão.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

A colaboração é sempre positiva e, nesse caso, estar em grupo favoreceu a compreensão de que os cenários de descontinuidade política não são exclusivos, mas comuns a várias localidades. A ideia da transição política como um compromisso com a Educação de qualidade social, que assegura o acesso, a permanência e o sucesso dos estudantes, também foi fortalecida.

As discussões sobre esse tema com os dirigentes explicitaram a necessidade do registro e da documentação das ações realizadas, bem como das priorizações da gestão como parte do compromisso político e não só como tarefa burocrática. Deixar um legado e romper com um ciclo

de descontinuidade proporcionou um alto engajamento na produção do documento, que exigiu das equipes muito empenho e articulação, tanto entre setores da própria Secretaria da Educação quanto com outras secretarias.

ADES

Breve histórico

Para impulsionar o desenvolvimento social dos territórios e erradicar a pobreza, a Suzano acredita que é necessário interferir estruturalmente na Educação. Nesse sentido, desde 2020, investe na melhoria da qualidade do ensino público por meio do Programa Suzano de Educação (PSE).

Em seu início, o programa passou a ser desenvolvido a partir de parcerias técnicas com a Roda Educativa e os municípios envolvidos. No ano de 2021, ampliando os parceiros técnicos da iniciativa, o PSE passou a ser implementado também com o apoio da Cidade Escola Aprendiz para o aumento da discussão intersetorial e a constituição de uma rede de proteção para garantir o direito à Educação de todos e todas as crianças e adolescentes no Ensino Fundamental.

Enfrentando o desafio de ampliar, até 2030, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB*) em 40% dos municípios prioritários do programa, as estratégias desenhadas têm buscado apoiar a gestão pública de 25 municípios da Bahia, Espírito Santo, Maranhão e Mato Grosso do Sul. Para isso, vem investindo no desenvolvimento integral dos estudantes e no apoio à rede de ensino, por meio de ações colaborativas e decisões coletivas que promovam o engajamento de Secretarias de Educação, escolas, estudantes, famílias e comunidade.

Entre as iniciativas apoiadas pelo programa, estão a construção de parcerias intersetoriais, orientações pedagógicas, formação de educadores (presencial com gestores e cursos EAD para professores), além do incentivo e fortalecimento da participação social.

Com vistas a qualificar a Educação no território, o PSE atua na implementação de Arranjos de Desenvolvimento da Educação, visando ao fortalecimento das políticas públicas educacionais com foco na aprendizagem de todos os estudantes a partir da qualificação profissional de dirigentes e suas equipes técnicas (gestores e educadores de escolas públicas), na articulação entre setores (Educação, Saúde e Assistência Social) e no estímulo para que famílias e comunidades participem mais das decisões da escola.

O programa apoia a implementação dos seguintes Arranjos:

- **ADERA/MA - Municípios:** Açailândia, Bom Jesus das Selvas, Buriticupu, Cidelândia, Estreito, Itinga do Maranhão, São Francisco do Brejão, São Pedro da Água Branca, Vila Nova dos Martírios;
- **ADE Conexões do Itaúnas/ES - Municípios:** Conceição da Barra e Montanha;
- **ADE Piraquê Açú/ES - Municípios:** Aracruz, Fundão e João Neiva;
- **ADE Abr'Olhos/BA - Municípios:** Alcobaça, Caravelas, Mucuri, Nova Viçosa, Prado;
- **ADE GRIFE Costa Leste/MS - Municípios:** Água Clara, Brasilândia, Inocência, Santa Rita do Pardo, Ribas do Rio Pardo e Três Lagoas.

Em 2023, o projeto chegou a 646 escolas municipais em quatro estados e 24 municípios, impactando a vida de mais de 171.549 beneficiários (alunos e professores) e de 911 participantes diretos, entre secretários(as), equipes técnicas, gestores escolares, professores e equipes intersetoriais (Educação, Saúde e Assistência Social).

A atuação ocorre por meio da qualificação profissional de dirigentes e educadores das escolas públicas municipais, mobilização da rede de proteção - agindo de forma intersetorial no enfrentamento às violações de direitos de crianças e adolescentes que impactam as aprendizagens -, e do estímulo à gestão democrática das escolas, com famílias e comunidades se envolvendo mais no cotidiano das instituições.

Para isso, o plano de formação foi organizado em quatro ciclos e conta com encontros presenciais entre os municípios que participam dos ADEs, nos quais refletimos sobre todo o processo educativo e o trabalho colaborativo entre as localidades e entre suas equipes, sempre com foco no fortalecimento da cultura de gestão democrática e na garantia do direito às aprendizagens de crianças, adolescentes e jovens.

Período de transição política

Os ADEs que apoiamos ainda não passaram por uma transição política no âmbito municipal, com exceção do ADERA, pois o ano de início do programa coincidiu com a pandemia da COVID-19, e o atendimento aos municípios priorizou os contextos particulares, não sendo possível fortalecer a estrutura em Arranjos. Naquele momento, foram realizadas somente ações pon-

tuais de colaboração. E no início da gestão, em 2021, os parceiros técnicos fizeram uma repactuação com os novos dirigentes nos municípios em que houve mudança na composição política.

Além disso, desde que acompanhamos os Arranjos, eles já passaram por uma mudança de governo na esfera estadual e nacional, nas eleições de 2022. Nesse período, realizamos uma nova leitura de contexto em cada estado, estimulando a produção e sistematização de informações em âmbito municipal, devido a relatos de “apagão dos dados” que foram trazidos nas formações e impactaram algumas políticas públicas. Esse período de transição de governo também ocasionou mudanças em programas como o Bolsa Família, da primeira infância, adolescências, entre outros que foram importantes para as ações de fortalecimento das redes de proteção nos municípios e nas políticas de alfabetização e formação de educadores.

Ações para a sustentabilidade do Arranjo

Ao longo de 2024, os ADEs têm se preparado para a transição política, fortalecendo a estrutura organizacional do Arranjo e atualizando a carta de princípios educacionais intermunicipal e intersetorial com a incorporação de orientações para o período.

Todos os Arranjos iniciaram o ano revendo o planejamento estratégico e definindo as prioridades de atuação conjunta para 2024 considerando o contexto atual. Com isso, cada ADE priorizou as ações para o ano e definiu grupos de trabalho para atuação intermunicipal e intersetorial nas políticas educacionais vigentes.

Na estrutura de governança proposta nos ADEs, os grupos de trabalhos, buscamos promover a inclusão de outros atores além dos dirigentes, como técnicos ou servidores efetivos das secretarias, membros dos conselhos municipais, entre outros, como forma de promover a continuidade nas ações passíveis de mudança dos dirigentes nas eleições.

Além disso, atualmente cada ADE está construindo suas estratégias de transição e, entre as atividades propostas, está a de elaboração do termo de compromisso do Arranjo para comprometimento de cada prefeitura em sua sustentabilidade em momentos de transição política. Os objetivos desse documento seriam:

- Registrar as ações desenvolvidas e implementadas pelo ADE em regime de colaboração que contribuem para o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes, enquanto legado;
- Possibilitar a continuidade das ações iniciadas no planejamento estratégico;

- Sistematizar as experiências adquiridas por meio das ações desenvolvidas na atuação intermunicipal e intersetorial, visando ao compartilhamento com outros gestores;
- Contribuir com a reflexão sobre modelos de gestão democrática e participativa, na colaboração intermunicipal e intersetorial.

No âmbito municipal, estamos orientando as Secretarias de Educação a sistematizarem informações sobre a gestão na ferramenta Memorial de Gestão do Conviva⁶, apresentando no documento as ações realizadas e em andamento, para que, no período de transição, possam organizar reuniões com a nova equipe, prestando contas das ações realizadas e garantindo tais continuidades. Ainda nesse âmbito, apoiamos a institucionalização dos grupos intersetoriais em cada município composto principalmente pelas secretarias prioritárias da rede de proteção dos direitos das crianças e adolescentes (Assistência, Saúde e Educação), buscando a continuidade das ações na constituição de territórios educativos e fortalecendo a agenda de Direitos Humanos, a participação social e a intersectorialidade com equidade racial, de gênero e territorial.

Além disso, demonstramos a cada ADE as possibilidades para que desenvolvam suas estratégias de mobilização em prol da Educação como, por exemplo, a realização de uma campanha ou um pacto com a apresentação de propostas para os candidatos.

Após os resultados das eleições, pretendemos apoiar a realização de reuniões de transição no âmbito municipal visando à continuidade das políticas, ações e serviços implementados. No âmbito do ADE, realizaremos no final do ano um seminário de sensibilização e incidência política com a presença prevista das novas equipes para a apresentação da iniciativa de Colaboração Intermunicipal (forma de funcionamento, ações realizadas e planejadas) e conscientização sobre a importância desta também de forma intersectorial.

Importância do trabalho em colaboração entre os municípios

A atuação em Colaboração Intermunicipal promove a melhoria das práticas de gestão, considerando-se que, em um regime democrático, a transição política orienta que na mudança de governo ocorra um repasse de informações e trocas entre as equipes para a continuidade das políticas públicas e principalmente dos serviços essenciais para os cidadãos.

Historicamente, as condições na transição passam por perda de dados, desmonte de equipes, descontinuidade de contratos, entre outros. No

⁶A plataforma Conviva Educação é um sistema de gestão gratuito para Dirigentes Municipais de Educação (DMEs), equipes técnicas das secretarias, gestoras e gestores escolares.

contexto do PSE, temos investido na conscientização e compreensão dos princípios republicanos e democráticos da gestão municipal, com foco na garantia dos direitos aos estudantes, que sempre são os grandes prejudicados pela interrupção das políticas. Nesse cenário, o PSE vem apoiando a institucionalização e/ou fortalecimento das políticas de formação das equipes escolares, a elaboração e regulamentação de instrumentos para o acompanhamento das aprendizagens e das escolas e qualificando as políticas educacionais estaduais e nacionais vigentes.

Outro diferencial dos ADEs do PSE é a atuação intersetorial, pois acreditamos que o conjunto de entidades, profissionais e instituições é fundamental para garantir o desenvolvimento integral e resguardar os direitos de crianças e adolescentes, uma vez que esta convoca as diversas políticas setoriais a atuarem em conjunto para promover o desenvolvimento integral e as aprendizagens das crianças e adolescentes. A atuação intersetorial prevê, ainda, uma forma de organização baseada na colaboração e na divisão de responsabilidades e competências, além de uma nova articulação política que prevê alianças estratégicas entre os atores sociais. Ao integrar agendas coletivas e compartilhar objetivos comuns em prol do enfrentamento de determinados problemas e na busca da garantia de direitos, a intersectorialidade pode trazer ganhos na organização das políticas públicas educacionais, superando a fragmentação e a desarticulação.

Nos Arranjos que apoiamos, os trabalhos intersetorial e intermunicipal têm apresentando soluções colaborativas em prol da Educação, que podem apoiar a sustentabilidade das políticas públicas mesmo com a mudança de governo. A exemplo, no ADERA/MA estamos apoiando os municípios na institucionalização de grupos intersectoriais de busca ativa escolar, na realização de fóruns intersectoriais dos direitos das crianças e adolescentes, e desenvolvendo uma estratégia de comunicação da rede de proteção com cards físicos nas escolas e redes sociais de cada município para disponibilizar contatos da rede de proteção de cada território; ações estas planejadas em conjunto nos encontros do ADE e implementadas em cada município que compõe o Arranjo.



Fontes consultadas

ABRUCIO, F. L.; FILIPPIM, E. S.; DIEGUEZ, R. C. Inovação na cooperação intermunicipal no Brasil: a experiência da Federação Catarinense de Municípios na construção de consórcios públicos. *Revista de Administração Pública*, v. 47, p. 1543- 1592, 2013.

ABRUCIO, F. L.; RAMOS, M. N. (Orgs.). *Regime de colaboração e associativismo territorial: arranjos de desenvolvimento da educação*. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

ABRUCIO, F. L.; SOARES, M. *Redes federativas no Brasil: cooperação intermunicipal no grande ABC*. Pesquisas, São Paulo, n. 24, Fundação Konrad Adenauer, 2001.

ABRUCIO, F. L. & WEBER, M. *Cooperação intermunicipal: Experiências de Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil*. Curitiba: Colabora Educação; Instituto Positivo, 2017.

BATISTA, S. et al. *Guia de Consórcios Públicos: o papel dos prefeitos e das prefeitas na criação e na gestão dos consórcios públicos*. / Sinoel Batista... [et. al] -ed. – Brasília, DF: Caixa Econômica Federal, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto Federal nº 7.221, de 29 de junho de 2010. Dispõe sobre a atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal durante o processo de transição governamental. Diário Oficial da União, 29 de junho de 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7221.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%207.221%2C%20DE%2029,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 12 de junho de 2024.

BRASIL. Decreto Nº 7.221 de 29 de junho de 2010. Dispõe sobre a atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal durante o processo de transição governamental.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 20 de junho de 2024.

BRASIL. Lei Federal nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, 05 maio de 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 12 de junho de 2024.

BRASIL. Lei Federal nº 10.609, de 20 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 23 dez. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10609.htm#:~:text=LEI%20No%2010.609%2C%20DE%2020%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202002.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20institui%C3%A7%C3%A3o%20de,comiss%C3%A3o%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A7%C3%A3es. Acesso em: 12 de junho de 2024.

BRASIL. Lei Federal nº 13005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação-PNE e das outras providências. Brasília, MEC, 2014.

BRASIL. LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm Acesso em: 01 de novembro 2021.

BRASIL. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9504.htm. Acesso em: 20 de junho de 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 de junho de 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº 9 de 2011. Análise de proposta de fortalecimento e implementação do regime de colaboração mediante arranjos de desenvolvimento da educação. Brasília: MEC, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 1, 23 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a implementação do regime de colaboração mediante Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE), como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da educação. Brasília, MEC, 2012.

CRUZ, M. do C. Consórcios intermunicipais: uma alternativa de integração nacional ascendente. Polis – Programa Gestão Pública e Cidadania, FGV-EAESP e Fundação Ford. São Paulo, 2001.

GRIN, E. J.; SEGATTO, C. I. Consórcios intermunicipais ou arranjos de desenvolvimento da educação? Uma análise de duas experiências no federalismo educacional brasileiro. *Revista do Serviço Público (RSP)*, v. 72, n. 1, 2021. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/consorcios_intermunicipais.pdf. Acesso em: 22/07/2024.

GUIMARÃES, Fernando Augusto Mello. Manual de encerramento de mandato. Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Escola de Gestão Pública. Edição 2024. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www1.tce.pr.gov.br/multimidia/2024/6/pdf/00385866.pdf>. Acesso em: 12 de junho 2024.

LIMA, Luiz Henrique. Riscos na transição de mandatos. Associação dos membros dos Tribunais de Contas do Brasil, 12 de abril de 2024. Disponível em: <https://atrimon.org.br/riscos-na-transicao-de-mandatos/>. Acesso em: 12 de junho de 2024.

NICOLETI, J. E. Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação. 132 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) - Faculdade de Ciências e Letras, Unesp/Araraquara, 2014.

POSITIVO, Instituto. E-book ADE Noroeste Paulista. Curitiba: Instituto Positivo, 2020. Disponível em: <https://institutopositivo.org.br/download/ade-noroeste-paulista/> Acesso em: 04 de julho de 2024.

POSITIVO, Instituto. Transição de Governo Municipal Regime de Colaboração: pela continuidade, fortalecimento e aperfeiçoamento das iniciativas, políticas e programas educacionais territoriais. Curitiba: Instituto Positivo, 2020. Disponível em: <https://institutopositivo.org.br/download/transicao-de-governo-municipal/> Acesso em: 04 de julho de 2024.

RAMOS, Mozart N. Arranjos de Desenvolvimento da Educação. In Abruicio, Fernando L.; Ramos, Mozart N. Regime de colaboração e associativismo territorial: arranjos de desenvolvimento da educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. 2ª ed.- São Paulo: Saraiva, 2015.

SEGATTO; GRIN, ABRUCIO; LUI. Arranjos de Desenvolvimento da Educação – o que podemos aprender com suas trajetórias. Curitiba: Instituto Positivo, 2023.

TCM-GO. Transição de Mandatos, Obrigações e Responsabilidades / Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás. – Goiânia: TCMGO, 2020. 36 p.: il. color. Disponível em: <https://www.tcm>



Av. Cândido Hartmann, 1400
- Mercês
Curitiba - PR - 80710-570
Tel.: (41) 3250-3700
institutopositivo@positivo.com.br

Conselho de Governança

Alceu João Gnoatto
Carlos Eduardo Sanches
Celso Hartmann
Cezar Teixeira
Claudio Moura e Castro
Fabio Oliveira
Gilberto Alves da Silva Junior
Lucas Guimarães (Presidente)
Mozart Neves Ramos

Conselho Fiscal

Fabio Trierweiler Faigle
Sandra Franco

Diretoria Executiva

Eliziane Gorniak

Equipe Instituto Positivo

Cristiane da Fonseca
Luciane da Conceição
Maíra Weber
Nayra Gazafi de Moraes
Renato Travençoli da Luz
Suelen Negrelli

Projeto gráfico, capa e diagramação

@gianapundek

Edição e revisão:

Fernanda Bogoni

Dados Internacionais para Catalogação na Publicação (CIP)

(Maria Teresa A. Gonzati / CRB 9-1584 / Curitiba, PR, Brasil)

S211 Sanches, Carlos Eduardo.

Transição de gestão na Secretaria de Educação : recomendações para o processo de transição e relatos de experiências de municípios organizados em Cooperação Intermunicipal / Carlos Eduardo Sanches ; Edilberto Carlos Pontes Lima ; Maíra Weber – Curitiba : Aprende Brasil Educação, 2024.

ISBN 978-85-467-3996-7

1. Educação. 2. Educação e Estado. I. Lima, Edilberto Carlos Pontes. II. Weber, Maíra. III. Título.

CDD 370

TRANSIÇÃO DE GESTÃO

NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

A transição de gestão é desafiadora em grande parte dos municípios brasileiros. Em pequenos territórios, com equipes menores, o obstáculo é ainda maior.

A partir de conceitos, da legislação, de reflexões e também de relatos práticos – cases de municípios organizados em Cooperação Intermunicipal –, essa obra se destina a políticos e gestores públicos locais, a integrantes dos órgãos de controle, a pesquisadores e a membros de organizações sociais que trabalham com a temática da Educação, além de todos os que queiram debater para melhorar as políticas educacionais.

O livro oferece, ainda, recomendações sobre períodos de transição de governo, a fim de trazer mais segurança e apoio aos atuais e futuros dirigentes e suas equipes. Os relatos de experiências de gestores de municípios organizados em Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) e em um Consórcio com uma Câmara Técnica de Educação expressos na obra visam exemplificar algumas alternativas de estruturação das redes de ensino que decidiram se unir para superar as adversidades em prol da melhoria da qualidade da Educação na organização do processo de transição de gestão.

REALIZAÇÃO



APOIO



PARCERIA

