



PACTO PELA EDUCAÇÃO DO PARÁ

Relato e avaliação | 2012 a 2017



APRESENTAÇÃO | **pág. 6**

AGRADECIMENTOS | **pág. 8**

O QUE É O SYNERGOS | **pág. 9**

2012 **pág. 12**
DECISÃO E DESENHO

2013 **pág. 42**
O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

2014 **pág. 69**
FORTALECIMENTO E AMPLIAÇÃO

2015 **pág. 83**
CLARIFICANDO O MODELO

2016 **pág. 98**
ENFIM, RESULTADOS!

2017 **pág. 122**
INSTITUCIONALIZAÇÃO

PRINCIPAIS APRENDIZAGENS **pág. 129**

AVALIAÇÃO DE PROCESSO **pág. 149**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **pág. 180**

EQUIPE SYNERGOS **pág. 181**

ANEXO **pág. 183**

APRESENTAÇÃO

Depois de 5 anos atuando como organização estruturante do Pacto pela Educação do Pará, o Synergos Brasil se propõe a relatar esta experiência.

Nos últimos 30 anos, o Synergos acumulou aprendizados internacionais no apoio à parcerias voltadas ao enfrentamento de problemas ligados à pobreza e à desigualdade. Somado a isso, minha experiência pessoal, baseada na busca incessante de articulações, a partir da Organização Não Governamental (ONG) Roda Viva, de governos (municipal e federal), de organismos internacionais (BID) e do setor privado (Instituto Unibanco), tornou vital viver a experiência de apoiar a concepção, implantação e validação de uma Parceria Multissetorial.

Parcerias podem e devem ser efetivadas na área social, articulando ações no interior dos governos, entre diferentes níveis de governo, entre organizações da sociedade civil, entre iniciativas do setor privado, e até entre dois ou mais destes atores. As Parcerias Multissetoriais, entretanto, almejam envolver todos os diferentes setores e atores-chave, em diversos níveis, atuando articuladamente em função de uma agenda comum, na busca de soluções para problemas sociais complexos.

Baseadas na análise sistêmica de problemas, como a pobreza, a desigualdade, a violência, a educação, a degradação ambiental ou a falta de oportunidades para a juventude, as Parcerias Multissetoriais buscam criar as condições para que se estabeleça um processo colaborativo, em torno de metas e objetivos pactuados.

No caso do Pará, a parceria se estabeleceu em função da melhoria dos resultados educacionais do estado que, em 2012, constituíam um verdadeiro entrave, tanto para o processo de desenvolvimento sustentável, quanto para a inclusão das novas gerações de paraenses.

Isto porque, naquele ano, a taxa de escolaridade média da população era de apenas 5,9 anos, enquanto a média nacional chegava 7,2 anos e somente 30% dos jovens concluíam o Ensino Médio, destinando a grande maioria ao subemprego, ao desemprego, ou às atividades marginais. Enquanto isto, o setor privado amargava a carência de mão de obra qualificada para atender às necessidades de um mercado em expansão.

Realmente não foi tarefa fácil mobilizar parceiros de todos os setores e níveis; conceber e implantar uma governança que refletisse esta composição multissetorial e descentralizada; apoiar a Secretaria de Educação na implantação de uma gestão para resultados, com a criação de um Escritório de Projetos; apoiar a implantação do Sistema Paraense de Avaliação da Educação Básica; implantar um Sistema de Reconhecimento e promover estratégias de fortalecimento de uma cultura comum e de manutenção da motivação.

Enfim, tivemos muito o que comemorar com a divulgação dos resultados do IDEB 2015. O Pará cresceu em todos os níveis, sendo que, no Ensino Médio, registrou-se o segundo maior crescimento do Brasil, subindo quatro posições no ranking nacional. Além disto, a taxa de escolaridade média da população alcançou 9,1 anos e a percentagem de jovens até 19 anos concluintes do Ensino Médio chegou a 40,2%. Animado com este sucesso, o governo do Pará, através da SEDUC, passou a assumir

as funções de Organização Estruturante da iniciativa, a partir do segundo semestre de 2016.

Se o período entre 2013 e 2015 revelou um incrível impacto das propostas do Pacto, a continuidade deste crescimento não ocorreu de 2015 a 2017. Os resultados da avaliação nacional de 2017 revelaram o tamanho do problema da educação em todo o país. Comparando os resultados da rede pública- estadual e municipal- entre 2015 e 2017 verificam-se ganhos pouco significativos ou estagnação da média nacional em todos os níveis. No Pará também não houve o que comemorar. O estado só conseguiu se equiparar aos resultados nacionais nas séries iniciais do Ensino Fundamental, com um crescimento de 0.2 do IDEB.

Nas séries finais do Ensino Fundamental, o crescimento foi zero, enquanto o nacional foi de 0.2. No Ensino Médio, pior que a estagnação da rede pública do país, o Pará decresceu 0.2 em seu IDEB.

Resultados gerais num estado com 144 municípios, entretanto, podem encobrir outros aspectos da realidade. Como uma das principais propostas do Pacto era uma iniciativa de prototipagem, com os chamados Municípios Piloto do Pacto (MPP), em que aqueles que aderissem se comprometiam a implantar efetivamente seus princípios, faz-se necessário um olhar mais atento sobre os resultados deste grupo. Verifica-se então que, em média, o crescimento do IDEB dos MPPs foi bem superior ao dos demais municípios paraenses, em todos os níveis.

Ao final do Ensino Fundamental I- 5ª série, enquanto o percentual médio de crescimento do IDEB nos MPPs foi de 14%, nos demais municípios a média de crescimento foi de apenas 9%. Além disto, nesta fase do EF I, dos 40 MPPs, 35% tiveram crescimento maior que a média estadual e nacional, sendo que 10%, como Bonito (0.9), Moju e Oriximiná (0.7) cresceram mais que o dobro desta média, e 42.5% superaram a meta prevista para 2017.

Já no final do Fundamental II- 9ª série, enquanto os MPPs tiveram um crescimento positivo em 2%, os demais municípios decresceram seu IDEB em 2%. Nesta fase, mais da metade dos MPP apresentou crescimento positivo e 40% igual ou superior à média nacional, sendo que 6 cresceram mais que o dobro desta média, com destaque para Breves, na Ilha de Marajó, Ourém e Breu Branco que obtiveram um ganho de 0.9, 4.5 vezes maior que a média nacional.

Este documento procura desvendar os fatores de sucesso e os desafios enfrentados e, através do relato, revelar a riqueza dessa experiência, para uma grande variedade de pessoas que se interessem pela compreensão dos processos colaborativos. Nesse sentido, buscamos identificar os fatores-chave para os nossos sucessos e para os nossos fracassos.

Esperamos, sinceramente, propiciar ao leitor uma ideia, a mais próxima possível, da “dor e delícia” associadas à fantástica experiência de se implantar uma Parceria Multissetorial, destinada ao enfrentamento de um problema tão complexo quanto urgente.

Aproveitem a leitura!
Wanda Engel

AGRADECIMENTOS

O sucesso de uma ação colaborativa, como a do Pacto pela Educação do Pará, não pode ser creditado a nenhum parceiro em especial. Na verdade, ele é fruto justamente do trabalho articulado de todos e de cada um. Sabemos, entretanto, como é importante reconhecer os que mais se destacaram neste esforço coletivo.

É claro que o Pacto não existiria sem o apoio irrestrito do governo do estado, tanto do governador Simão Jatene, quanto de sua equipe de gabinete e de seus secretários da área social e de planejamento. Aí sobressaem os secretários de Educação, especialmente Claudio Ribeiro, Helenilson Pontes e Ana Claudia Hage, que entenderam a importância da iniciativa para os destinos da educação pública paraense, e dedicaram força política, competência técnica e compromisso administrativo para o alcance de seus resultados.

Outro ator de crucial importância foi o Banco Interamericano de Desenvolvimento, não apenas pela operação de empréstimo que garantiu as bases financeiras para implantação de parte substancial do Plano Estratégico, mas especialmente pelo apoio técnico prestado à gestão da Secretaria Estadual de Educação. Por outro lado, o setor privado, quer através de empresas, quer de institutos e fundações empresariais, exerceu um papel importantíssimo. Eles foram os parceiros financeiros, que deram suporte para o trabalho do Synergos como Organização Estruturante; os parceiros programáticos, que implantaram ações de sua iniciativa no Pará; os parceiros de governança, que atuaram como membros dos comitês; ou os parceiros técnicos, que prestaram assessoria em diferentes campos.

A chegada do Pacto aos municípios não ocorreria sem o apoio das Associações e Consórcios Municipais e da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME-PA), além dos prefeitos que aceitaram participar da proposta dos Municípios Piloto do Pacto. Mas, sem dúvida, os mais importantes atores foram diretores, professores, alunos e familiares das escolas paraenses. Foi no chão da escola que o Pacto ganhou força e concretude. É lá que os resultados vêm sendo efetivamente alcançados.

Finalmente, é preciso agradecer aos profissionais que atuaram na equipe do Synergos, durante estes cinco anos, e que investiram energia, competência técnica, paciência e resiliência na fantástica proposta de validar uma tecnologia capaz de promover e dar sustentabilidade a uma ação colaborativa, voltada para a melhoria da educação no estado do Pará.

O QUE É O SYNERGOS

O Instituto Synergos é uma instituição global, sem fins lucrativos, que promove a articulação entre atores diversificados para enfrentar os complexos problemas relativos à pobreza e criar oportunidades para a promoção de indivíduos, de famílias e de comunidades.

Com larga experiência na construção e gestão de parcerias, o Synergos Institute é reconhecido internacionalmente por sua competência na utilização de pensamento sistêmico na análise de problemas complexos, na formação de um novo tipo de liderança- liderança ponte- e no trabalho de transformação pessoal, como base para a transformação social. Além disto, promove a filantropia estratégica e o investimento social global, através de uma rede internacional de filantropos.

O Instituto Synergos tem 30 anos de existência e, durante a sua caminhada, tem contribuído para promover mudanças em mais de 30 países. Enquanto na Índia o foco é o combate à desnutrição infantil e o fortalecimento da mulher na comunidade, na Namíbia atua combatendo a desnutrição infantil e na África do Sul prioriza o desenvolvimento profissional, o treinamento e capacitação de líderes, o compartilhamento das informações e o apoio a projetos de saúde, sempre com vistas a diminuir a pobreza e a desigualdade, por meio de parcerias multissetoriais.

SYNERGOS BRASIL NA PRÁTICA

O Synergos Brasil funcionou como Organização Estruturante – Backbone Organization- do Pacto pela Educação do Pará, entre 2012 e 2016. Neste período, atuou na concepção de uma Agenda Comum, com metas, resultados e um plano de ações prioritárias; na mobilização de parceiros multissetoriais, especialmente do setor privado; na criação de um sistema de governança participativa e descentralizada; e na implantação de uma gestão colaborativa com foco em resultados.

Suas atividades incluíram também o apoio à projetos estratégicos; a manutenção de uma comunicação estruturada; o acompanhamento dos resultados e o reforço à identidade grupal; e à motivação.

O Pacto, em seu escopo, propõe um olhar sistêmico sobre a problemática da educação. Ele reconhece que as escolas tanto formam quanto refletem a sociedade em que vivemos – especialmente a desigualdade de oportunidades. Além das necessárias mudanças na gestão do sistema público, ele propõe trabalhar com outros setores sociais que influenciam diretamente os resultados educacionais ou são influenciados por eles.

O Pacto reconhece que a transformação social requer ampla mudança de atitude da sociedade. Só isto pode dar sustentabilidade e continuidade ao processo de melhoria. Assume também o quanto é difícil implantar a inovação em grandes sistemas. Por isso, busca reunir ideias e soluções de diferentes setores-governo, empresas e sociedade civil- para estimular as mudanças.

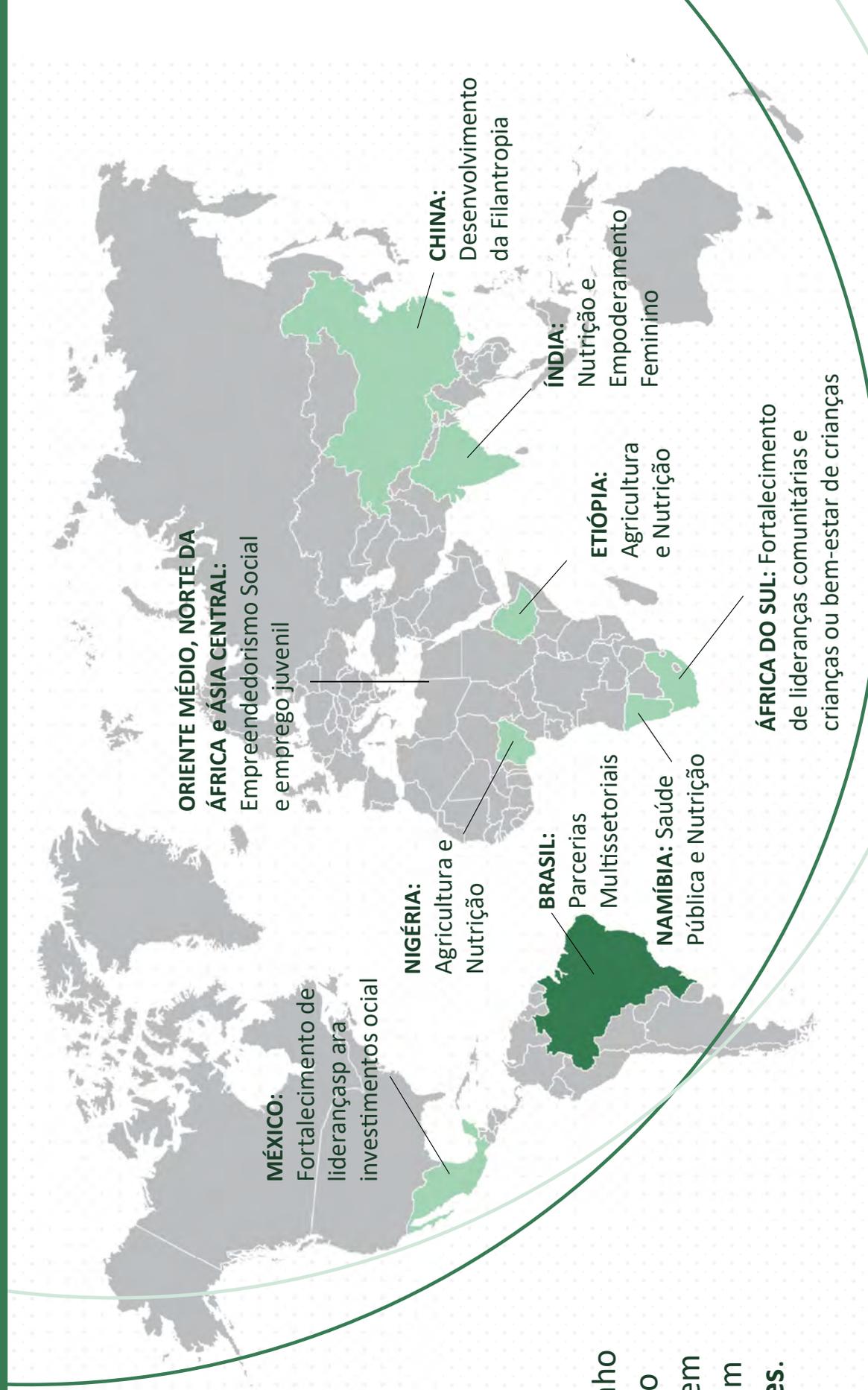
Considerando que os tempos, os processos, as lógicas e até o vocabulário dos três setores são muito diversificados, acredita que é necessária a existência de uma nova liderança, capaz de criar pontes e construir laços de confiança.

Iniciado no segundo semestre de 2012, o Pacto foi concebido em 4 fases: Anos Iniciais, 2012 e 2013; Anos Intermediários, 2014 a 2016; e Ano Final, 2017, quando o Synergos apoiou a SEDUC na função de Organização Estruturante, seguidos de um período de sistematização.

Durante todas as fases, foram desenvolvidas estratégias de transferência que possibilitassem à Secretaria Estadual de Educação (SEDUC) assumir gradativamente as funções de Organização Estruturante do Pacto, o que realmente ocorreu no segundo semestre de 2016.



Durante o caminho
desses **30 anos**, o
Synergos fez e tem
feito diferença em
mais de 30 países.



2012

DECISÃO E DESENHO

2013

O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

2014

FORTALECIMENTO E AMPLIAÇÃO

2015

CLARIFICANDO O MODELO

2016

ENFIM, RESULTADOS!

2017

INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. COMO TUDO COMEÇOU

Em 2012, o estado do Pará se encontrava diante de um aumento expressivo da quantidade de grandes projetos produtivos, implantados ou em fase de implantação, com alto volume de recursos financeiros sendo aplicados. Isso representava uma enorme demanda por mão de obra qualificada.

O sistema educacional do estado, entretanto, apresentava um dos piores desempenhos nacionais, mostrando-se incapaz de atender às demandas do mercado, constituindo-se em um verdadeiro entrave ao processo de desenvolvimento. A necessidade de se promover uma melhoria nos resultados educacionais era estratégica e urgente.

Em maio deste mesmo ano, durante uma reunião em que estavam presentes o governador Simão Jatene, a representante do Instituto Synergos Wanda Engel e o responsável pela

área da educação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Marcelo Perez, frente à proposta de uma operação de empréstimo para a área educacional, surgiu a ideia de se construir uma Parceria Multissetorial, voltada para a melhoria dos resultados da educação no estado.

Para viabilizar esta proposta, o Instituto Synergos colocou à disposição da iniciativa sua experiência internacional na implantação de parcerias, sua capacidade de construir pontes entre lideranças e sua credibilidade junto a diferentes setores sociais, para atuar como Organização Estruturante da parceria.

O objetivo do Synergos, nesta iniciativa, era conceber, validar e transferir uma tecnologia social voltada para a construção e para a sustentabilidade de Parcerias Multissetoriais focadas em problemas sociais complexos, como os ligados à Educação Pública.

2. O CONTEXTO

O contexto de surgimento do Pacto em 2012 foi marcado pela existência de um cenário socioeconômico bastante favorável, convivendo com um cenário educacional extremamente desfavorável.

No cenário socioeconômico, incluíam-se, além de grandes projetos produtivos e do volume substantivo de recursos sendo aplicados, importantes mudanças do perfil produtivo e enorme demanda por mão de obra qualificada, o que representava uma oportunidade de melhoria das condições socioeconômicas da

população, especialmente para as novas gerações de paraenses.

Por outro lado, o baixo percentual de jovens de até 19 anos com Ensino Médio (EM) concluído (no Pará, de 31,7%, na Região Norte média de 36,6% e a média nacional de 50,2%), a existência de uma das maiores taxas de abandono escolar no EM (no Pará, de 20,8% e a média nacional de 11,7%) eram responsáveis por uma inaceitável taxa de escolaridade média da população (no Pará, de 5,9 anos e a média nacional de 7,2 anos).

Em síntese, quase 70% dos jovens paraenses estavam excluídos das perspectivas de desenvolvimento e destinados ao subemprego ou desemprego, por impossibilidade de inserção no moderno mercado de trabalho. Por outro lado, o setor privado amargava a carência de mão de obra qualificada para atender às necessidades de um mercado em expansão. O qual contratava mão de obra de fora do estado para suprir suas necessidades profissionais.

Quando se analisava a qualidade da educação, através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), encontravam-se resultados muito abaixo da média nacional e com tendência decrescente, especialmente no Ensino Médio.

Estes resultados estavam associados a graves problemas enfrentados pelos sistemas educacionais, relacionados principalmente a: (a) baixa qualificação dos profissionais de educação (diretores, coordenadores, professores e pessoal de apoio); (b) necessidade de recuperação de grande parte da rede física das escolas; (c) gestão ineficiente na rede educacional (sistema e escolas), com pessoal não qualificado, ausência de ferramentas gerenciais e inexistência de um sistema de avaliação e premiação por mérito; (d) limitação de recursos didáticos; e (e) baixa cobertura da educação infantil, do ensino médio e da educação profissional.

Em contrapartida, vislumbrava-se um conjunto de grandes oportunidades para a criação de uma Parceria Multissetorial.

Em primeiro lugar, havia o compromisso do governador com esta forma de governança que havia incluído em seu programa de governo, sob a forma de um Pacto pelo Pará, ou seja, existia uma vontade política.

Em segundo lugar, existia a proposta de uma operação de empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a área de educação, no valor de U\$ 350M (trezentos e cinquenta milhões de dólares), ou seja, haviam recursos financeiros voltados especificamente para o problema em foco.

Finalmente, contava-se com o interesse de grandes empresas, diretamente afetadas pelo baixo capital humano da população, em contribuir para a melhoria deste cenário.

Em síntese, a questão educacional no Pará era um problema social complexo, cujas causas extrapolavam o âmbito da educação, incluindo fatores de ordem econômica, como pobreza e desemprego; social, como saúde, violência, esporte, cultura, lazer, justiça; e ambiental, como infraestrutura, transporte e degradação ambiental; cujas consequências afetavam diferentes setores, atores sociais e sobre a qual já havia uma certa consciência com respeito à urgência e ao caráter estratégico de seu enfrentamento.

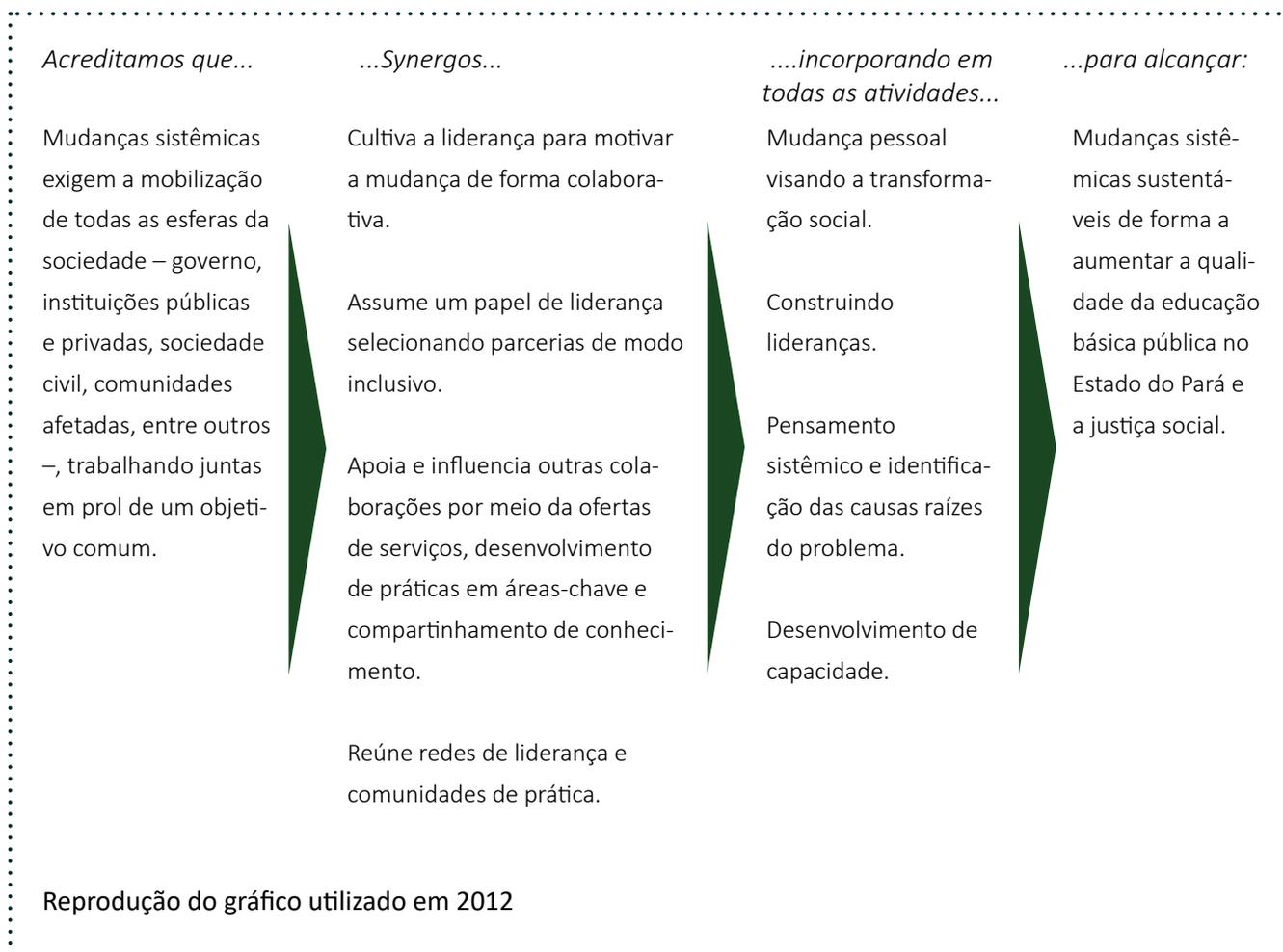
Cumpriam-se, portanto, as circunstâncias para que se criasse uma Parceria Multissetorial.

3. PACTO PELA EDUCAÇÃO DO PARÁ:

UMA PROPOSTA DE PARCERIA MULTISSETORIAL

O Pacto pela Educação do Pará foi concebido como um esforço integrado de diferentes setores e níveis de governo, da sociedade civil- institutos, fundações/ ONGs e demais organizações sociais-, da iniciativa privada e de organismos internacionais (BID), liderado pelo Governo do Estado do Pará, em torno do objetivo de promover a melhoria da qualidade da Educação pública no Estado do Pará, tendo o Synergos como Organização Estruturante.

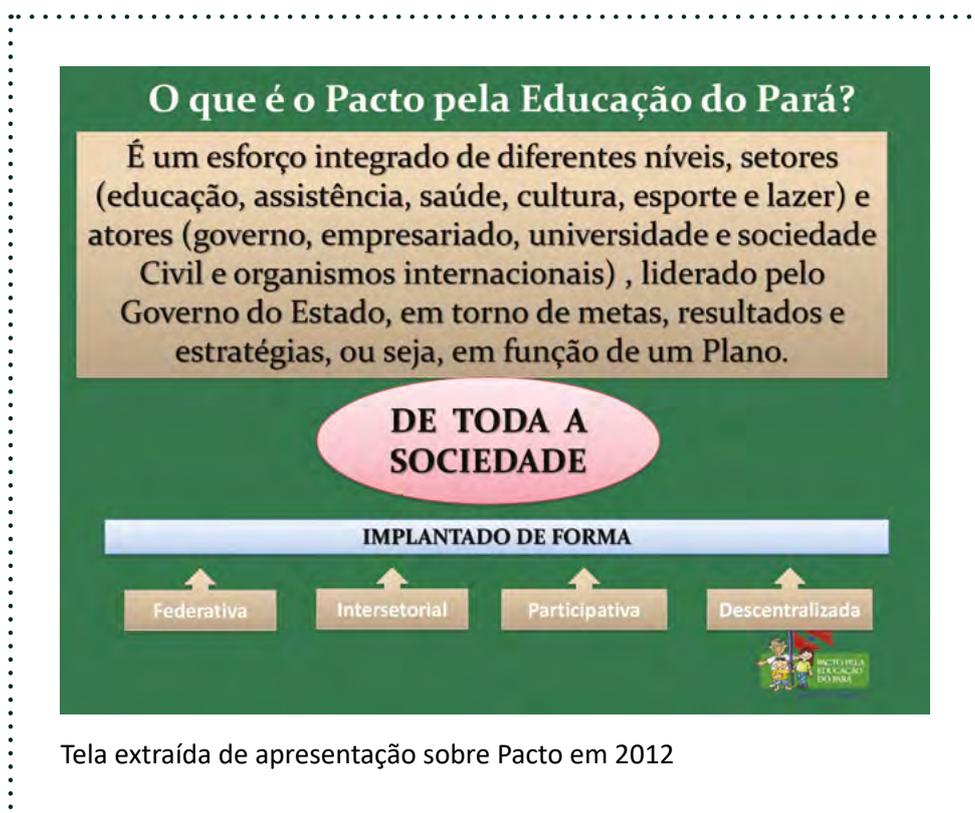
A atuação do Synergos como Organização Estruturante do Pacto tinha o seguinte direcionamento:



Reprodução do gráfico utilizado em 2012

O Synergos propunha um olhar sistêmico sobre a problemática da educação no Pará que servisse de base à estruturação e ao funcionamento de uma Parceria Multissetorial, em torno de uma agenda comum pactuada.

A ideia do Pacto pela Educação do Pará foi germinada a partir de agosto de 2012 e seu conceito-chave era :

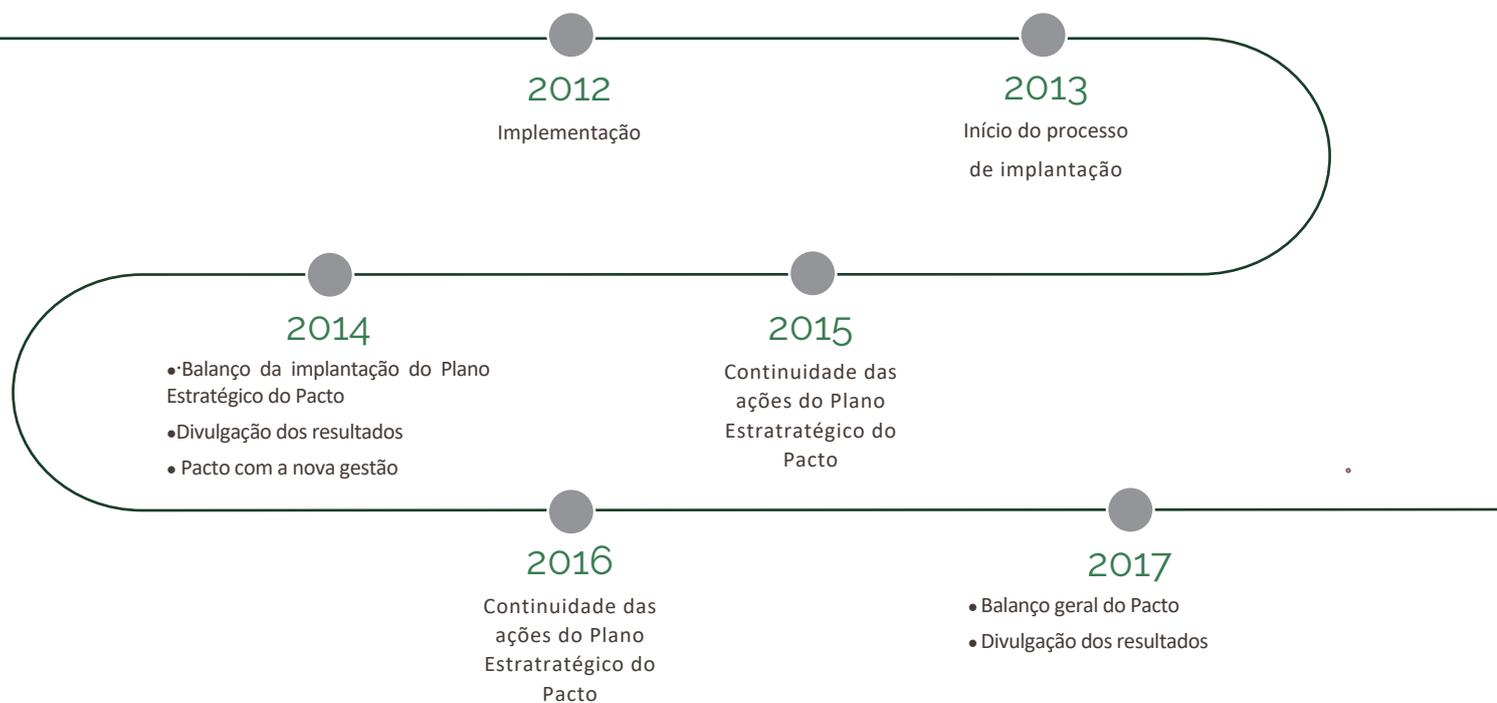


A CONCEPÇÃO

Em relação ao seu tempo de duração, a fase de planejamento contaria com algumas restrições. Entre as principais, constava a data marcada para liberação da verba do BID, a partir de maio de 2013, que seria direcionada para a fase de implantação. Também era preciso observar o início do ano letivo de 2013, bem como o início do mandato de prefeitos a partir de março. Foi, então, estabelecido que a elaboração do Pacto devesse ser finalizada antes de abril de 2013.

O Pacto foi concebido em fases, com focos de atuação diversificados para as diferentes funções da Organização Estruturante.

Ficou determinado que a primeira fase seria iniciada ainda em 2012. Desse modo, o processo de implantação poderia acontecer a partir de maio de 2013, quando estava previsto o lançamento oficial da proposta a sociedade.



PRINCIPAIS AÇÕES

As ações iniciais foram definidas em torno de quatro eixos. O primeiro foi a **mobilização de parcerias e de lideranças** que seguiu em paralelo a todas as diferentes etapas do processo. O segundo foi a construção do **Planejamento Estratégico**, seguido da concepção de um novo **Sistema de Governança**. Finalmente, com base nas propostas do Planejamento Estratégico, foram definidas **ações prioritárias para 2013**, com atividades e práticas essenciais para a boa implantação do Pacto.

A. MOBILIZAÇÃO EM ONDAS

I. Primeira onda de mobilização: o Círculo Inicial de Parceiros

a. O Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto (GPEP)

Como as funções de Organização Estruturante tinham um custo, a proposta foi a de mobilizar parceiros financeiros interessados, tanto nos resultados da parceria no Pará, quanto no próprio

processo de validação de Parcerias Multissetoriais.

Os primeiros parceiros mobilizados para constituir o círculo inicial foram os institutos e as fundações empresariais - Instituto Unibanco, Instituto Natura, Fundação Itaú Social, Itaú BBA, Fundação Telefônica e Fundação Vale – para que, na condição de parceiros financeiros, pudessem garantir os recursos necessários à atuação do Synergos como Organização Estruturante do Pacto.

O GPEP tinha também a função de mobilizar outros parceiros do setor privado que pudessem se envolver na iniciativa, tanto como parceiros financeiros, quanto como parceiros programáticos, técnicos, de governança ou de gestão. Este grupo, com algumas alterações, apoiou o processo de construção e implantação do Pacto, contribuindo com uma cota anual para o Fundo de Sustentabilidade do Pacto (FSP).

O Fundo de Sustentabilidade do Pacto contribuiu, também, para:

-  A atuação independente do Instituto Synergos, em relação aos diferentes níveis de governo;
-  A continuidade das ações de apoio, mesmo frente à mudanças de administração;
-  A mudança da cultura do setor educacional em relação à contribuição do setor privado, o que vem propiciando a sustentabilidade da proposta do Pacto.

b. A equipe da SEDUC

Também fazia parte deste círculo inicial a equipe de direção da SEDUC. Para isto, a proposta do Pacto foi apresentada para os membros da equipe central numa sequência de reuniões em que os profissionais, participantes, comprometiam-se a mobilizar outros colegas para o encontro seguinte.

Foram realizadas reuniões com os dois grupos que formavam este círculo inicial de parceiros, para construir um entendimento compartilhado sobre a proposta, suas características, o que se esperava de cada um e o que cada um poderia esperar do Pacto.

II. A segunda onda de mobilização

a. Na SEDUC

Com vistas a disseminar a proposta e a levantar insumos para o planejamento do Pacto, foram realizados encontros com a participação de profissionais da SEDUC do nível regional, diretores de escola, técnicos pedagógicos e professores, totalizando 376 profissionais envolvidos de 50 municípios, os quais representaram 183 escolas do estado.

Mobilização

Primeira onda: núcleo central da SEDUC 4 Encontros (Agosto a Novembro)	Segunda onda: encontros regionais 5 Encontros Regionais (Dezembro/Janeiro)
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo:<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da proposta de implementação do Pacto e participação no processo de concepção do Planejamento Estratégico• Profissionais envolvidos:<ul style="list-style-type: none">• Total: cerca de 90 lideranças formais e informais da SEDUC (núcleo central)	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos:<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da Proposta do Pacto, análise da situação atual da Educação no estado do Pará, propostas de ações para alcançar os resultados esperados• Participantes:<ul style="list-style-type: none">• Representantes das UREs, USEs, diretores de escolas, técnicos pedagógicos e professores. Total: 341 profissionais e 41 municípios

Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2013

b. Mobilização de outros Parceiros

A identificação de outros parceiros-chave baseou-se em uma análise sistêmica do problema, com vistas ao mapeamento de sua rede de fatores, de forma a identificar “pontos de alavancagem” e parceiros em condições de atuar nestes pontos. Muito importante também foi a busca, em cada grupo de parceiros, de líderes-ponte, com habilidade de agir em conjunto, superar barreiras organizacionais, culturais e sociais, gerar confiança e desenvolver relacionamentos positivos.

No que tange às possibilidades de atuação dos grupos de parceiros, foram sugeridos, além do suporte financeiro, diferentes frentes de apoio nos campos: programático, técnico, e de governança.

Apoio Programático: expansão dos programas já existentes ou criação de novos, de acordo com demandas identificadas no planejamento, incluindo-se os de voluntariado empresarial e de Jovem Aprendiz.;

Apoio Técnico: nas linhas programáticas e de gestão;

Apoio à Governança: participação na governança como membro de comitês, empresa parceira ou na mobilização de outras empresas.

Para construir e orquestrar parcerias, era fundamental gerar e transmitir a confiança entre todos, contando com a criação de ambientes formais e informais voltados para a colaboração mútua, dando créditos a todos que ofereceram apoio. A interação deveria buscar alavancar a geração de ideias para as soluções, ao fazer com que todos visualizassem, em conjunto, todas as partes do desafio, compartilhando conhecimentos de modo aberto e fazendo críticas construtivas. Tarefa difícil!

B. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de construção colaborativa do planejamento estratégico incluiu: (a) um diagnóstico da situação do tema; (b) um mapeamento preliminar de programas e de projetos existentes; (c) a concepção de um marco lógico, com a definição da meta e dos resultados a serem alcançados; e (d) a seleção de programas e projetos prioritários em função destes resultados, para que fosse constituído o Plano de Ações Estratégicas.

O produto deste processo foi a definição de uma Agenda Comum, que incluía o “onde se queria chegar”, com metas e resultados- e o “como chegar lá”, com o Plano de Ações Estratégicas, elaborada de forma cooperativa e pactuada com os parceiros.

I. Diagnóstico da Situação

A elaboração do diagnóstico não se constituiu em uma pesquisa acadêmica. Foi um levantamento de dados oriundos de estudos e de indicadores já existentes. O diagnóstico foi realizado, portanto, com base em dados estatísticos e administrativos, tanto em relação aos resultados educacionais do Pará, quanto aos problemas enfrentados pelos sistemas educacionais. Parte deste diagnóstico ficou a cargo dos trabalhos de preparação da operação de empréstimo com o BID.

II. Mapeamento preliminar de programas e projetos existentes

Com base no conjunto de informações levantadas no diagnóstico do problema, foi possível orientar o processo do mapeamento de iniciativas. Ele foi estratégico porque identificou os diferentes tipos de investimentos, o número de beneficiados, os tipos de ação, os níveis de atuação e de cobertura e a localização geográfica das ações do governo e dos parceiros envolvidos. O processo incluiu pesquisa virtual e pesquisa documental.

a. Pesquisa virtual

A pesquisa virtual foi a primeira estratégia do mapeamento, pois ela proporcionou a identificação de projetos existentes ou demonstrou a inexistência de dados. Essa pesquisa também agregou um valor estratégico, facilitando o estabelecimento do diálogo junto aos órgãos envolvidos, o que contribuiu para a disseminação da proposta. A realização dessa pesquisa deveria esgotar todas as possibilidades para encontrar informações. Para isso, foi fundamental fazer buscas em sites governamentais, não governamentais, agências de notícias, conselhos correlatos com o tema, institutos que disponibilizam dados, entre outros.

b. Pesquisa documental

A segunda estratégia, pesquisa documental, foi realizada com a participação dos técnicos dos órgãos envolvidos. Tais atores foram fundamentais para a elaboração do mapeamento, já que eles eram os responsáveis por desenvolver, acompanhar e/ou cadastrar os projetos, além de serem os maiores interessados na sistematização dos dados.

Para a realização da pesquisa documental, foram desenvolvidas as seguintes ações: evento de apresentação da metodologia de mapeamento e de criação de um grupo de trabalho (GTPACTO). Nessa apresentação ficaram claras todas as ações, funções e atribuições dos envolvidos, bem como os resultados pretendidos. Após a apresentação, foi formado, de maneira participativa, o GTPACTO.

c. Elaboração, validação e testagem dos instrumentos de coleta dos dados

Com o objetivo de sistematizar as informações, foi elaborado um formulário com perguntas abertas e fechadas, contendo, no mínimo, as seguintes informações: dados do respondente; nome do programa/projeto; objetivos; responsável/órgão; área de abrangência; modalidades de ações; abrangência territorial; número de beneficiados; duração; orçamento e gestão. O formulário foi submetido ao GTPACTO para: ajustar, incluir e/ou modificar; testar e validar. Cabe ressaltar que foi fundamental que os membros do GTPACTO tivessem sido legitimados pelo gestor, a fim de disporem do tempo necessário para o desenvolvimento das tarefas do grupo.

d. Coleta dos dados

A coleta dos dados foi um dos procedimentos mais importantes nessa ação, pois o seu resultado ofereceu insumos para o Plano Estratégico do Pacto. Todos os envolvidos nas entrevistas, entrevistador e entrevistado, deveriam compreender plenamente as perguntas e a importância do maior número de informações possível. Caso o respondente não conseguisse oferecer ao entrevistador todas as informações necessárias, este deveria consultar outras fontes do tipo: projeto escrito, plano plurianual, outro técnico que trabalhasse com o projeto, coordenador do projeto, entre outros, para ter o maior número de informações fidedignas a respeito dos projetos.

e. Devolutiva da análise preliminar dos dados coletados

A devolutiva dos dados preliminares foi feita em um encontro com o GTPACTO e demais técnicos e autoridades para apresentar e para complementar a análise dos resultados.

Em resumo, as atividades desta fase constam do seguinte quadro:



III. Concepção do marco lógico

Os processos de mobilização e de divulgação do Pacto, o diagnóstico da situação e o mapeamento da oferta de programas e de projetos constituíram os insumos básicos para a construção do Marco Lógico do Pacto que definiu, inicialmente, suas diretrizes estratégicas.



a. Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas foram definidas por meio da projeção sobre o futuro desejado, ou seja, o que se sonhava fazer em relação ao setor de Educação no estado. Posteriormente, a regressão permitiu o desenho do objetivo superior, dos específicos, dos resultados esperados, das prioridades e das metas.

A interação com os membros do “círculo inicial”, ou seja, com o secretário da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC) e sua equipe, com os parceiros financeiros, técnicos e com a equipe do Synergos foi constante desde o início deste processo. Como se tratava de um processo colaborativo, surgiam constantemente novas orientações para modificação e/ou para acréscimo

de informações, chegando-se, não sem algum conflito, a uma versão compartilhada e pactuada de visão, missão, princípios, objetivo superior e objetivos específicos que ficaram assim definidos:

VISÃO

Ser referência nacional na transformação da qualidade da Educação Básica Pública.

MISSÃO

Promover a melhoria da qualidade da Educação Básica Pública no Estado do Pará por meio da integração de diferentes setores e níveis de governo, da sociedade civil organizada, da iniciativa privada e de organismos internacionais.

PRINCÍPIOS

Perseverança com comprometimento; articulação e envolvimento global com planejamento; garantia da sustentabilidade; integração e sentimento de pertencimento, busca coletiva do conhecimento; valorização das diferenças; gestão para resultados; foco na aprendizagem; compromisso e corresponsabilidade pelas ações e pelos resultados; manutenção da motivação; descentralização e autonomia.

OBJETIVO SUPERIOR

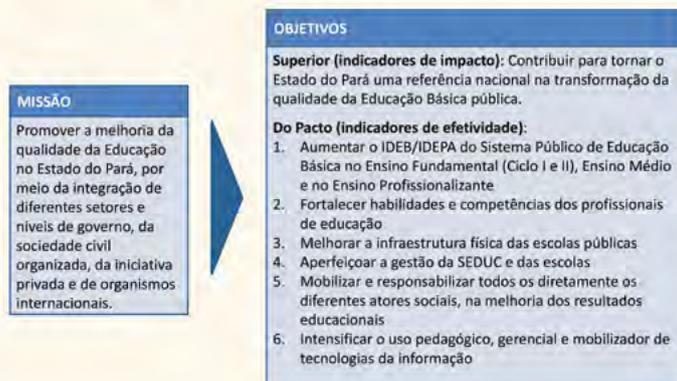
Contribuir para tornar o Estado do Pará uma referência nacional na transformação da qualidade da Educação Básica Pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do Pacto também seguiram a orientação de desenho participativo. Seu delineamento foi realizado a partir do cruzamento dos dados do Plano Nacional de Educação (PNE) e dos requerimentos do acordo com o BID. A partir de então, foram iniciadas uma série de discussões com o objetivo de ajustá-los à realidade em questão.

Os seis objetivos específicos, denominados de Objetivos do Pacto pela Educação do Pará, foram mantidos desde o início de sua formulação, apesar de algumas pequenas alterações em seus textos. Entretanto, de acordo com as observações que surgiram após variadas interações com parceiros estratégicos, os resultados foram refinados até chegar ao número final de sete.

Missão e objetivos bem definidos



Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2013

Planejamento



Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2013

b. Prioridades e Metas

Cada resultado esperado estava alinhado às prioridades e suas respectivas metas para orientar as ações necessárias para atingimento dos objetivos do Pacto. Nesse sentido, ainda foram incluídos pressupostos e pré-requisitos com a finalidade de nortear todas as atividades.

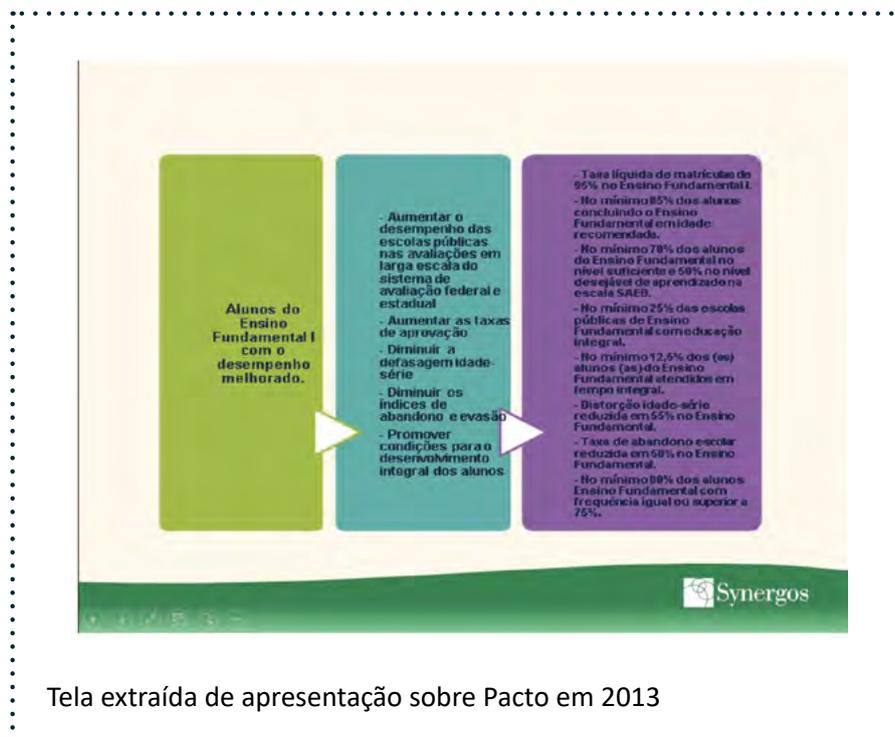
Neste processo, ficou definida apenas **uma meta** para o Pacto: **umentar em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em todos os níveis, até o ano de 2017.**

O fato de haver uma única meta facilitou em muito a comunicação e o entendimento da proposta do Pacto.

Para o alcance desta meta, foram identificados 7 resultados.



E, para cada resultado, foram definidas prioridades e metas específicas, como no exemplo a seguir:



Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2013

IV. O Plano de Ações Estratégicas do Pacto

a. Análise colaborativa de ações, de projetos e de programas

Com base no mapeamento preliminar de ações, de projetos e de programas potencialmente estratégicos, foi realizado um segundo esforço de identificação daqueles considerados os mais relevantes. Para este fim, mobilizou-se o corpo profissional da SEDUC. Em uma reunião organizada em Belém, o público presente resolveu, após uma conversa com o secretário, organizar um novo grupo de trabalho do Pacto (GTPACTO), composto por subgrupos, sob a coordenação geral desta secretaria.

Os subgrupos foram estruturados em: Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio, Infraestrutura, Qualidade, Redução de déficit, Gestão (nível central, regional e local/escola), Capacitação, Avaliação (processo, resultado e impacto), Comunicação e Tecnologia. Como todo processo colaborativo, esta etapa apresentou alguns desafios. Dentre eles, uma questão que chamou a atenção foi o tempo que cada participante necessitava para se engajar e para começar a agir de forma colaborativa. Outro destaque foi a problemática da linguagem, já que algumas expressões pareciam ter sentidos diferenciados para cada participante. Dessa forma,

o processo todo precisou utilizar estratégias de aprendizagem colaborativa na construção de um entendimento comum.

Para facilitar o entendimento e a execução das ações, foram utilizadas dinâmicas, empoderando gradualmente o público presente e criando um ambiente de confiança, a ponto de se sentirem mais à vontade para passar da escuta e da voz passiva e polida, para uma atitude mais participativa e mais ativa. Em geral, a maioria pareceu aberta para o engajamento frente a novas ideias e métodos, atuando de forma ativa durante as atividades propostas. Dessa maneira, iam se conscientizando da situação do setor de Educação no estado e mostrando-se mais dispostos a contribuir.

Alguns participantes foram mais céticos, possivelmente por receio de perder posição, orçamento e/ou poder. Alguns expressaram o receio de que os trabalhos que vinham realizando pudessem ser descartados no âmbito do Pacto por não serem considerados estratégicos. Isso também dificultou a escolha dos projetos considerados prioritários e refletiu certa dificuldade de se distanciar do olhar individual para um olhar mais sistêmico da realidade.

Outra característica marcante desse processo foi a rotatividade de pessoal. Muitas pessoas que participavam de um turno não retornavam, dificultando o progresso das ações. Em compensação, surgiram novos participantes interessados na discussão, que tiveram a oportunidade de se aprofundar nas questões, envolvendo-se de maneira mais direta no desenho do Pacto.

O encontro para apresentação dos dados preliminares coletados começou pela contextualização dos indicadores ligados à Educação no Pará, cujos resultados fizeram com que os participantes percebessem a gravidade da situação e seus desafios. A seguir, foi realizada uma análise sistêmica dos fatores determinantes, sendo detectadas razões sociais e econômicas, relacionadas aos problemas educacionais.

Em consequência disso, houve uma constatação da necessidade de atuação intersetorial, para a transformação dos panoramas locais e regionais. Um dos principais aspectos positivos foi a saída da zona de conforto, chamando todos para a participação ativa, de forma a facilitar o planejamento do Pacto, vendo a situação com um olhar mais crítico e mais construtivo. Também foi importante para alinhar conceitos e nivelar informações.

Finalmente, foi realizada a seleção, a partir de um diagnóstico das ações, de projetos e de programas existentes, bem como a identificação de lacunas para as quais deveriam ser criados novos programas, sempre tomando por referência os resultados do Pacto.

b. Seleção de Projetos, Programas e Ações Estratégicas

A seleção incluiu não somente as ações de iniciativa da SEDUC, como as existentes em outros órgãos - estaduais, municipais, federais, empresas, institutos, fundações, ONGs e outros-, que demonstravam capacidade de suprir as lacunas identificadas para o alcance dos resultados do Pacto. Foram mapeadas ainda propostas de criação de novos programas e de ações na própria SEDUC e em outros órgãos estaduais. Cada projeto, programa e ação foi escolhido de acordo com sua relação com o objetivo superior e com os objetivos do Pacto.

Como resultado deste processo, foram definidos, no Plano de Ações Estratégicas, 14 programas, que incluíam 35 projetos, considerados estratégicos para o atingimento dos 7 resultados esperados. A meta, os resultados e o Plano de Ações Estratégicas, concebidos inicialmente para o âmbito estadual, serviram de base, tanto para a construção do Plano Estadual de Educação (PEE), quanto dos Planos Municipais de Educação (PMEs) e dos Planos Político Pedagógicos das escolas.

C. CONCEPÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA

A mobilização e articulação do conjunto de esforços, bem como o acompanhamento do Plano de Ações Estratégicas eram atribuições do Sistema de Governança.

O Sistema de Governança foi organicamente estruturado em comitês (Estadual, Regionais, Municipais e Escolares), de forma a permitir que o órgão encarregado por definir as diretrizes gerais (Comitê Estadual) estabelecesse uma articulação com os Comitês Regionais que, por sua vez, atuariam conectados aos Comitês Municipais, e estes, finalmente, em contato direto com os Comitês Escolares.

Este Sistema de Governança deveria dispor de canais de comunicação capazes de garantir que as informações sobre as propostas do Pacto para cada escola chegassem até elas, bem como que estas pudessem informar sobre a realidade de sua implantação. Este fluxo de informações e contra informações entre os comitês deveria propiciar o exercício da função de acompanhamento que lhes competia.

O papel do Sistema de Governança incluía a importantíssima tarefa de mobilizar e articular novos recursos - técnicos, humanos, materiais e financeiros- que contribuíssem para o alcance dos resultados. Caberia também, às diferentes instâncias deste sistema, promover espaços de compartilhamento de experiências e articulação de ações, de forma que municípios e escolas pudessem aprender cooperativamente e atuar articuladamente.

O espírito do Pacto era “Um por todos e todos por um” em que escolas auxiliassem escolas, mu-

nicípios apoiassem municípios e que pudessem ser criados verdadeiros consórcios regionais para endereçar, articuladamente, estratégias de mútuo benefício. Esta última constituía importante função dos Comitês Regionais.

O Sistema de Governança do Pacto pela Educação do Pará era, portanto, composto pelo Comitê Estadual, pelos Comitês Regionais e Municipais e pelos Comitês Escolares, articulados em função de uma meta comum – aumentar em 30% o IDEB de todos os níveis – e dos 7 resultados. Na verdade, o Pacto pela Educação do Pará foi concebido como um conjunto integrado de pactos em vários níveis, articulados em função de uma Agenda Comum.

O funcionamento destes comitês não tinha um caráter hierárquico, devendo constituir-se em uma estrutura em rede. Assim, qualquer escola poderia implantar seu próprio Pacto Escolar, em torno de seu Plano Político Pedagógico, institucionalizar seu Comitê Escolar e interagir com outros do mesmo nível, ou de níveis diferentes. O Sistema de Governança do Pacto - SGP - visava garantir o acompanhamento das ações, a mobilização e a articulação de recursos e esforços, em torno dos objetivos do Pacto.

O caráter de Parceria Multissetorial e descentralizada que norteava o Pacto definiu também as normas para a composição e para o funcionamento de todos os Comitês. Em termos de composição, a Parceria Multissetorial deveria ser garantida pela presença de representantes de diferentes níveis de governo e da sociedade civil, incluindo empresas, membros de conselhos, universidades, segmentos religiosos, artistas e lideranças.

Já o aspecto intersetorial deveria ser buscado pela participação, além da Educação, das áreas de Assistência Social, de Saúde, de Trabalho, de Cultura, de Esporte, de Lazer, de Segurança, dentre outras. Esta composição inicial deveria ser acrescida, de forma a permitir a participação de outros grupos e conselhos, da área de educação ou assistência com vistas a ser um espaço de integração de todas as instâncias que pudessem contribuir para o alcance das metas e resultados do Pacto.

Quanto ao funcionamento – descentralizado e articulado –, previa-se que o Comitê Estadual, responsável pelas diretrizes gerais do Pacto, articulasse-se com os Comitês Regionais, existentes em cada uma das regiões de integração do Estado, e estes, por sua vez, fizessem conexão com os Comitês Municipais, até chegarem ao âmbito das próprias escolas, com os Comitês Escolares.

I. O Comitê Estadual

O Comitê Estadual do Pacto pela Educação do Pará (CE), segundo seu Regimento Interno, teria como atribuições, além de aprovar a proposta de Plano Anual do Pacto Estadual, acompanhar sua execução e propor melhorias em seu processo de desenvolvimento.

Reunindo-se semestralmente, este Comitê exerceria sua função de acompanhamento, com base em informações prestadas pela SEDUC ou encaminhadas pelos Comitês Regionais. Os dados de acompanhamento e as sugestões oriundas dos Comitês Regionais deveriam ser analisados e encaminhados aos órgãos responsáveis. As decisões e os encaminhamentos deveriam ser informados ao Comitê Regional demandante.

A composição inicialmente proposta para o Comitê Estadual era a seguinte:

- ▶ Presidência: Governador(a).
- ▶ Vice-presidência: Secretário(a) Especial de Promoção Social
- ▶ Secretaria executiva: Secretário(a) de Educação.

Demais membros:

- ▷ Secretário(a) de Estado de Assistência Social, de Trabalho, de Emprego e de Renda;
- ▷ Representante do Conselho Estadual de Educação;
- ▷ Representantes de Associações de Municípios e de Consórcios Municipais;
- ▷ Representante da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME/PA);
- ▷ Representantes de Empresas;
- ▷ Representante da Assembleia Legislativa;
- ▷ Representante de Universidade;
- ▷ Representante da Sociedade Civil (Instituto Synergos);
- ▷ Representante do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID);
- ▷ Representante do UNICEF.

II. Comitês Regionais

Os Comitês Regionais (CRs) tinham como atribuições, segundo seu Regimento Interno, acompanhar a execução das ações do Pacto Estadual na região e mobilizar recursos regionais que pudessem complementar ou qualificar as ações previstas.

Também era seu papel incentivar e apoiar a instalação e o funcionamento dos Comitês Municipais, além de propor estratégias de articulação entre os municípios, no sentido da formação de consórcios regionais de educação.

Da mesma maneira, era de fundamental importância a identificação de iniciativas de secretarias municipais, empresas, universidades e sociedade civil na região que pudessem ser expandidas e/ou fortalecidas, bem como articuladas ao Pacto.

Com o intuito de garantir o caráter federativo do Pacto, e tendo em vista a importância da participação dos municípios - principais responsáveis pelo Ensino Fundamental – previa-se a participação de representantes das Secretarias Municipais de Educação da região, que deveriam subsidiar decisões sobre prioridades de atendimento às demandas dos municípios, bem como, representantes de Associações de Municípios e de Consórcios Municipais. Uma boa estratégia para consolidar o envolvimento das gestões municipais seria, na medida do possível, incluir todos os Secretários Municipais da região como membros do Comitê Regional.

O apoio à criação e ao funcionamento dos Comitês Municipais era um grande desafio dos Comitês Regionais. Sem a adesão dos municípios, o Pacto não chegaria às escolas de Ensino Fundamental. Para cumprir suas funções de forma mais efetiva, os Comitês Regionais deveriam analisar os dados sobre a situação educacional dos municípios da região, e as informações sobre as ações do Pacto Estadual em sua área, bem como, os relatórios sobre o andamento do processo de implantação, fornecidos pela Secretaria Executiva do Pacto (SEDUC).

Os Comitês Regionais deveriam também conceber, executar e monitorar seu próprio Plano de Trabalho, definindo ações prioritárias em relação às suas principais funções: (a) acompanhamento da execução do Plano Estratégico do Pacto Estadual na região, (b) mobilização e articulação de recursos regionais (humanos, físicos ou financeiros), (c) apoio à criação e ao funcionamento dos Comitês Municipais e (d) articulação entre os municípios que compunham a região.

Outra característica importante era a proposta de conexão com instituições da iniciativa privada, as chamadas empresas parceiras. Basicamente, eram organizações que já atuavam em certas regiões do estado e por isso deveriam ser diretamente afetadas pelos problemas de recursos humanos

decorrentes do baixo nível educacional destas regiões. Esperava-se que elas estivessem mais sensibilizadas para a importância de contribuírem para o sucesso do empreendimento.

PAPEL DAS EMPRESAS PARCEIRAS

O Pacto oferecia um papel de muito destaque e de corresponsabilidade para as empresas que concordassem em exercer as funções de empresas parceiras. Delas, era requerido que:

- ▶ Indicassem um responsável pela participação da empresa no Pacto;
- ▶ Acompanhassem e apoiassem a implantação do Pacto na microrregião;
- ▶ Mobilizassem outras empresas locais para participação no Pacto;
- ▶ Acompanhassem os indicadores educacionais da microrregião;
- ▶ Identificassem a situação problema e encaminhassem alternativas de solução para o Comitê Regional;
- ▶ Incrementassem seus programas de investimento social;
- ▶ Incentivassem o voluntariado empresarial de sua empresa com foco na melhoria dos indicadores educacionais da microrregião;
- ▶ Incentivassem o incremento de programas de Jovem Aprendiz nas empresas da microrregião.

As reuniões ordinárias dos Comitês Regionais deveriam acontecer uma vez a cada 3 meses, sendo de competência da presidência a convocação. Entretanto, qualquer membro poderia convocar outras reuniões a qualquer tempo, com antecedência de 5 dias úteis. As reuniões poderiam ser tanto internas, quanto ampliadas com a participação de convidados do Comitê. Os Comitês Regionais também poderiam criar grupos de trabalho (GTs) para questões específicas e os componentes destes GTs não precisariam ser, necessariamente, membros do Comitê.

Compunham os Comitês Regionais:

- ▶ Presidência: Gestor(a) de Unidade Descentralizada, URE ou USE, da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC);
- ▶ Vice-presidência: Representante da Empresa Parceira da Região.

Demais membros:

- ▷ Representantes do Governo do Estado (SEDUC Regional e Secretaria de Estado de Assistência Social);
- ▷ Representantes de Governos Municipais (Educação e Assistência Social, UNDI-ME, Associação de Municípios e de Consórcio Municipal);
- ▷ Representantes de Conselhos Municipais de Educação;
- ▷ Representantes de Empresas;
- ▷ Representante de Universidade;
- ▷ Representante da Sociedade Civil;
- ▷ Outros membros a escolher (mídia local, segmentos religiosos, outras empresas e lideranças regionais, dentre outros atores).

III. Comitês Municipais

Os Comitês Municipais (CMs), segundo seu Regimento Interno, teriam como atribuições: (a) apoiar a elaboração do Plano Municipal de Educação; (b) articular as ações do Pacto Estadual e de programas de outros setores, como Assistência Social, Saúde, Meio Ambiente, Cultura, Esporte e Lazer com o Plano Municipal de Educação; (c) mobilizar recursos locais que pudessem complementar ou qualificar estas ações; (d) mobilizar todos os grupos de interesse na questão educacional, para participarem do Pacto Municipal em função do PME; (e) monitorar sua execução e acompanhar seus resultados.

Também fazia parte de sua missão: (f) incentivar e apoiar a atuação dos Conselhos Escolares para, com uma composição ampliada, exercerem a função de Comitês do Pacto na Escola.

Para que as funções de acompanhamento, monitoramento, mobilização e articulação contribuíssem para o alcance dos 7 resultados do Pacto, os Comitês Municipais necessitariam conhecer e discutir: a) A situação educacional do município (quem está na escola e quem está fora, as razões do abandono, quem é analfabeto); b) A realidade das escolas estaduais e municipais (infraestrutura física e humana, gestão, índices de frequência de professores e de alunos, número de dias letivos efetivamente cumpridos no ano, resultados e tendências do IDEB e de seus componentes – desempenho e taxa de aprovação); c) As ações do Pacto Estadual previstas para o município; d) Os programas de outros setores do governo municipal que pudessem contribuir com a educação; e e) O Plano Municipal de Educação.

Um fator de grande importância na composição dos Comitês Municipais era a garantia da representação de diferentes setores e a busca de uma articulação com outros grupos, conselhos e comitês afins já existentes, com a Educação, como, por exemplo, os conselhos de assistência social, combate ao trabalho infantil, meio ambiente, cultura, desenvolvimento local, entre outros.

As reuniões ordinárias do Comitê Municipal aconteciam uma vez por mês, mas os participantes poderiam reunir-se a qualquer tempo, convocados por qualquer um dos membros. As reuniões poderiam ser internas ou ampliadas, com a participação de convidados do Comitê.

Os Comitês Municipais tinham a composição a seguir.

Grupo Gestor

- ▶ Secretário(a) Municipal de Educação
- ▶ Representante da SEDUC
- ▶ Representante da Empresa Parceira da Região.

Demais membros:

- ▷ Representantes do Governo Municipal (Secretários(as) Municipais de Assistência Social, Saúde, Meio Ambiente, Cultura, Esporte, Lazer, entre outros(as));
- ▷ Representantes do Conselho Municipal de Educação e de outros conselhos (Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Tutelar);
- ▷ Representantes de Empresas;
- ▷ Representante da Sociedade Civil;
- ▷ Outros membros a escolher (lideranças locais, representantes de segmentos religiosos, da mídia ou de universidades - a escolha dependerá das características de cada município).

IV. Comitê do Pacto nas Escolas

O Pacto não poderia ser algo estranho ao funcionamento das escolas. Os resultados propostos – melhorar o desempenho dos alunos; diminuir a evasão; desenvolver os recursos humanos; melhorar a infraestrutura; implantar uma gestão para resultados; mobilizar todos os grupos de interesse; e fazer uso da tecnologia como instrumento de melhoria dos resultados, de comunicação e de gestão- eram os desafios básicos de todas as escolas.

Assim, era fundamental que o Plano Municipal de Educação (PME), incluísse necessariamente as metas e os 7 resultados do Pacto e servisse de base para Plano Político Pedagógico (PPP) das escolas, que deveria ser o foco do Pacto na Escola.

O alinhamento - Planejamento Estratégico do Pacto/ PEE/PME/PPP - deveria ser buscado não apenas no âmbito do planejamento, mas também na execução, no monitoramento, na avaliação e na gestão do processo de implantação, que deveria ser participativo e guiado para os resultados, a partir de uma gestão colaborativa para resultados.

Desta forma, o Comitê do Pacto na Escola deveria ter como base o Conselho Escolar ampliado que, conforme o caso, necessitaria ainda ser instalado, regularizado ou fortalecido, cumprindo assim o importante papel de qualificar, de monitorar e de mobilizar recursos. Só assim o PPP deixaria de

ser uma “peça de ficção” e tornaria-se uma base efetiva para o alcance dos resultados do Pacto na escola.

Para tal, este Comitê Escolar precisaria, em primeiro lugar, dispor de um diagnóstico claro da situação da escola: IDEB - desempenho, aprovação, evasão e distorção idade/ano-, índices de frequência de professores e de alunos, dias letivos efetivamente cumpridos, infraestrutura física, quantidade de profissionais necessários versus existentes, incidência de violência, perfil socioeconômico dos alunos, dentre outras questões.

Em segundo lugar, seria preciso ter uma dimensão do desafio do Pacto na escola – aumentar o IDEB em todos os níveis em 30% até 2017. O que representaria esta meta para aquela escola? Era preciso identificar quais eram os desafios a serem cumpridos por escola para que atingisse a meta de aumentar em 30% o IDEB da escola até 2017. Partindo dos desafios propostos no PPP, impulsionar os que mais impactavam diretamente os 7 resultados do Pacto.

Em terceiro lugar, seria importante conhecer as estratégias já disponíveis: as ações do Pacto Estadual previstas para a escola, os projetos federais, estaduais ou municipais em andamento ou possíveis de serem implantados, e os programas de iniciativa privada existentes ou disponíveis.

Fazia-se necessário, também, a identificação de novos recursos técnicos, financeiros e programáticos, a serem buscados em outros setores, como na Assistência Social, na Saúde, no Meio Ambiente, na Cultura, no Esporte e no Lazer, entre outros, além de serem articulados ao PPP.

Em síntese, o importante papel do Comitê do Pacto na Escola seria o da mobilização social em torno do Pacto. Esse processo se iniciaria junto aos próprios membros da comunidade escolar, como professores, coordenadores, profissionais de apoio, alunos e familiares que deveriam saber: o que era o Pacto, qual o desafio enfrentado pela escola, quais as metas a serem alcançadas a cada ano, quais as ações previstas no Plano Político Pedagógico (PPP) da escola que visavam dar conta destes resultados, os recursos necessários versus os disponíveis (humanos, físicos e financeiros), o papel e a responsabilidade de cada um.

Destacava-se na comunidade escolar o papel dos próprios alunos, maiores beneficiários do Pacto. Eles deveriam ser atores centrais no processo de mobilização. Identificar lideranças, como representantes de turma, e capacitá-los, apoiá-los em sua organização, fornecer-lhes recursos necessários, acompanhar e orientar sua atuação poderiam ser fatores cruciais para o sucesso do Pacto na escola.

A partir da comunidade escolar haveria necessidade de se atingir todos os demais públicos de interesse: comunidade do entorno, segmentos religiosos, mídia, setor privado, lideranças, famílias, e assim por diante.

Um importante instrumento de mobilização sugerido era o Dia do Pacto na Escola, evento voltado para a criação de espaços de discussão-ação. Propunha-se para este dia uma discussão sobre o contexto escolar e as possíveis estratégias para atingir os resultados do Pacto na escola, conjugada à ação organizada de todos os interessados na melhoria das suas condições: infraestrutura, embelezamento, gincanas, feiras de ciência, atividades culturais, entre outras.

As reuniões ordinárias do Comitê do Pacto na Escola deveriam acontecer uma vez por mês, mas outros encontros poderiam ser convocados por qualquer um de seus membros, a qualquer tempo. As reuniões poderiam ser internas ou ampliadas com a participação de convidados. Comporiam o Comitê Escolar os membros do Conselho Escolar, representantes de turma, setor privado e parceiros considerados estratégicos.

D. DEFINIÇÃO DE AÇÕES PRIORITÁRIAS PARA 2013

Desde o início do planejamento, foram definidas as ações prioritárias de 2013 descrevendo atividades e práticas essenciais para a implantação do Pacto pela Educação do Pará. Foram elas:

- ▶ **IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SISPAE)**
- ▶ **CONSOLIDAÇÃO, INTEGRAÇÃO E EXPANSÃO DE PROGRAMAS DE RECUPERAÇÃO PARA SÉRIES FOCALIZADAS NA PROVINHA BRASIL, PROVA BRASIL E SAEB**
- ▶ **CRIAÇÃO DE UM MÓDULO DE FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO NA ESCOLA DE GOVERNO**
- ▶ **INÍCIO DA CONSTRUÇÃO DE 33 ESCOLAS, REFORMA DE 150 ESCOLAS, CONSTRUÇÃO OU COBERTURA DE 278 QUADRAS**
- ▶ **DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS TÉCNICOS PARA A DESIGNAÇÃO DE GESTORES DE UNIDADES REGIONAIS DE EDUCAÇÃO (URES) E UNIDADES SEDUC NA ESCOLA (USES)**
- ▶ **ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS TÉCNICOS PARA A SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES, DE ACORDO COM O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE)**
- ▶ **CRIAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE INCENTIVOS BASEADA EM RESULTADOS**
- ▶ **REALIZAÇÃO DO DIA DO PACTO NA ESCOLA**
- ▶ **CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA DO PACTO**
- ▶ **INSTALAÇÃO DOS COMITÊS DE GOVERNANÇA DO PACTO**

4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Esta fase foi a de construir um sonho em comum. O primeiro passo foi compartilhar a compreensão sobre o problema, seu grau de complexidade e abrangência, suas principais causas e consequências, ou seja, realizar uma análise sistêmica do contexto da educação no Pará.

Ocorre que não se começava do zero. Muito já se tinha tentado, através de programas e de projetos. Era, portanto, necessário desvendar todas as ações em curso, voltadas para melhorar a qualidade da educação do Pará, em diferentes secretarias estaduais e na iniciativa privada. Um mapeamento do que existia, envolvendo os próprios executores.

A proposta era fazer um mapeamento prévio e propor uma primeira análise de relevância, o que, sem dúvida, era muito difícil naquele momento em que o nível de confiança ainda era muito baixo.

Na verdade, a seleção das ações existentes, levando em consideração seu grau de relevância, só poderia ser realizada quando houvesse clareza sobre onde queríamos chegar. E isto só seria possível como fruto do processo de planejamento estratégico.

Inicia-se, então, o rico processo de Planejamento Estratégico Colaborativo, através de reuniões envolvendo mais de 700 profissionais para levantar subsídios para a definição de suas diretrizes.

As sugestões levantadas neste processo serviram de base para que um grupo técnico mais restrito propusesse a visão, a missão, os princípios, os objetivos, a meta e os 7 resultados do Pacto. Partiu-se, então, para a construção do Marco Lógico.

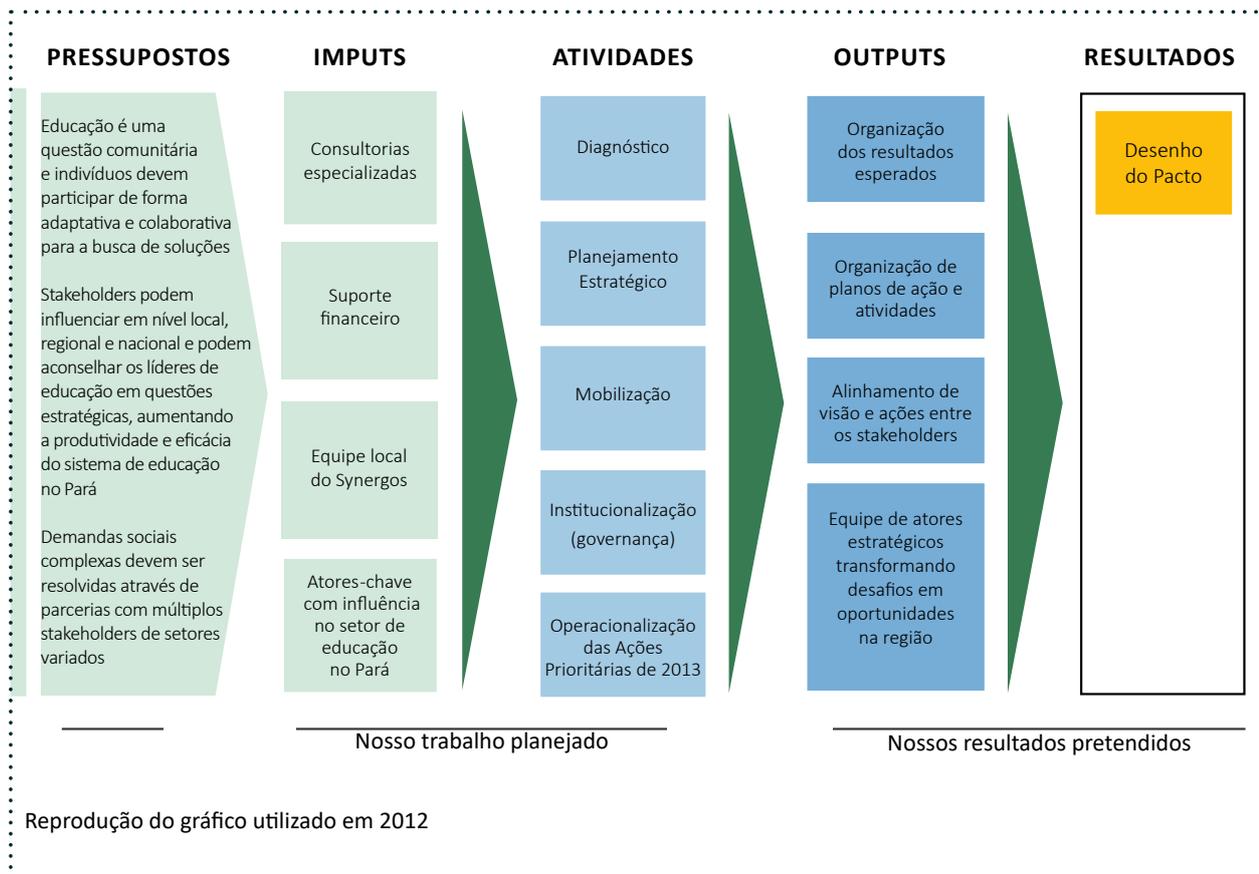
Nesta etapa, já foi possível, a partir do mapeamento preliminar, identificar projetos existentes, altamente relevantes em função dos 7 resultados, bem como lacunas e propostas de novos projetos.

O Plano de Ações Estratégicas foi o produto deste processo. Com isto, já compartilhávamos o entendimento sobre o problema e sobre as tentativas de solução em curso- onde estávamos; nossa meta, objetivos e resultados - onde queríamos chegar - e quais ações estratégicas nos levariam a alcançá-los – como chegar lá.

Restava delinear como chegaríamos lá juntos, ou seja, como estruturar uma governança que permitisse a participação dos diferentes tipos de parceiros em diferentes níveis de atuação.

Desenhou-se, assim, um Sistema de Governança participativo, multissetorial e descentralizado. Este sistema deveria operar em rede, para o atingimento da mesma meta e dos mesmos 7 resultados.

Foi, portanto, o ano dedicado ao desenho do Pacto, segundo as seguintes orientações básicas:





2012

DECISÃO E DESENHO

2013

O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

2014

FORTALECIMENTO E AMPLIAÇÃO

2015

CLARIFICANDO O MODELO

2016

ENFIM, RESULTADOS!

2017

INSTITUCIONALIZAÇÃO



1. A CERIMÔNIA DE LANÇAMENTO

Em 26 de março de 2013, na presença de um público estimado em 3000 pessoas, foi oficialmente lançado o Pacto pela Educação do Pará. Já contando símbolos identificadores, como logomarca e hino, composto por importante músico paraense Nilson Chaves, realizou-se o ritual de inauguração desta parceria multissetorial, com a participação de autoridades de diferentes níveis e setores.

Do evento, participaram o Governador em exercício, Helenilson Pontes, e o Governador licenciado, Simão Jatene, que fez questão de interromper sua licença saúde para estar presente. A seu lado, autoridades representando o poder executivo (prefeitos), o legislativo (Estadual e Federal), e o judiciário junto com profissionais das áreas de educação (coordenadores regionais, diretores e professores), da saúde e da assistência, além de alunos, empresários e membros da sociedade em geral.

Destaque para as presenças internacionais da Diretora de Educação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a América Latina e o Caribe, Daniela Carrera, e da Presidente do Synergos Institute, Peggy Dulany. O evento teve uma grande cobertura da mídia, o que contribuiu ainda mais para a disseminação do Pacto.

Na ocasião, foram firmados importantes decretos, como os que estabeleciam critérios para o exercício das funções de Gestores de Unidades SEDUC na Escola (USEs) e Unidades Regionais de Educação (UREs), além dos cargos de Diretores e Vice-Diretores das Escolas da Rede Estadual de Ensino, a serem adotados pela Secretaria de Estado de Educação. Em um terceiro decreto, instituía-se o Comitê de Governança Estadual e os Comitês de Governança Regionais.

A assinatura destes decretos constituiu, por um lado, uma importante sinalização de que, a partir de então, seria implantada uma gestão mais profissional, com menos interferências políticas e, por outro lado, de que havia uma opção por uma governança do tipo participativo e descentralizado. Começa, a partir daí, a fase de implantação efetiva do Pacto pela Educação do Pará.



2. PRINCIPAIS AÇÕES

Nesta fase, a atuação do Synergos estruturou-se nos seguintes eixos: (a) implantação da Governança; (b) nova onda de mobilização (c) fortalecimento Institucional da SEDUC, com a concepção e a implantação de um Escritório de Projetos e (d) apoio à implantação do Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE).

A. IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA

I. Comitê Estadual e Comitês Regionais

Foram realizadas reuniões com o Secretário da SEDUC, sua equipe e o grupo de parceiros estratégicos para a revisão das atribuições dos Comitês, da estratégia de implantação e da capacitação dos seus membros. O resultado deste processo colaborativo foi a base para a publicação “Sistema de Governança do Pacto pela Educação do Pará” que passou a orientar todo o processo.

a. Comitê Estadual

Órgão máximo de governança do Pacto – o Comitê Estadual –, presidido pelo Governador do estado, tinha como secretaria executiva a SEDUC. Foi instalado em cerimônia pública no dia 9 de julho de 2013, precedida por uma reunião do Governador com as Empresas Parceiras do Pacto. Este procedimento tornou-se uma tradição, havendo sempre uma reunião com o Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto (GPEP) antes das reuniões do Comitê Estadual. Isto representou um incentivo para a adesão das empresas, pois era uma oportunidade de encontros semestrais com o chefe de governo.

Com ampla cobertura da mídia, este evento contou com a presença de secretários estaduais, prefeitos e secretários municipais, representantes do legislativo e do judiciário, autoridades universitárias e eclesásticas, artistas e público em geral. Faziam parte deste Comitê Estadual três membros do GPEP. Desde esta reunião de instalação, firmou-se no Comitê Estadual um caráter mais político do que técnico, o que contribuiu para dificultar o entendimento sobre seu papel e suas responsabilidades no Pacto.

b. Comitês Regionais

Nesta fase, o Instituto Synergos liderou o processo de mobilização para a constituição e a implantação de 13 Comitês Regionais (CRs) em todas as regiões de integração do estado do Pará.

O processo incluiu uma fase preparatória, com a realização de oficinas regionais para consolidar a compreensão dos membros dos comitês sobre o Pacto. Destes encontros, participavam os presidentes dos Comitês Regionais, que eram os representantes da SEDUC nas regiões, e as respectivas empresas parceiras.

Foram elaborados os “Cadernos de Acompanhamento do Pacto na Região ” com dados socioeconômicos e educacionais do Pará e de cada Região de Integração, individualizados por município. Estes cadernos objetivavam subsidiar a função de acompanhamento do Pacto, a ser realizada pelo Comitê.

Foi construída uma agenda de reuniões trimestrais com a participação dos presidentes e das empresas parceiras (vice-presidentes) destes comitês, com vistas a construir uma visão compartilhada do problema e das possíveis soluções. Estas reuniões eram também espaços de aprendizagem colaborativa e de construção de confiança, tendo os objetivos de: (a) ampliar a compreensão dos membros dos Comitês sobre o Sistema de Governança e o papel dos Comitês Regionais nesse sistema; (b) promover a troca de experiências entre os Comitês; e (c) apoiar a elaboração de um Plano Básico das ações dos Comitês.

Como as instalações dos Comitês, foram associadas às Conferências Regionais de Educação, houve constantes alterações de datas, mas 12 comitês foram instalados até setembro de 2013, ficando apenas um para o mês de outubro. Nas Conferências Regionais de Educação, foram feitas mini palestras sobre o Pacto, atingindo aproximadamente 1000 profissionais da educação.

Além dos encontros presenciais, a equipe Synergos acompanhou a implantação e o funcionamento dos Comitês Regionais por meio de contatos telefônicos e de e-mails.



II. Planejamento das ações dos Comitês

O planejamento das ações era considerado essencial para o funcionamento dos Comitês e para o monitoramento dos resultados. Todos os Comitês deveriam elaborar um Plano de Trabalho para orientar sua atuação. Essa elaboração deveria contar com a participação do maior número possível de membros dos Comitês. Acreditava-se que a construção coletiva criaria responsabilidades e compromissos dos participantes com os objetivos e com os resultados que se pretendiam alcançar.

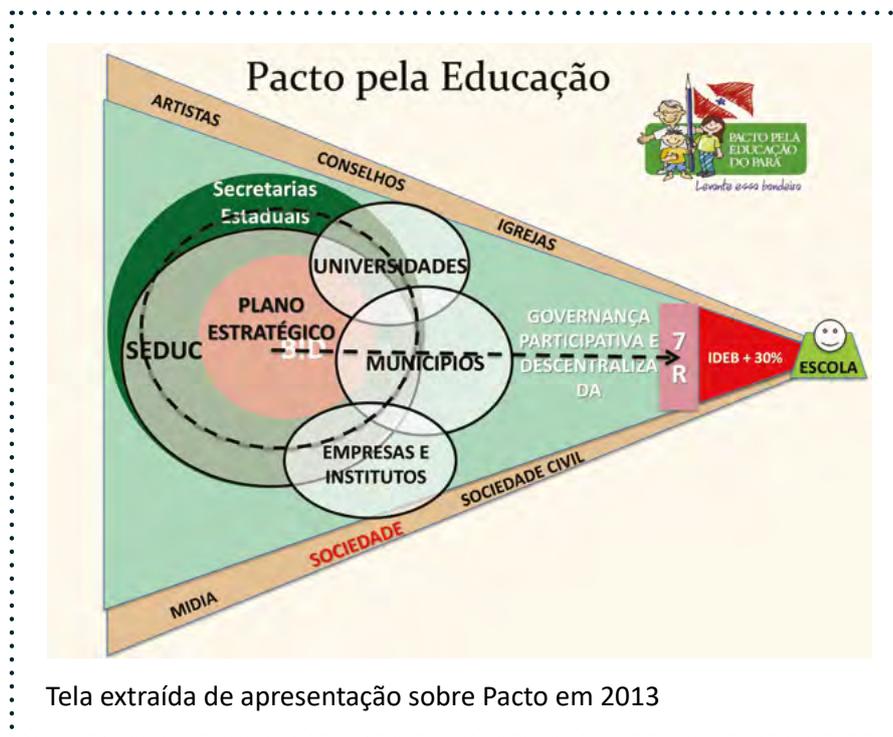
Para a elaboração do Plano de Trabalho, era preciso considerar as funções de cada comitê. Em linhas gerais, todos os comitês tinham atribuições ligadas ao acompanhamento das ações previstas no Plano Estratégico de seu nível específico (Plano Estadual de Educação, Plano Municipal de Educação e Plano Político Pedagógico da escola), além de mobilização e de articulação. Era em função destes planos que se deveriam estruturar pactos em cada um dos níveis: estadual, municipal e escolar. Como já foi dito, o Pacto pela Educação do Pará deveria ser um conjunto de



pactos, em vários níveis, articulados em função de planos referenciados na mesma meta e nos mesmos 7 resultados.

Neste sentido, o Pacto no Estado deveria ser baseado em um Plano Estratégico, alinhado com o Plano Estadual de Educação, que incluísse: a) programas de iniciativa da SEDUC (financiados ou não pelo empréstimo com o BID); b) programas de outras secretarias estaduais; c) ações desenvolvidas por municípios, d) iniciativas de empresas, de institutos, de fundações ou de universidades, todas consideradas relevantes para o atingimento dos 7 resultados. A execução destes planos deveria ter, como base, uma governança participativa e descentralizada, de forma que as escolas melhorassem seu desempenho, aumentando em 30% seu IDEB.

Todo este esforço de mobilização e de articulação precisaria, portanto, chegar até escola - espaço concreto das transformações. Assim, programas e ações de diferentes iniciativas deveriam ser finalmente integradas no Plano Político Pedagógico (PPP) das escolas.



III. Orientações para os membros dos comitês

Faziam parte do processo de implantação do Sistema de Governança, um conjunto de orientações básicas para o funcionamento dos comitês referentes à participação, à comunicação e à mobilização.

a. Os comitês promovendo a participação efetiva

Promover a participação de diferentes atores não seria tarefa fácil. Integrar pessoas oriundas de variadas estruturas, instâncias e segmentos com diversos interesses, conhecimentos, lógicas e visões de mundo era uma ação que deveria ser planejada, coordenada e mediada. Se bem conduzida, seus resultados poderiam permitir que a riqueza dos saberes e das visões compartilhadas propiciassem uma melhor compreensão da realidade e o surgimento de novas e de criativas estratégias para a transformação da realidade.

De enorme importância seria o exercício de um tipo de liderança, conhecida como “liderança ponte”, capaz de facilitar um verdadeiro diálogo entre os diferentes. Além disto, deveriam ser utilizadas metodologias e dinâmicas de grupo que seriam de grande ajuda neste processo. Estabelecer e dinamizar um espaço de participação, além de manter “a chama acesa” eram tarefas propostas para os Comitês. Neste sentido, era sugerida a realização de encontros de troca de experiência e de aprendizagem coletiva, cerimônias de adesão e reconhecimento, além de en-

contros informais.

b. Os comitês promovendo a mobilização

A mobilização a ser realizada pelos comitês teria a finalidade de envolver parceiros fundamentais para o sucesso do projeto, promovendo o alinhamento das diferentes visões e a articulação das ações dos diversos atores. Deveriam ser identificados e mobilizados os parceiros com maior poder de influência sobre os resultados.

No governo

Muito importante para o Pacto era o engajamento e a responsabilização de todos os setores de governo, transformando a iniciativa em uma efetiva ação intersetorial, com “status” de prioridade para a administração daquele nível. Com vistas a exemplificar esta intersetorialidade na prática, foi elaborada uma lista de sugestões sobre as possibilidades de diferentes organismos estaduais colaborarem com o Pacto.

► **Fundação Pro Paz:** (a) apoio na formulação, desenvolvimento e execução de programas de capacitação de alunos e de profissionais da educação na Cultura da Paz, (b) apoio técnico no processo de mediação de conflitos na escola e em seu entorno (c) identificação e organização da oferta de atividades qualificadoras do turno ampliado em escolas do Mais Educação e do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI/Jovem de Futuro).

► **Secretaria de Saúde:** (a) ampliar o programa Saúde na Escola; (b) desenvolver, nas escolas, campanhas de esclarecimento em relação à gravidez não desejada, uso e abuso de drogas, tabaco e álcool; (c) capacitar professores para a identificação de casos de uso e de abusos de drogas e álcool; (d) capacitar professores para a identificação de casos de doenças mentais; (e) atender prioritariamente os casos identificados.

► **Secretaria de Cultura:** contribuir para a expansão do universo cultural de jovens e de professores, por meio de: (a) priorização de jovens e de professores nas iniciativas culturais; (b) promoção das diferentes formas de expressão cultural de jovens e disseminação das melhores produções; (c) oferta de oportunidades de aperfeiçoamento para jovens mais talentosos; (d) inclusão das escolas nos roteiros de apresentação de exposições ou outras formas de manifestações artísticas; (e) oferta de acesso à atividades culturais como parte da política de reconhecimento de alunos e de profissionais de educação; (f) desenvolvimento de projetos culturais, como forma de qualificação da ampliação da carga horária das escolas (Mais Educação e ProEMI/Jovem de Futuro).

► **Secretaria de Esporte e Lazer:** (a) apoio ao esporte escolar como estratégia educacional (formação normativa, valores, trabalho em equipe); (b) orientação de professores na identificação de talentos e oferta de oportunidades de aperfeiçoamento para os talentos identificados; (c) priorização de jovens e de professores no acesso à eventos esportivos; (d) oferta de acesso à atividades esportivas como parte da política de reconhecimento de alunos e de profissionais de educação; (d) promoção de eventos esportivos envolvendo jovens e professores (torneios, campeonatos, olimpíadas).

► **Secretaria de Assistência Social:** (a) realizar “busca ativa” para o Bolsa Família junto à famílias de alunos das escolas públicas; (b) envolver os Conselhos Tutelares na garantia da obrigatoriedade escolar até os 17 anos; (c) capacitar equipes docentes para identificação de casos de abuso e de exploração sexual e de violência doméstica; (d) atender prioritariamente os casos identificados.

► **Secretaria de Segurança Pública:** (a) capacitar as equipes escolares para providências e para encaminhamentos em casos de violência nas escolas; (b) monitorar casos de conflito com a lei de alunos das escolas; (c) realizar palestras de prevenção à violência.

► **Secretaria da Fazenda:** observar a contribuição das empresas para o Pacto pela Educação do Pará na concessão de Regime Especial de Tributação e de incentivos fiscais.

► **Secretaria de Trabalho e Renda:** (a) priorizar Organizações Não Governamentais (ONGs) formadoras de Jovens Aprendizizes no acesso aos recursos do Fundo Estadual de Trabalho e Renda; (b) manter atualizados os dados sobre demandas regionalizadas de formação profissional para orientar a oferta.

► **Secretaria de Ciência e Tecnologia:** (a) apoiar à capacitação de professores para utilização de laboratórios de Ciências e de Informática; (b) apoiar à realização de competições e de atividades ligadas a ciências e à tecnologia; (c) financiar projetos de pesquisa sobre educação no estado.

No setor privado

Outro importante foco da ação mobilizadora dos comitês deveria ser as empresas. Além das contribuições como parceiros financeiros, programáticos ou de governança, foi importante ressaltar que os colaboradores das diferentes empresas sediadas na região eram, em sua maioria, pais ou responsáveis pelos alunos das escolas beneficiadas. Eventos de divulgação, envolvendo estes colaboradores, poderiam ter um enorme poder de mobilização das famílias.

Na sociedade, família e alunos

A apresentação do Pacto em cerimônias religiosas poderia ter um extraordinário efeito mobilizador. Na verdade, o sonho era que sacerdotes, de diferentes segmentos religiosos, pudessem ressaltar, em seus sermões, a importância da escola na vida de seus fiéis. Para isto, eles deveriam ser envolvidos e necessitariam dispor de informações sistematizadas sobre o tema.

Durante todo o processo de mobilização, principalmente nos níveis municipal e escolar, era fundamental incluir as famílias. Elas seriam o canal de comunicação direta com as crianças, os adolescentes e os jovens, podendo contribuir, de maneira significativa, para a melhoria do aprendizado.

Finalmente, o grande alvo de mobilização dos comitês escolares deveria ser o aluno. Independentemente da idade, o principal beneficiário teria de ser envolvido, mas deveriam ser os jovens os grandes agentes do Pacto na escola. A mobilização precisaria ser acompanhada por uma proposta concreta de ação que permitisse um real protagonismo para este aluno.

c. Os comitês promovendo a comunicação

Comunicação interna

O sucesso da atuação dos comitês dependia fundamentalmente de cuidados com a comunicação e com as relações interpessoais. Seria de crucial importância a criação de um ambiente de confiança que favorecesse a troca de informações, de experiências e promovesse uma atitude de respeito às opiniões divergentes. De grande ajuda seria a identificação de um membro facilitador que pudesse atuar como uma “liderança ponte” no grupo, sem necessariamente ser o presidente ou vice-presidente do Comitê. Muito importante seria também a definição de um padrão de comunicação e de relacionamento, construído e aceito por todos. Este padrão deveria incluir: a) a utilização de uma linguagem clara e de fácil compreensão; b) a adoção de atitudes que favorecessem a integração e a confiança; c) a pactuação de normas de funcionamento, como pontualidade e respeito à decisão do grupo.

Comunicação externa

Era necessário que os comitês desenhassem um plano de comunicação para atingir os setores do governo, os empresários, as escolas, os alunos, as famílias, as lideranças, as comunidades e a sociedade em geral. Deveriam ser identificados novos agentes mobilizadores, como artistas, segmentos religiosos e mídia em geral e, definidas estratégias de divulgação e de mobilização em jornais, revistas, rádios, TVs, internet, bem como boletins informativos da comunidade, de associações e de empresas. Um importante instrumento de divulgação junto às comunidades escolares poderia ser a rádio escola, utilizada por grupos de alunos para divulgação das ações, de avanços e de desafios do Pacto na Escola. Fundamentais, também, seriam os eventos presenciais de divulgação do Pacto

e mobilização social. Para estes eventos, os comitês eram orientados a tomar cuidados especiais para garantir o êxito da iniciativa.

Cuidados com eventos de divulgação

(a) identificar um local adequado ao número de participantes e solicitar a reserva do local;

(b) convidar o maior número possível de pessoas – diretores de escolas, professores, alunos, pais, representantes de instituições da sociedade civil, religiosas, membros do Sistema de Garantia dos Direitos de Crianças e Adolescentes (Conselhos Municipais de Direitos de Crianças e Adolescentes, Conselhos Tutelares, por exemplo), entre outros – por meio do “boca a boca”, de convites formais, além de cartazes do Pacto fixados em escolas e em outros estabelecimentos, deixando claro o propósito do evento;

(c) providenciar os materiais e os equipamentos necessários: folder do Pacto para distribuição, projetor e tela para apresentação, lista de adesões, etc.;

(d) utilizar uma apresentação oficial do Pacto, ressaltando seus principais aspectos, as ações que seriam desenvolvidas e seus desdobramentos na e para as escolas e os municípios;

(e) indicar claramente os interesses e as expectativas do Comitê com relação ao envolvimento e à participação dos presentes, motivando-os;

(f) solicitar o preenchimento da lista de adesões com todos os contatos para futura localização (telefone, endereço, e-mail, local de trabalho, etc.);

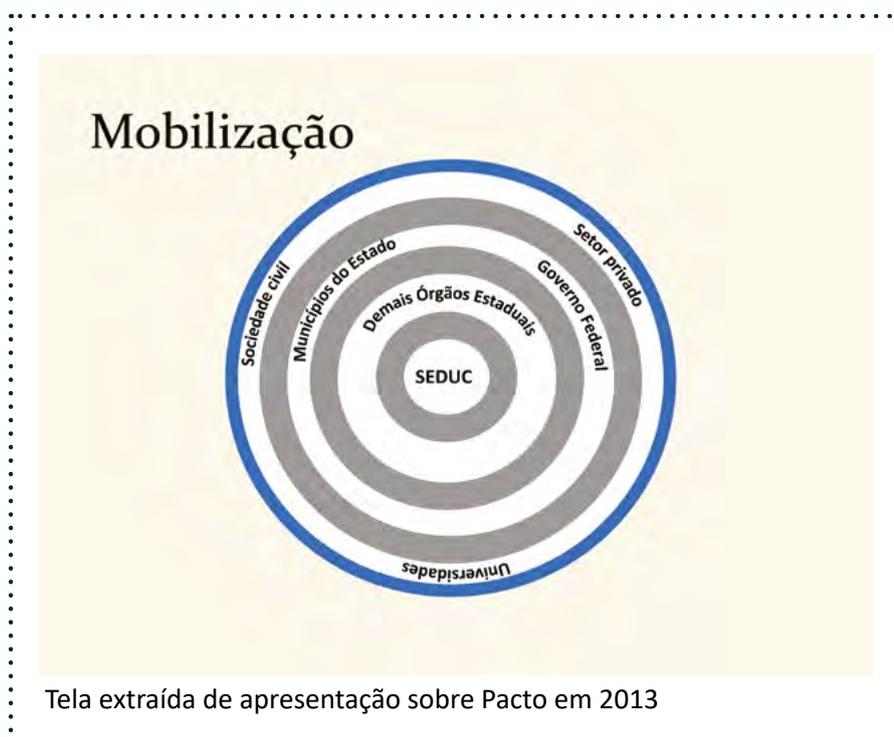
(g) formar, por indicação das pessoas presentes, ainda durante a reunião, grupos de apoio ao desenvolvimento do Pacto;

(h) informar sobre a realização de próximos encontros/eventos.

B. MOBILIZAÇÃO: A TERCEIRA ONDA

A terceira onda de mobilização do Pacto, realizada pelo Synergos nesta fase, teve como objetivo principal expandir o círculo de parceiros em setores da iniciativa pública, da privada e da sociedade civil para o processo efetivo de implantação do Pacto.

A mobilização, na fase de concepção e de planejamento havia sido dividida em dois momentos, ou duas “ondas”. Enquanto que a primeira estava voltada para a mobilização dentro do nível central da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC), a segunda abraçou um segundo nível, englobando representantes das Unidades Regionais de Educação (URE), Unidade da SEDUC na Escola (USE), diretores de escolas, técnicos pedagógicos e professores. Dessa forma, o envolvimento foi realizado com vistas a aumentar gradualmente o nível de participação interna e externa, proporcionando o alinhamento das visões e a troca de informações. Definido o caráter descentralizado do Sistema de Governança, iniciou-se uma nova onda de mobilização que permitiu chegar às regiões, aos municípios e às escolas.



Mobilização regional

a. Mobilizando o setor empresarial

O grande foco de mobilização do Synergos, nesta fase, foram os empresários com atuação regional que aceitassem atuar como parceiros de governança, exercendo o papel de Empresa Parceira e vice-presidente do Comitê Regional, ou como parceiros financeiros, programáticos, técnicos ou de gestão.

Os novos parceiros eram convidados a serem membros do Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto (GPEP), alargando, assim, o círculo inicial de parceiros privados. Para isto, foram feitos encontros e entrevistas com empresários de diferentes portes, quando eram discutidas razões e formas de contribuição.

Enfatizava-se que a principal ideia norteadora do Pacto era a de integrar esforços em função de metas e resultados, de forma a criar a sinergia necessária à melhoria da educação no Pará. A proposta para o setor privado, dentro do mesmo espírito, era a da participação em uma rede articulada de esforços que possibilitasse o aumento do impacto da ação de cada um deles. Esta rede, a do Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará (GPEP), constituída desde 2012, já contava, nesta fase, com a contribuição articulada de dezenas de empresas, de institutos e de fundações, interessadas em contribuir para o aumento do capital humano do estado.

Elas deveriam formalizar sua adesão ao GPEP por meio de instrumento próprio, no qual se definiam papéis e responsabilidades - Termo de Parceria - firmado em cerimônia específica com a presença do Governador. Concretizava-se, assim, o processo de formalização da parceria. Não bastava “levantar o braço e dizer eu quero”, era preciso definir como queria contribuir e comprometer-se com a forma de contribuição pactuada.

Dentre as formas de contribuição sugeridas, incluía-se, além da participação no Sistema de Governança e da contribuição financeira para o Fundo de Sustentabilidade do Pacto, opções como: (a) implantação ou expansão de programas e de projetos de iniciativa própria; (b) apoio à expansão de programas e de projetos de iniciativa de outros membros do GPEP; (c) assessoria à gestão de sistemas municipais ou de escolas públicas; (d) estabelecimento de parceria com uma escola; (e) ações de voluntariado empresarial; e (f) oferta de vagas em programas de Jovem Aprendiz que priorizassem alunos de escolas públicas.

A tarefa mostrou-se bastante árdua. Apesar disto, foram mobilizadas empresas parceiras para todas as 12 Regiões de Integração do Pará onde era prevista a instalação dos Comitês Regionais. Cabe ressaltar que algumas empresas assumiram este papel em mais de uma região.

b. A mobilização dos municípios

O Pacto necessitava chegar urgentemente aos municípios, principais responsáveis pela Educação Fundamental. Como os Comitês Regionais, principais responsáveis por esta missão, estavam ainda em fase de estruturação, enfrentando imensas dificuldades de locomoção para os municípios de suas áreas de abrangência, iniciou-se uma nova tentativa de chegar até eles, através de uma parceria com as Associações e Consórcios Municipais e com a União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (UDIME-PA).

A decisão de começar a atuar diretamente com os municípios, em função das dificuldades enfrentadas pelo Comitês Regionais, não foi tranquila. Parte dos membros do GPEP considerava que era fundamental continuar com o foco nas regiões, pois chegar nos 144 municípios paraenses, sem a mediação dos CRs era uma missão impossível. Decidiu-se por não abandonar a estratégia regional, mas iniciar a atuação com os municípios. Para isto, criou-se o Grupo Operacional do Pacto, formado por aquelas organizações, pela SEDUC e pelo Synergos, para conceber e implantar estratégias de envolvimento dos municípios.

Aos municípios que aderissem ao Pacto, era oferecido: (a) apoio técnico para acesso, monitoramento físico financeiro e prestação de contas de recursos federais de programas como: PDDE, Mais Educação, Construção de Creches e de Pré-escolas e de Construção de Escolas; (b) apoio para implantação do Projeto Entre Jovens de nono ano, incluindo: matrizes para reprodução de material para alunos e para professores, metodologia de implantação e capacitação de professores ou licenciandos; (c) curso de Gestão Municipal para melhoria dos indicadores sociais, para prefeito e sua equipe (SP); (d) participação no Sistema Paraense de Avaliação Educacional, com devolutiva dos resultados para aperfeiçoamento pedagógico e da gestão; (e) participação no Sistema de Reconhecimento do Pacto; (f) apoio à criação de Conselhos Municipais de Educação; (g) informações sobre fontes de recursos em outros órgãos federais ou iniciativa privada, assistência técnica para o acesso a estes recursos; e (h) assistência técnica em geral.

A lista de “cenouras” era grande, mas a adesão à proposta só ganhou vulto com o processo de implantação do Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE). Aderir ao SisPAE representava aderir ao Pacto, uma vez que esta iniciativa fazia parte do Plano de Ações Estratégicas. O SisPAE representava uma concreta vantagem em termos da disponibilização de um importantíssimo (e caro) instrumento de gestão, sem custo para o município.

Até o final de 2013, dos 144 municípios paraenses, 90 já haviam recebido seus Certificados de Adesão ao Pacto. Destes, 73 municípios haviam aderido também ao Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE, 2013). Para a adesão desses municípios ao SisPAE, as equipes da SEDUC e do



Synergos fizeram diversos contatos telefônicos e por e-mail com os prefeitos e os secretários de educação a fim de sensibilizá-los para a adesão. O processo de mobilização via contato telefônico foi de suma importância para a compreensão por parte da equipe municipal sobre a relevância da utilização do SisPAE no monitoramento dos dados educacionais do município. A adesão não representava, porém, um compromisso concreto de implantar o Pacto no município, de acordo com seus princípios básicos.

c. Mobilização das escolas

Finalmente, haviam de ser alcançadas as escolas. A estratégia de mobilização foi a proposta do Dia do Pacto na Escola.

O objetivo desta proposta era o de promover, em cada escola, uma mobilização e uma articulação de esforços, em torno dos desafios de melhorar seus resultados, ou seja, criar o Pacto pela Educação da Escola 'X', por meio de: (a) aumento do compromisso de toda comunidade escolar- equipe de direção, professores, profissionais de apoio e alunos – com as metas e os resultados a serem alcançados; (b) envolvimento da comunidade, especialmente dos pais, com o mesmo objetivo; (c) Identificação e envolvimento de novos parceiros que pudessem contribuir para o alcance das metas e dos resultados; e, finalmente (d) institucionalização do Comitê do Pacto na Escola.

Realizado no dia 18 de maio de 2013, o primeiro evento envolveu aproximadamente 400 unidades da rede estadual. Dentre as atividades propostas pelas escolas, incluíram-se: exibição de filmes educativos, palestras sobre o Exame Nacional de Ensino Médio (Enem); oficinas de blogs e mídias sociais; atividades culturais (como danças folclóricas e concurso de paródias) e esportivas (campeonatos e gincanas).

Também foram promovidos mutirões de limpeza, criação de horta comunitária, ações de reciclagem de lixo, campanhas de arrecadação e promoção de serviços para a comunidade (como corte de cabelo, orientação sobre a escovação correta dos dentes, medição da pressão arterial e da taxa de glicemia).

Como forma de envolvimento dos alunos, foi proposto um Concurso de Vídeo “Dia do Pacto na Escola” que constava do registro em vídeo, de no máximo 7 minutos, e postagem no YouTube (www.youtube.com/pactopelaeducacaopa). Os finalistas foram os vídeos mais curtidos por “Unidade SEDUC na Escola” (USE) e por Unidade Regional de Educação (URE) nesse canal. Mais de duzentos vídeos foram produzidos e podem ser assistidos no portal do Pacto pela Educação (www.pactopelaeducacao.pa.gov.br).

Esta primeira experiência, apesar de bastante mobilizadora, pareceu fugir um pouco do foco proposto. Prevaleram atividades culturais e de prestação de serviços, em detrimento de discussões sobre “onde estamos”, “onde queremos chegar”, “como podemos chegar” e qual poderia ser a contribuição de cada um para este desafio. Contudo, há que se ressaltar que o processo de mobilização contribuiu significativamente para ampliar a divulgação do Pacto pela Educação no estado.



Concurso de Vídeo - Dia do Pacto na Escola
Votação encerrada!

Pacto pela Educação do Pará
350 inscritos

INICÍO VÍDEOS PLAYLISTS CANAIS DISCUSSÃO SOBRE

Uploads REPRODUZIR TODOS CLASSIFICAR POR

 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual do Bonito II 122 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Conceição... 40 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Salvador... 96 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Ramiro... 74 visualizações • 5 anos atrás</p>
 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Hilda Vieira 243 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Rio... 113 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual João Gabri... 132 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadua Coronel... 55 visualizações • 5 anos atrás</p>
 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Presidente... 50 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Elcione... 81 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Humberto ... 70 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Joao... 85 visualizações • 5 anos atrás</p>
 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Padre... 197 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Amazonas... 207 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Augusto... 91 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Osvaldina... 242 visualizações • 5 anos atrás</p>
 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Rosa Mística 101 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Oscarina... 142 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Terezinha... 58 visualizações • 5 anos atrás</p>	 <p>Dia do Pacto na Escola - Escola Estadual Rio Caeté 99 visualizações • 5 anos atrás</p>



Acesse pelo QR CODE ou pelo endereço:
<https://www.youtube.com/user/pactopelaeducacaopa/videos>

C. FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA SEDUC

A implantação do Plano de Ações Estratégicas dependia de seu principal executor - a SEDUC. A fragilidade organizacional da secretaria exigia um intenso trabalho de fortalecimento institucional deste órgão. Como parte do fortalecimento institucional da SEDUC, foi oferecido suporte técnico para: (a) criação de novas estruturas; (b) concepção e planejamento executivo de novos projetos; (c) concepção e implantação de um Escritório de Projetos e; (d) concepção e implantação do Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE).

I. Criação de novas estruturas na SEDUC

A estrutura da Secretaria Adjunta de Ensino, responsável pela missão básica da SEDUC, era tipicamente organizada por projetos, sem nenhuma interface entre eles, necessitando se adaptar à nova proposta do Pacto. Com esta finalidade, foram designados responsáveis por cada um dos 7 resultados, denominados “donos dos resultados”, de forma a criar o senso de responsabilidade com o seu alcance. Cada dono de resultado tinha uma equipe de 14 coordenadores de programas, diretamente ligados àquele resultado, que, por sua vez, acompanhavam e articulavam a atuação dos líderes de projetos a ele vinculados.

A estrutura proposta buscava reforçar a corresponsabilidade com os resultados e a articulação entre as diferentes ações estratégicas. Os “donos de resultados” eram diretamente ligados à Secretaria Adjunta de Ensino, responsável pela implantação das Ações Estratégicas do Pacto que estivessem a cargo da SEDUC.

Foi elaborado um calendário de oficinas semestrais para o acompanhamento da implantação das Ações Estratégicas do Pacto com a participação da secretária adjunta de ensino, dos “donos de resultados”, dos coordenadores dos programas e dos “líderes” dos projetos prioritários.

Os objetivos destas oficinas eram: apresentar o andamento da implantação dos projetos e promover a integração entre todos por meio do compartilhamento de dúvidas e de sugestões de melhorias para o alcance dos resultados. Eram espaços voltados prioritariamente para a aprendizagem colaborativa.

Ainda como parte das mudanças estruturais e como forma de otimizar, além de integrar as atividades-meio de capacitação, de monitoramento e de avaliação, foram criadas instâncias transversais como o Centro de Formação de Profissionais de Educação Básica (CEFOP), o Escritório de Projetos e a Coordenação de Avaliação (responsável pela concepção e implantação do SisPAE).

II. A concepção e planejamento de novos projetos

Como o Plano Estratégico do Pacto, incluía um conjunto de novas ações para suprir lacunas identificadas, tornava-se necessária a realização de oficinas para concepção, para acompanhamento e para avaliação do seu processo de implantação.

Participavam dos encontros, além da equipe do Synergos, os responsáveis pelos temas na SEDUC e representantes de institutos e fundações empresariais, organizações sociais e universidades ligados à questão.

NÚCLEO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta oficina contou com o apoio técnico das seguintes organizações parceiras: CEDERT, Fundação Vale, Instituto ABCD, Instituto Chapada, Instituto Natura, Instituto Unibanco, Vale/ Projecta e Votorantim Cimentos - além de órgãos da SEDUC- Coordenação de Tecnologia Aplicada à Educação (CTAE), Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental (DEINF), Diretoria de Ensino Médio e Educação Profissional (DEMP), NGCFOR - e da UNDIME/PA.

O encontro discutiu as diretrizes básicas para a criação de um Núcleo de Gestão do Conhecimento, depois denominado Centro de Formação de Profissionais de Educação Básica (CEFOR), responsável pela capacitação de profissionais da educação em todo o estado.

Foram analisados os programas de capacitação desenvolvidos pela SEDUC (em curso ou planejados), bem como os produzidos por institutos e ONGs, bem como suas possibilidades de implantação ou de expansão em curto prazo. Discutiram-se também propostas de uso de Tecnologia da Informação (TI) no processo de capacitação, principalmente, por meio da IPTV (Internet Protocol Television, ou protocolo de televisão via internet) e, posteriormente, implantado com a denominação de Sistema Educacional Interativo (SEI). A partir da oficina, a SEDUC organizou o plano para a implantação do CEFOR.

EDUCAÇÃO INTEGRAL

Com vistas a discutir as diretrizes gerais para uma política de Educação Integral, esta oficina, liderada pela Fundação Itaú Social (FIS), foi o primeiro passo para um processo de definição das ações da SEDUC sobre o tema, incluindo um seminário estadual. Com base nas propostas oriundas desta oficina e com o apoio técnico da FIS, foi formulada uma Política de Educação Integral para o Ensino Fundamental.

APOIO À GESTÃO MUNICIPAL

Com o objetivo de mapear as principais demandas dos municípios e de conceber um modelo de

apoio da SEDUC, com base nas demandas identificadas, a oficina confirmou a necessidade estratégica de envolver os municípios no Pacto. O conhecimento e outros recursos trazidos pelos participantes contribuíram para ampliar a visão sobre as realidades dos diferentes municípios e, conseqüentemente, para a definição de estratégias mais focadas e mais coerentes com suas necessidades. A proposta, aí surgida, foi a de criação de uma Unidade de Apoio aos Municípios que infelizmente não foi implantada.

ESTÁGIO QUALIFICADO

Objetivando potencializar projetos e ações do Pacto, por meio da atuação de estudantes universitários, além de discutir e propor estratégias de articulação do estágio curricular com os projetos do Plano Estratégico, esta oficina contou com a presença das mais importantes universidades com atuação no estado.

Todos se mostraram interessados, manifestando forte propósito de contribuir com as discussões e proposições para maior eficácia dos programas de estágio e sua utilização pelas escolas, apresentando sugestões de encaminhamentos para aprofundamento da questão. Infelizmente, a atuação das universidades no Pacto se restringiu à participação de licenciandos nos projetos de recuperação escolar.

CONTEÚDOS DIGITAIS NA ESCOLA

Sob a liderança da Fundação Telefônica, o objetivo foi identificar possibilidades de implantação de ações de Tecnologia da Informação (TI) em curto, médio e longo prazos, a partir das experiências disponíveis de institutos, de fundações e da própria SEDUC.

Nesta oficina ressaltou-se a importância do que representa o desafio da logística de TI para um estado, no qual apenas 27% da população habita a capital.

Foram identificadas possibilidades de utilização de TI na melhoria da gestão e no incremento dos resultados educacionais como, por exemplo, o Geekie Games, voltado para preparação para o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio). O Geekie Games foi implantado de forma experimental, com grande adesão dos estudantes.

JOVEM APRENDIZ E PRONATEC

A oficina reuniu representantes da SEDUC e das empresas parceiras do Pacto. No caso do Jovem Aprendiz, os objetivos foram: discutir a importância de programas de Aprendizagem e Estágio para os resultados principais do Pacto (diminuição do abandono e aumento do desempenho no Ensino Médio) e debater estratégias para a expansão e a para a qualificação do programa nas empresas.

No que diz respeito ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), a oficina teve os objetivos de: identificar estratégias para a consolidação e o alinhamento dos cursos oferecidos com as demandas do mercado de trabalho, bem como, planejar alternativas para a expansão do programa.

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL I E II

O objetivo da primeira oficina foi identificar as possibilidades de utilização do voluntariado no âmbito do Pacto, a partir das experiências de institutos e de fundações. Apresentaram seus programas o Instituto Unibanco, a Fundação Vale e o Instituto Camargo Corrêa. Algumas possibilidades, envolvendo cada um dos três programas, foram identificadas pelos representantes da SEDUC como potenciais apoios a projetos e a ações que vinham sendo executados.

A segunda oficina visou ampliar a compreensão sobre o Voluntariado Empresarial e reforçar a importância e as possibilidades de utilização do trabalho voluntário no âmbito do Pacto.

TRANSIÇÃO DO ENSINO FUNDAMENTAL PARA O ENSINO MÉDIO

A oficina teve como objetivos discutir e indicar estratégias voltadas para a garantia de vagas no Ensino Médio para todos os alunos que completassem o Ensino Fundamental com definição prévia da escola que iriam cursar. Foi criado um grupo de trabalho para o acompanhamento do período de transição e para buscar formas de diminuir os índices de evasão durante essa transição.

MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O principal objetivo dessa oficina foi oferecer subsídios para a concepção de um Plano de Comunicação. O evento contou com a participação técnicos de comunicação da SEDUC e representantes desta área nas empresas parceiras. Este plano só foi concretizado em 2015.

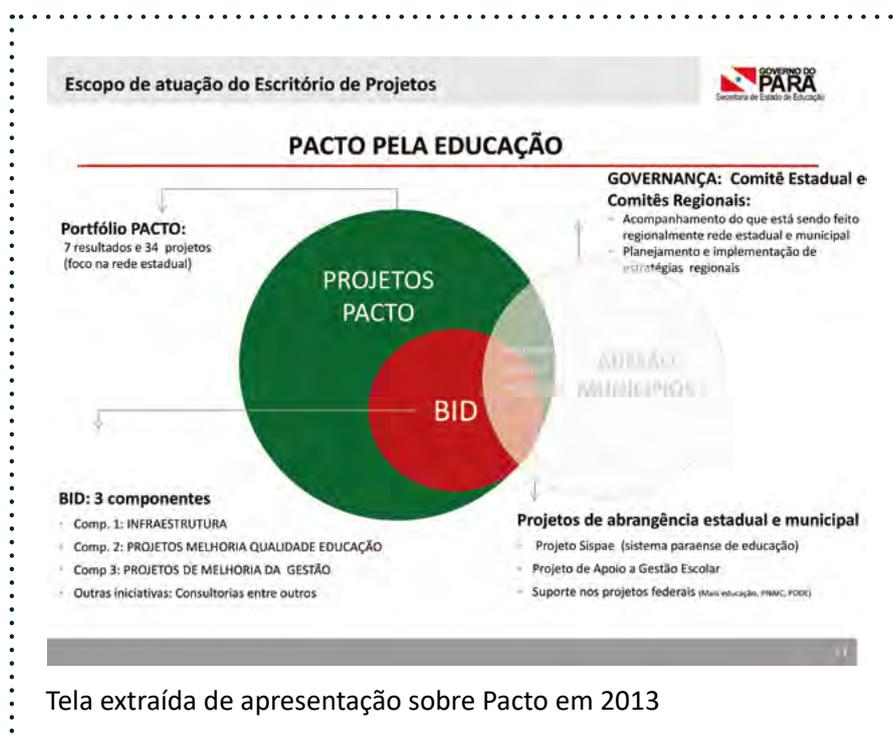
D. A CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Além da implantação de uma Governança Participativa e Descentralizada, o Pacto trazia uma proposta de Gestão Colaborativa, visando o alcance da meta e dos resultados pactuados. Isto exigia a criação, na SEDUC, de um órgão encarregado de realizar uma efetiva gestão dos programas e das ações do Pacto, visando seus resultados - um Escritório de Projetos.

Um Escritório de Projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades, relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado de projetos.

As responsabilidades de um PMO podem variar, mas, no caso do Escritório de Projetos criado na SEDUC, a proposta foi de que seu papel exclusivo fosse a gestão dos 35 projetos constantes do Plano Estratégico do Pacto, incluindo aqueles financiados pelo BID. Esta proposta foi construída junto com a equipe da SEDUC, assessorada por uma organização (Integration) contratada para este fim, com recursos do Fundo de Sustentabilidade do Pacto.

O foco do Escritório de Projetos era, portanto, a gestão e não a execução dos projetos que continuaria sob a responsabilidades dos “donos dos resultados” e líderes dos projetos. Devida à complexidade do Pacto, o Escritório de Projeto teria que desempenhar um papel muito forte na interface entre as diferentes “áreas” da SEDUC. Para isto, ele precisaria ser uma estrutura independente, ligada apenas ao Secretário de Educação, para garantir isenção e autonomia.



A atuação do Escritório de Projetos no acompanhamento seria feita através de um conjunto de rituais internos à SEDUC.

A equipe do Synergos, além de acompanhar todo o processo de concepção, prestou um apoio sistemático e intensivo (coaching) à equipe do Escritório de Projetos.

AÇÕES DO SYNERGOS JUNTO AO ESCRITÓRIO DE PROJETOS:

- Apoio técnico e operacional (presencial e remoto) na seleção dos 13 projetos prioritários para 2013/2014; seu planejamento e sua implementação;
- Apoio técnico na elaboração e/ou na revisão de Termos de Referência e documentos orientadores (foco: Articuladores de Projeto – Supervisão; Coaching; Redesenho de Macroprocessos; Formação de Gestores Escolares; Núcleo de Avaliação; entre outros) para contratação e para licitação de serviços, de bens e de materiais necessários à execução dos projetos;
- Mobilização dos diferentes atores e setores da SEDUC para consolidação de equipes de referência nos projetos;
- Concepção e elaboração de instrumentos para roteirização, planejamento e controle dos projetos do Pacto;
- Facilitação na articulação interna e externa para a formalização das parcerias necessárias às ações e aos projetos da SEDUC e para a identificação de lacunas;
- Suporte técnico e operacional na licitação e na contratação do SisPAE (01.10 – Pregão Eletrônico) e Projeto Aceleração de Aprendizagem (Fundação Roberto Marinho);
- Apoio técnico junto às áreas para dimensionamento de necessidades visando à elaboração do Plano de Aquisições;
- Desenvolvimento de fluxos e de processos dos projetos, para acompanhamento semanal das ações dos líderes dos projetos.

A atuação intensa da equipe do Synergos na concepção, na implantação e no funcionamento do Escritório de Projetos acabou fazendo com que ele fosse visto como um “órgão do Synergos” e não como um importante instrumento de gestão da SEDUC. Esta percepção parece estar por trás de uma falta de entendimento sobre a importância do órgão na execução do contrato com o BID, assim como no monitoramento dos projetos prioritários do Pacto pela Educação. Dizemos isto porque vivenciamos o retardo da designação de uma equipe técnica o que fez com que, somente muito mais tarde, fossem lotados profissionais “sênior” em seu quadro. Fato que contribuiu também para que o contrato com o BID não fosse executado conforme o planejado.

Assim como houve demora na designação de equipe para o Escritório de Projetos, os rituais de acompanhamento também custaram para serem incorporados na rotina dos “donos dos resultados” e dos líderes dos projetos. Fato que demonstra uma resistência dos profissionais da SEDUC em executar as mudanças acordadas no âmbito do Pacto.

E. APOIO À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SisPAE)

O SisPAE foi concebido como um sistema anual de avaliação que oferecia informações para gestores, diretores, professores e técnicos sobre os avanços da aprendizagem do alunado e os fatores associados.

Ele permitiria ao gestor municipal traçar metas para gestão e formular diretrizes para as formações de profissionais. Ofereceria ao gestor escolar informações para o planejamento de sua gestão, o acompanhamento da efetividade das ações em curso e a redefinição dos projetos pedagógicos. Ao docente, abriria espaço para discussões sobre currículo, além de fornecer insumos para a melhoria de seus próprios instrumentos de avaliação e informações para a revisão de sua prática pedagógica.

Seu escopo incluía: (a) a definição de uma Linha Diagnóstica (base); (b) o estabelecimento de uma Matriz de Referência e de uma escala de desempenho; (c) a incorporação, a cada ano, de uma série do ensino fundamental; (d) a formação para docentes quanto à elaboração de itens para avaliação de larga escala; e (e) a formação para técnicos quanto à análise de itens e de resultados.

O SisPAE se propunha a gerar Relatórios Pedagógicos e Gerenciais para as Secretarias de Educação, além de Relatórios Pedagógicos e Boletins de Resultados para cada escola. Os municípios que quisessem participar deveriam aderir ao Pacto e firmar um “TERMO DE ADESÃO AO SisPAE”. Através deste documento, a SEDUC se comprometia a: (a) fornecer todo o material para a aplicação de provas e de questionários à rede municipal, de acordo com as informações constantes do censo escolar; (b) oferecer apoio técnico à equipe pedagógica da Secretaria Municipal nas análises e na

divulgação dos resultados e (c) discutir ações de melhorias.

Em contrapartida, as Secretarias Municipais se comprometiam a: (a) retirar o material no Polo, aplicar em suas escolas e devolver o material no prazo estabelecido para cada etapa; (b) indicar um servidor para coordenar as ações, baseando-se nas orientações da equipe central; (c) garantir a participação de sua equipe técnico-pedagógica nas discussões, nas análises e na divulgação dos resultados.

A vantagem complementar do SisPAE, em relação à Prova Brasil, era que ele permitia conhecer os resultados no início do ano letivo, e acompanhar a evolução a cada ano. Possibilitava, também, comparar os níveis de aprendizagem com a avaliação nacional, uma vez que os testes eram compatíveis, e subsidiar a equipe técnica com dados qualitativos, para os planejamentos estratégicos.

O Synergos atuou no apoio à concepção e à aplicação experimental ao final de 2013.

3. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O ano de 2013 foi muito importante para o Pacto, pois representou o início de implantação de uma ideia. O marco foi, sem dúvida, a fantástica Cerimônia de Lançamento, quando milhares de pessoas compartilharam o sonho de, através do Pacto, garantir um futuro melhor para as novas gerações de paraenses. Embalados por esta força coletiva, iniciou-se o processo de implantação nas áreas programática, de gestão e de governança.

A institucionalização da governança e a implantação do Comitê Estadual e dos Comitês Regionais; a reorganização da estrutura técnica da SEDUC, em função do Plano Estratégico, com instituição de donos de resultados e de líderes de projetos; o funcionamento de Grupos de Trabalho (GTs) mistos (SEDUC e parceiros) com vistas a conceber, a aperfeiçoar ou a expandir projetos estratégicos; a concepção e a implantação de um Escritório de Projetos na SEDUC e o apoio à implantação do SisPAE constituíram, sem dúvida, importantes avanços.

O ano de 2013 foi também um ano de fortalecimento da relação de confiança iniciada em 2012 entre as equipes da SEDUC e do Synergos. As equipes tiveram que viajar, trabalhar e comer juntas, o que possibilitou uma proximidade maior entre as pessoas que estavam empenhadas em promover a melhoria da educação no estado. Foi um ano de muito trabalho, inúmeros desafios, mas também de avanços significativos.

2012

DECISÃO E DESENHO

2013

O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

2014

FORTALECIMENTO E AMPLIAÇÃO

2015

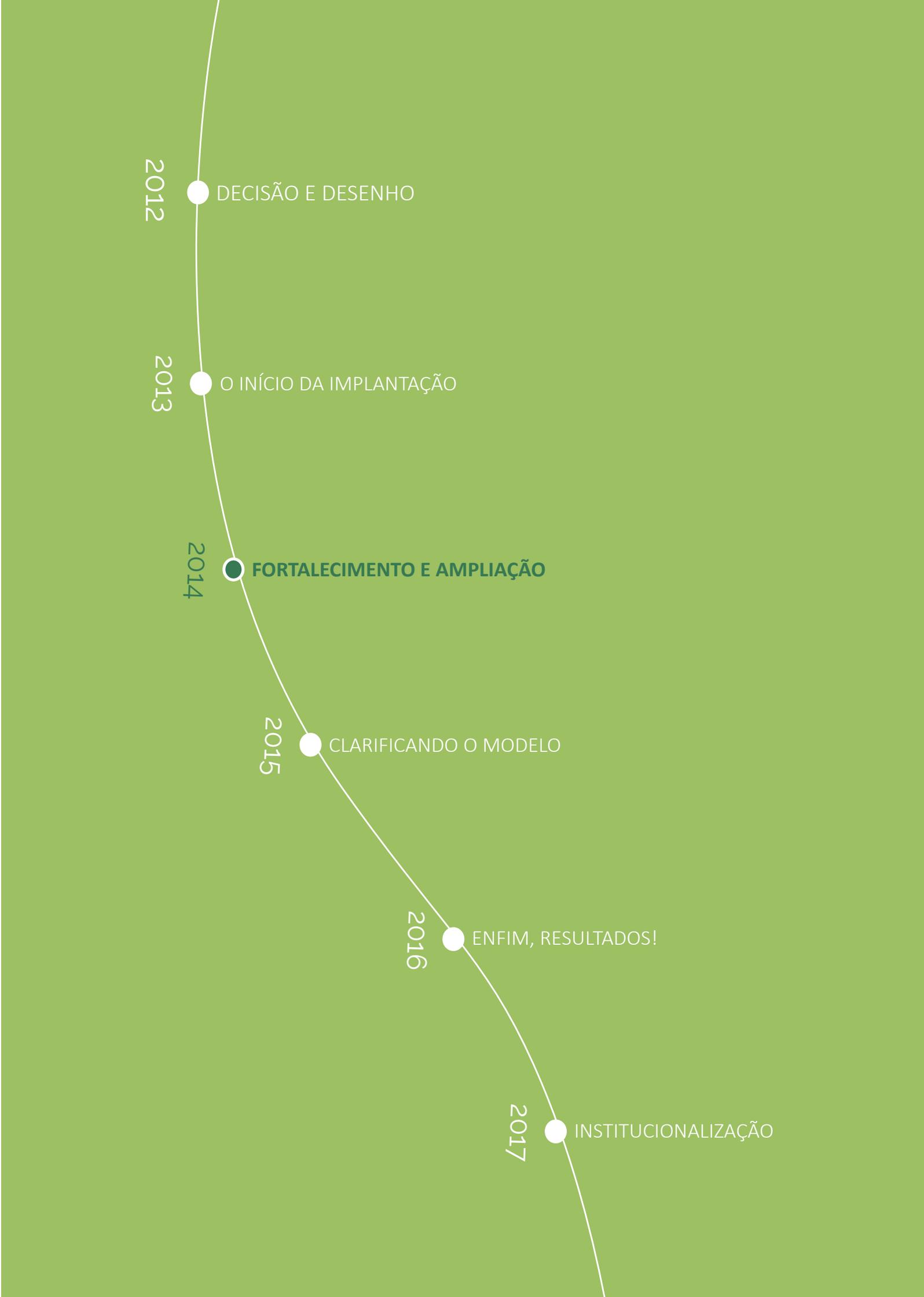
CLARIFICANDO O MODELO

2016

ENFIM, RESULTADOS!

2017

INSTITUCIONALIZAÇÃO



1. O CONTEXTO

Neste ano, realizavam-se eleições para o governo do estado. O governador em curso candidatava-se a uma reeleição, num pleito disputadíssimo. As eleições o colocavam em confrontos políticos apoiados pelas duas mais poderosas cadeias de comunicação, o que contribuía para o acirramento das posições. Anteriormente, tinha acontecido um plebiscito, para decidir sobre uma proposta de divisão do estado, que acabou não sendo aprovada pela maioria da população. Os principais candidatos defendiam posições opostas também neste plebiscito, o que acirrara ainda mais os conflitos. Eram, portanto, momentos de profunda polarização social que constituíam um contexto totalmente desfavorável a uma proposta de parceria multissetorial como o Pacto.

A identificação do Pacto com a administração no poder, apesar da narrativa de que era de uma proposta suprapartidária, acabou se consolidando, na medida em que ele foi muito usado como peça de propaganda na campanha eleitoral, nos horários de grande audiência, como nos intervalos da novela de maior audiência na TV. O grande temor era de que uma vitória da oposição pudesse afetar a continuidade do Pacto. Entretanto, o Governador venceu.

2. PRINCIPAIS AÇÕES

Em 2014, a ação do Synergos esteve estruturada nas áreas de: (A) fortalecimento institucional da SEDUC; (B) funcionamento do Sistema de Governança; (C) comunicação; (D) mobilização; (E) apoio à implantação do SisPAE; e (F) concepção de um Sistema de Reconhecimento.

A. FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA SEDUC

O propósito desta linha de ação era propiciar mudanças na cultura institucional da SEDUC, consolidando os princípios de uma gestão para resultados. Isto foi feito através da continuação dos trabalhos de: (I) fortalecimento do Escritório de Projetos; (II) articulação institucional; e (III) apoio à área programática.

I. Fortalecimento do Escritório de Projetos

O apoio ao Escritório de Projetos (EP) se deu por meio de um trabalho sistemático de assessoria técnica presencial (coaching), complementado por uma assistência técnica online, oferecido à equipe do EP e aos “donos dos resultados”.

O objetivo era contribuir para a consolidação de uma cultura institucional, baseada na gestão para resultados e para o aumento da capacidade técnica da SEDUC na concepção e na implantação dos programas e dos projetos que compunham o Plano Estratégico do Pacto.

Existiu também um consistente trabalho de apoio técnico operacional, presencial e remoto que se dedicou ao acompanhamento do fluxo processual dos projetos prioritários, visando celeridade na identificação de barreiras que necessitassem de tomada de decisão do Secretário e/ou da contribuição dos parceiros. Com vistas ao acompanhamento dos resultados, foi concebido um Banco de Dados dos Índices Educacionais do Pará e definidas metas intermediárias de progressão dos resultados finais do Pacto. Na mesma linha, foi concebido o Índice de Desenvolvimento da Educação Paraense (IDEPA) compatível com o IDEB, baseado nos resultados do SisPAE e do Censo Escolar.

A assistência prestada ao Escritório de Projetos chegou até o nível operacional, como na produção e na revisão de documentos: Edital de Articuladores de Projetos; Portaria de Normatização do NGCFOR; Termo de Referência do Sistema Paraense de Avaliação Educacional, anos 2014 e 2016; Termo de Referência de Consultoria Individual; Empresa de Gerenciamento e Portaria de Normatização da Contratação de Consultoria Individual. Isto ocorreu por uma enorme fragilidade gerencial detectada na SEDUC em geral e no Escritório de Projetos em especial, o que, infelizmente, acabou reforçando a ideia de que aquele era um “órgão do Synergos”.

Além disto, foi oferecido apoio à análise de desempenho dos líderes, referentes: (a) ao volume de atividades ‘X’ carga horária de lotação; (b) ao levantamento de necessidades para a concreta execução dos projetos; (c) à realização de oficina para orientação sobre conceitos de gerenciamento de projetos; (d) aos indicadores e à gestão da informação.

Foi também realizado um conjunto de reuniões para concepção do Documento Orientador de Alinhamento do Pacto com o Plano Nacional de Educação (PNE) e com os Planos Municipais de Educação (PMEs) para apresentação aos 144 municípios do Pará.

II. Articulação institucional

Com vistas a ampliar o contexto de aprendizagem, foram promovidas visitas para conhecer outras experiências.

Neste sentido, o Núcleo de Gestão do Conhecimento e de Formação dos Profissionais da Educação (NGCFOR – CEFOR) e a Coordenação de Tecnologia Aplicada à Educação (CTAE) realizaram visitas técnicas aos centros de formação de profissionais na Bahia, em São Paulo e em Minas Gerais. A equipe do Escritório de Projetos teve a oportunidade de fazer uma visita técnica à unidade da Secretaria de Educação de São Paulo.

Por outro lado, foi feito um consistente trabalho de articulação entre a SEDUC e os parceiros programáticos.

REUNIÕES ENTRE A SEDUC E OS PARCEIROS PROGRAMÁTICOS:

-  Fundação Itaú Social (FIS), para elaboração da Política de Educação Integral na Educação Básica e para apresentação do projeto de Tutoria Pedagógica e de Profissionais da Educação. A SEDUC optou por estabelecer uma parceria neste tema para desenhar o Programa de Coaching, previsto no Pacto, com implementação prevista para 2015. Foi elaborado, também, o desenho de uma proposta por parte da SEDUC para a Fundação Itaú Social, de um piloto em 2014, voltado para os Articuladores de Projetos.
-  Projeto Escola Legal, com os objetivos de: (i) reunir informações sobre o estágio da discussão do Projeto Escola Legal; (ii) reunir parâmetros e entendimentos para elaboração de uma proposta de reconhecimento para o SisPAE 2014, visando aumentar as taxas de participação dos alunos em relação ao ano de 2013.
-  Instituto Natura e o ICE , para apresentação do modelo de Escola de Tempo Integral. As parcerias, para isso, foram estabelecidas partir de 2015.
-  Instituto Natura, para apresentação do projeto Comunidades de Aprendizagem. A demanda, inicialmente, apresentada foi de implantação em toda a rede estadual (952 unidades) e nas redes municipais da Rede de Apoio à Educação (27 municípios), além de conceber estratégias para chegar aos demais municípios progressivamente. O entendimento era de que este projeto desencadearia um processo-chave nas escolas, contribuindo com as ações em curso, para o fortalecimento dos Conselhos Escolares e do Pacto na escola.

III. Apoio à área programática

a) Análise e redesenho do Plano Estratégico do Pacto

Confirmando a característica dos processos colaborativos, o planejamento do Pacto não foi linear. Sua essência era adaptativa, mudando no decorrer do processo, em função de novos dados ou de transformações no contexto.

Assim, sentiu-se a necessidade de analisar e redesenhar o Plano Estratégico do Pacto. Isto foi feito

de forma colaborativa com a participação do Secretário de Educação, da equipe da SEDUC e de parceiros programáticos em alguns momentos. Como fruto deste processo, surgiu uma nova proposta, mais reduzida e integrada, seguida da definição clara de responsáveis por sua implantação, o que resultou na Matriz do Plano Estratégico do Pacto.

b) Realização de oficinas (workshops) programáticas

Propôs-se, em 2014, dar continuidade ao trabalho de concepção e/ou aperfeiçoamento de projetos ainda em fase exploratória por meio de oficinas programáticas, com a participação de membros do GPEP:

EDUCAÇÃO DO CAMPO

Teve o objetivo de constituir um comitê deliberativo para a consolidação da Política de Educação do Campo. Participaram desta oficina importantes parceiros, como a Fundação Vale, a Natura e o Instituto Natura, além da Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Pará (ARCAFAR), do Grupo de Interesse Público (GIP) e do Fórum Estadual de Educação do Campo (representado pela Universidade). Como desdobramento, o Synergos participou das reuniões da Comissão Especial do projeto Educação no Campo nos meses de julho, de agosto e de setembro de 2014. Infelizmente, a agenda de Educação do Campo sofreu interrupção com o contexto criado pelo período eleitoral do Pará.

MOBILIZAÇÃO DAS FAMÍLIAS PELA EDUCAÇÃO

Seu objetivo era criar uma rede de parceiros interessados em construir uma proposta sobre este tema no contexto do Pacto pela Educação do Pará; mapear materiais e conteúdos já existentes e identificar limites e possibilidades de atuação de cada parceiro. Esta oficina contou com a participação de representantes da Fundação Roberto Marinho (FRM), do Canal Futura, do UNICEF, do Todos pela Educação, do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS). Esta oficina foi fundamental para a concepção posterior da cartilha da Família Educadora.

NÚCLEO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM OS MUNICÍPIOS

O objetivo desta oficina era mobilizar os diferentes setores da SEDUC que lidavam com municípios, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e os Avaliadores Educacionais (MEC) para apresentação das proposições em torno do Núcleo.

c. Acompanhamento dos Programas por Resultado

Complementando a função de acompanhamento, realizada pelo Escritório de Projetos, esta estratégia consubstanciada em reuniões semestrais, criava um espaço institucional para que donos

de resultados e líderes de projetos apresentassem, para a direção e para as áreas meio da SEDUC, o andamento das ações sob sua responsabilidade. Estas reuniões tiveram a função de mapear avanços, pontos de atenção, necessidades de articulação e de integração, bem como, desenhar os próximos passos. O Synergos se propôs a apoiar tecnicamente a realização destas reuniões.

B. FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA

No primeiro trimestre de 2014, foi intensificado o trabalho de mobilização com vistas à implantação do Sistema de Governança, composto por Comitês em diferentes níveis: estadual, regional, municipal e escolar.

O fortalecimento deste sistema era condição básica e urgente, uma vez que o processo eleitoral se avizinhava. Em função das dificuldades operacionais e políticas dos Comitês Regionais, decidiu-se pela priorização do trabalho direto com os municípios. Assim, o fortalecimento do Sistema de Governança do Pacto, em 2014, deu-se por meio das seguintes ações: (I) produção de material de apoio para os municípios; (II) consolidação de parcerias municipais; (III) apoio à realização de Oficinas Regionais, destinadas à implantação de Comitês Municipais; (IV) realização de Encontros entre Comitês; e (V) acompanhamento sistemático do funcionamento dos Comitês.

I. Produção de material de apoio

O foco foi o de rever, de produzir e de disseminar, especialmente em plataforma virtual (site), materiais de apoio (cartilhas, roteiros e fichas de acompanhamento), visando subsidiar o funcionamento dos Comitês nos diferentes níveis (estadual, regional, municipal e escolar).

II. Consolidação de parcerias municipais

Tendo em vista o papel fundamental dos municípios no alcance dos resultados do Pacto, foi fortalecido o Grupo Operacional do Pacto, constituído por representantes da SEDUC, UNDIME/Pará, Associações de Municípios e Consórcios Municipais, e pelo Synergos para propiciar um alinhamento dos diferentes níveis de governo, em função das metas, dos resultados e das estratégias do Pacto.

Para a efetivação do Pacto nos municípios, propunha-se a articulação entre o Plano Estratégico do Pacto, o Plano Nacional de Educação (PNE) e os Planos Municipais de Educação (PMEs). Para tal, adotou-se a orientação de que os Comitês Municipais e a Comissão de Elaboração do Plano fossem compostos pelo mesmo grupo, a exemplo do que já ocorria em alguns municípios.

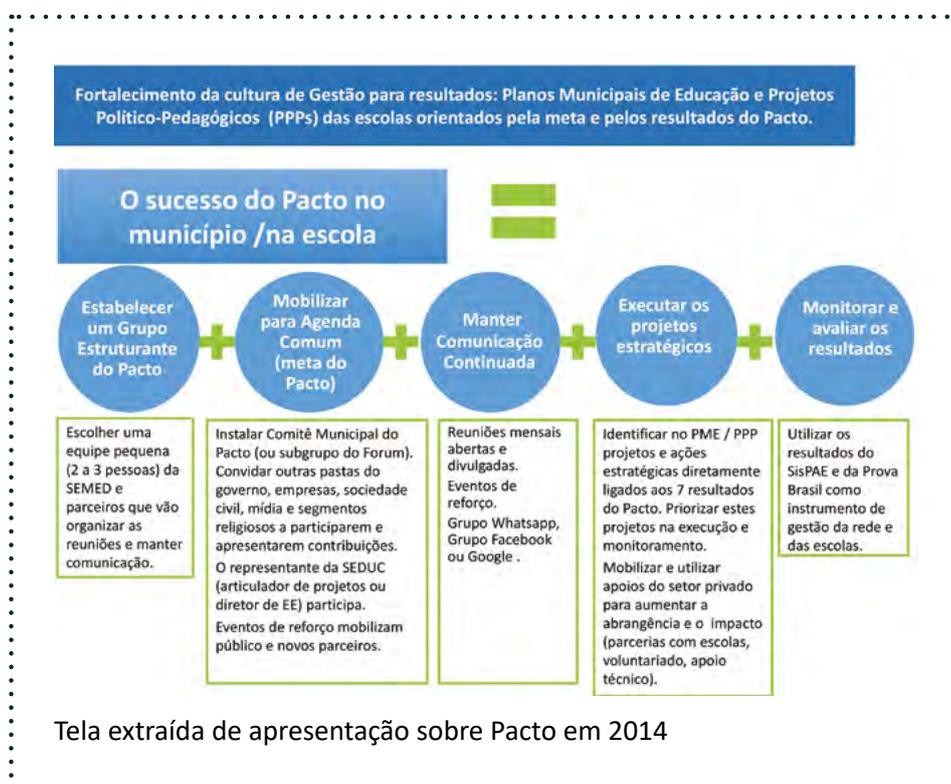
III. Apoio à realização de Oficinas Regionais, com vistas à implantação dos Comitês Municipais

Para complementar as atividades de fortalecimento dos Comitês Regionais iniciadas em 2013, foram programadas, para 2014, algumas ações de acompanhamento. Em janeiro, foi iniciada uma

rotina de contatos telefônicos com os presidentes dos Comitês Regionais, a fim de proporcionar um apoio técnico mais sistemático às ações desenvolvidas. No mesmo período, foram agendados eventos nas 13 Regiões de Integração do Pará, com o objetivo de realizar oficinas de capacitação para os Comitês Regionais e incentivar a implantação de Comitês Municipais. A implantação dos Comitês Municipais era fundamental, tanto para a mobilização dos municípios em prol da melhoria da educação no Estado, quanto para o acompanhamento das ações do Pacto no município. Os Encontros Regionais foram um importante espaço de aprendizagem, onde se discutiam as premissas do Pacto, o papel do Sistema de Governança e, em especial, dos Comitês Municipais, além de fornecer orientações para sua instalação, e dicas para seu funcionamento.

Foram realizados 11 Encontros Regionais, nas regiões do Baixo Amazonas, Guamá, Lago de Tucuruí, Marajó I e II, Região Metropolitana, Rio Caeté, Rio Capim, Tapajós, Tocantins e Xingu. Cabe ressaltar que 13 encontros foram agendados, mas, devido as agendas das equipes regionais, só foi possível a realização dos 11 encontros descritos anteriormente.

Um dos fatores relevantes para o sucesso dos Encontros Regionais e da instalação dos Comitês Municipais foi a articulação e mobilização dos atores-chave no município, a fim de que pudessem participar do evento. A presença do Prefeito e/ou do Secretário de Educação foi fundamental, visto serem eles os principais mobilizadores do município, em prol da melhoria da educação básica.





IV. Realização de Encontros entre Comitês

Para fomentar a mobilização, foi realizado o “III Encontro para troca de experiências entre os Comitês Regionais e Municipais do Pacto em Belém” (em julho). Este tipo de encontro, criado em 2013 para promover a troca de experiências e o aprendizado colaborativo dos membros dos comitês, contou, neste evento, com a participação de aproximadamente 100 pessoas. Todos os 13 Comitês Regionais estavam representados. Dos 15 Comitês Municipais já instalados até então, apenas 5 estiveram presentes.

Segundo relato dos representantes, no que diz respeito à composição dos Comitês Regionais, persistia a dificuldade de participação de algumas empresas. Outro fator preocupante era a composição parcial do colegiado dos Comitês Regionais.

O processo de mobilização de atores-chave, as ações de fortalecimento dos Comitês Regionais e da própria gestão da SEDUC começaram a gerar ações mais espontâneas e diretamente coordenadas por ela. No segundo semestre de 2014, ocorreram 6 (seis) instalações de Comitês Municipais, sem a participação da equipe do Instituto Synergos. Era um indicador de que o processo de transferência já estava dando frutos.

V. Acompanhamento sistemático do funcionamento dos Comitês (à distância)

A ação sistemática de acompanhamento e apoio aos Comitês foi realizada durante todo o ano de 2014 por meio de chamadas telefônicas ou online, além de entrevistas aprofundadas de 4 em 4 meses, para o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos Comitês Regionais. O objetivo desses contatos era coletar informações, tirar dúvidas e oferecer apoio técnico, assim como, manter a atualização dos dados existentes (como a atual composição dos Comitês, entre outros). À medida que se aproximavam as eleições, as estratégias de encontros regionais foram arrefecendo e o “call center” da Governança foi se tornando mais importante.

C. COMUNICAÇÃO

Por se tratar de um pacto, as ações de comunicação e de mobilização eram cruciais para o atingimento dos objetivos.

Um grande desafio, em 2014 foi, o de aumentar a adesão ao Pacto e ao grupo de parceiros, principalmente por parte de empresas locais. Para isto, focamos na divulgação do Pacto em encontros de associações ou federações de empresas, bem como na realização de conversas com pequenos e grandes empresários.

A primeira distribuição do folder se deu na reunião com a Associação Comercial do Pará em outubro de 2014. A Associação Comercial do Pará agregava várias outras Associações, como, por exemplo, a Câmara de Lojistas, a Câmara de Construção, várias Associações de Municípios, dentre outras. O folder foi igualmente distribuído em novembro, por ocasião da feira Pará Negócios, e em várias outras ocasiões onde a divulgação de material institucional do Pacto se fez pertinente.

II. Fortalecimento do Site

O site (www.pactoeducacaopara.org) foi criado para atender a uma demanda observada durante a execução das atividades com os Comitês, que necessitavam de um espaço interativo no qual os participantes pudessem trocar informações, documentos, experiências e tirar dúvidas. Nele, havia uma agenda pública com os próximos eventos do Pacto, informações sobre os programas e projetos previstos para os municípios, fotos dos eventos realizados e apresentações, entre outras informações. No site, os participantes tinham a oportunidade de divulgar eventos, materiais que consideravam relevantes e tinham, ainda, a possibilidade de conhecer os membros dos demais comitês que estiverem cadastrados. Tratava-se de um importante instrumento de mobilização dos Comitês do Pacto.

Em 2014, foco em relação ao site esteve voltado para incrementar e para manter atualizadas as informações sobre o processo de implantação dos projetos prioritários do Pacto Estadual, tornando-o um instrumento para o fluxo de informações do Sistema de Governança.

D. MOBILIZAÇÃO: MAIS UMA ONDA

I. Mobilização do Setor Privado

Um dos focos de mais esta onda de mobilização continuava sendo o setor privado. Peça-chave na proposta de parceria multisetorial, os empresários mostravam-se ainda muito resistentes à participação.

Depois de um primeiro círculo de parceiros, composto, principalmente, por grandes empresas de atuação nacional ou multinacional, com consistente atuação na área de responsabilidade social e de investimento social privado, o Pacto não estava conseguindo atrair novas adesões, principalmente, entre os empresários locais. Numa tentativa de ampliar o universo de parceiros privados e de criar estratégias de consolidar o compromisso e a corresponsabilidade com os resultados, foi instituído um “Termo de Adesão ao Pacto” e um “Selo Parceiro do Pacto”.

O Selo era oferecido pelo Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto (GPEP) a seus membros, com vigência anual. Sua renovação seria feita em função do cumprimento das responsabilidades, formalizadas no Termo de Adesão ao Pacto. O selo poderia constar de todo o material promocional produzido pela empresa. Do Termo de Adesão, constavam os compromissos assumidos pela empresa para aquele ano e era assinado em cerimônia com a presença do Governador.

II. Mobilização de escolas

No dia 23 de agosto, aconteceu a segunda edição do Dia do Pacto nas escolas. Nesta, propunha-se que participassem também as escolas das redes públicas municipais.

Como a avaliação era de que a primeira edição havia fugido um pouco do tema do Pacto, houve um reforço para que, em 2014, as escolas tivessem um maior foco na análise da situação da escola (IDEB) e no desafio que representava um aumento de 30% deste índice.

O envolvimento das empresas parceiras nesta iniciativa fez com que se verificasse um maior número de ações de voluntariado empresarial.

E. APOIO À IMPLANTAÇÃO DO SISPAE

Em apoio à realização do SisPAE 2014, foi feita intensa mobilização, através dos e-mails dos membros dos Comitês Regionais, dos prefeitos e dos secretários municipais de Educação. O objetivo desta mobilização online era sensibilizar os atores-chave para a adesão ao Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SISPAE). Além disso, o contato telefônico com eles também se configurou em um valioso instrumento para a mobilização.

Para aderir ao SisPAE, era necessário participar dos treinamentos, dos workshops e das oficinas de elaboração de itens, além de formar grupos de planejamento, de monitoramento e de estudo para multiplicação da formação nas Escolas.

Desta versão do SisPAE, participou a grande maioria de municípios e de escolas das redes estadual e municipal, o que permitiu a concepção de um Sistema de Reconhecimento tomando por base seus resultados.

F. CONCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE RECONHECIMENTO

Como a proposta do Pacto era de uma gestão colaborativa, focada nos resultados, era essencial a implantação de estratégias que permitissem o reconhecimento dos que mais avançavam. Neste sentido, concebeu-se, em 2014, um Sistema de Reconhecimento, focado na identificação dos setores e dos atores com melhores desempenhos.

Para isso, houve uma coleta prévia de percepções, com a equipe da SEDUC e parceiros, para o alinhamento das diretrizes deste Sistema de Reconhecimento. Além disso, o Instituto Synergos reuniu-se com o Instituto Peabiru e o UNICEF, para articulação de parceria na concepção e implantação deste sistema.

Em resumo, o Sistema de Reconhecimento deveria reconhecer: (a) escolas: equipes de direção,

turmas, professores e conselhos escolares; (b) profissionais da SEDUC: órgãos centrais e equipes regionais; e (c) membros dos Comitês Regionais e Municipais. Nesta primeira versão, foram incluídos municípios com maiores percentuais de cobertura de escolas e de alunos que realizavam os testes do SisPAE.

Os critérios de reconhecimento deveriam levar em consideração grupos com melhores resultados e maiores ganhos, tomando por base os componentes do IDEB (desempenho e fluxo) ou avanços nos indicadores de processo (adesão de municípios, instalação e funcionamento de Comitês, instalação e funcionamento de Conselhos Escolares, como Comitês do Pacto).

Note-se que a proposta era de um Sistema de Reconhecimento e não de premiação. Os reconhecidos faziam jus a certificados entregues numa imponente Cerimônia de Reconhecimento com a presença do Governador, algo como um verdadeiro “Oscar da Educação”. Os prêmios, doados pelos parceiros, eram outorgados a sorteados, dentre os reconhecidos.

O Sistema de Reconhecimento foi concebido e institucionalizado em edital de 2014, a fim de criar uma motivação em relação ao SisPAE daquele ano e à implantação da Governança, mas a primeira Cerimônia de Reconhecimento só ocorreu no ano seguinte, após a divulgação dos resultados.

3. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O ano de 2014 foi muito difícil para o Pacto. Em relação ao trabalho junto à SEDUC, pudemos identificar importantes desafios, destacando-se: (a) processos internos e a estrutura ainda muito resistente; (b) Escritório de Projetos carente de recursos, de estrutura física e de equipamentos adequados; (c) projetos do Ensino Fundamental requerendo estratégias claras e operacionais junto aos parceiros, para que alcançassem as redes municipais; (d) projetos do Ensino Médio sem liderança, nem rumo; (e) algumas prioridades de 2014 apresentavam comprometimentos de implementação, em função de atrasos, desde a definição de escopo e de estratégias de ação até os processos licitatórios necessários; e (e) a formação de lideranças no processo de implementação do Pacto precisava ser estimulada.

O último trimestre de 2014 foi marcado pelo período de eleições e, posteriormente, de reorganização de todo aparato governamental, o que incluiu, claro, as secretarias envolvidas no Pacto. Nesse sentido, algumas atividades não puderam ser realizadas, devido à quebra de agendas e de rotinas pré-estabelecidas.

Com a definição dos eleitos, após o período eleitoral, foi elaborada uma carta para o Governador reeleito, Simão Jatene, e apresentada a ele em reunião com parceiros no dia primeiro de dezembro, ressaltando, principalmente, a importância estratégica do ano de 2015 para a sustentabilidade do Pacto.

Nesta reunião, houve o alinhamento, a definição e a repactuação da parceria com o Pacto. O Governador sinalizou que haveria mudanças na SEDUC, mas comprometeu-se com o Pacto, como uma prioridade em sua gestão. Antes do referido encontro, foram feitas reuniões com os Parceiros do Pacto, para alinhamento prévio.

Apesar de todo este contexto, o maior problema enfrentado pelo Pacto foi a relação do Synergos com a SEDUC. Após dois primeiros secretários – Nilson Pinto (2012) e Claudio Ribeiro (2012/2013) – ambos absolutamente favoráveis ao Pacto e à atuação do Synergos como Organização Estruturante, assumiu uma nova equipe, oriunda da universidade, sem qualquer experiência na educação básica, ou conhecimento das propostas do Pacto. Mesmo assim, o secretário declarava que não se interessava pelo que ele denominava de “velha secretaria” e que sua função era a de liderar o Pacto, uma vez que se tratava de uma “iniciativa da SEDUC”.

Iniciou-se, então, um período de grande confusão entre as funções de uma organização estruturante e do chefe da principal organização parceira, criando-se um clima de grande acirramento dos conflitos.

Apesar de o conflito ser uma característica inerente às parcerias, seu nível ficou tão elevado, que se tornou difícil o estabelecimento de um processo conciliatório. Felizmente, o governador, percebendo o perigo que corria a iniciativa, fez mais uma nova troca de secretários.

2012 DECISÃO E DESENHO

2013 O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

2014 FORTALECIMENTO E AMPLIAÇÃO

2015 **CLARIFICANDO O MODELO**

2016 ENFIM, RESULTADOS!

2017 INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. O CONTEXTO

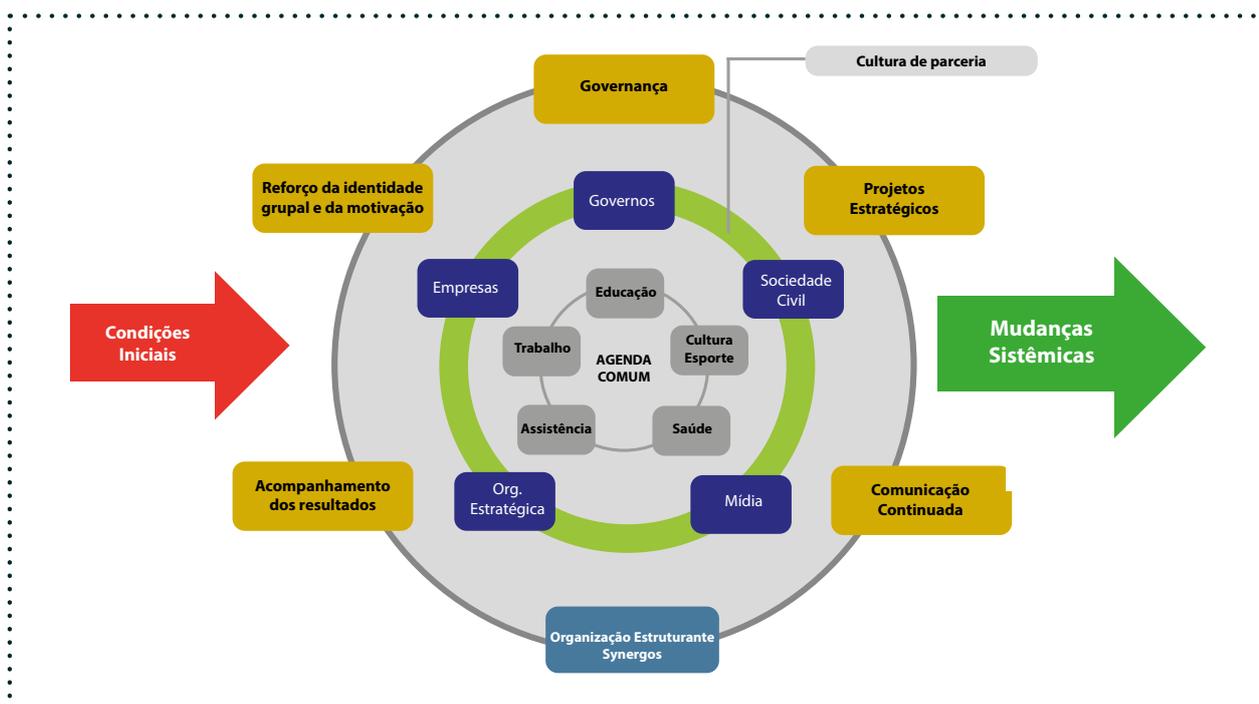
No ano de 2015, o Synergos Brasil finalmente conseguiu, com base em sua experiência de dois anos e meio no Pacto pela Educação do Pará, consolidar o desenho de uma tecnologia social, voltada para a concepção, implantação e avaliação de uma Parceria Multissetorial.

Em 2012, quando o Pacto começou, havia poucos exemplos deste tipo de iniciativa e exígua produção acadêmica sobre o tema. Synergos, com sua experiência internacional, havia consolidado um conjunto de aprendizagens e identificado alguns princípios orientadores, tais como: (a) pensamento sistêmico; (b) transformação pessoal para mudança social; (c) a necessidade de uma liderança-ponte; e (d) o uso de diretrizes de um processo colaborativo, em todas as etapas de implantação.

Faltava, porém, uma concepção orgânica do que viria a ser uma Parceria Multissetorial e do papel de uma organização, encarregada de sua estruturação e de seu funcionamento. O início do processo havia sido muito intuitivo, cheio de ensaios e de erros, bem como eivado de dúvidas.

Em 2015, quando já tínhamos uma visão mais clara do processo e nos dispusemos a desenhá-lo, tivemos contato com uma então rica bibliografia sobre o tema.

Com designações diferentes, Parcerias de Impacto Coletivo, Governança Colaborativa ou Parceria de Impacto Social, constavam, destas propostas, muitas de nossas “apostas” conceituais e metodológicas.



O desenho da estrutura desta tecnologia, fruto de nossa prática e destas outras experiências, contribuiu fortemente para clarificar o papel do Synergos como Organização Estruturante do Pacto pela Educação do Pará.

A partir daí, ficaram mais efetivamente definidas nossas responsabilidades: apoiar a concepção e atualização de uma agenda comum; mobilizar parceiros estratégicos; apoiar a institucionalização de uma governança, por meio de comitês em diferentes níveis; apoiar a implantação de uma gestão para resultados, com foco nos projetos estratégicos; manter uma comunicação continuada; acompanhar os resultados e promover atividades de reforço à construção de uma identidade comum e à manutenção da motivação dos parceiros.

Ficou também claro que, além da meta de aumentar em 30% o IDEB, teríamos que promover mudanças sistêmicas, capazes de propiciar a sustentabilidade da iniciativa, tais como: (a) maior envolvimento da sociedade com o tema da Política Pública de Educação; (b) maior consciência sobre a importância das Parcerias Multissetoriais; (c) melhor alinhamento e integração dos esforços; e (d) parcerias mais fortes, mais efetivas e mais institucionalizadas. Reforçamos também nossa crença na importância do uso do pensamento sistêmico em todas as etapas do processo da parceria. Só esta forma de análise possibilitaria a identificação de redes de causalidade e de pontos de intervenção, realmente efetivos na mudança colaborativa da realidade.

Além deste fantástico ganho conceitual, tivemos consideráveis avanços em importantes indicadores de processo de implantação do Pacto: (a) na SEDUC, a consolidação do Escritório de Projetos, a melhoria substantiva da gestão e a implantação efetiva de projetos prioritários; (b) na descentralização, a chegada do Pacto aos municípios, através da proposta dos Municípios Piloto Pacto (18 municípios aderiram neste ano); e (c) na mobilização de parceiros, o aumento da participação do setor privado, em função da implantação da proposta do Selo Parceiro do Pacto e da iniciativa dos Municípios Piloto do Pacto.

Por outro lado, apesar de termos enfrentado neste ano, uma greve de 73 dias, correspondendo a 36,5% do total dos 200 dias letivos obrigatórios, apareceram ganhos de proficiência na comparação entre os resultados do SisPAE entre 2014 e 2015. Em geral, foram ganhos substantivos, com exceção de Matemática no nono ano. Tais ganhos foram ainda maiores na média dos Municípios Piloto do Pacto, demonstrando a assertiva desta proposta.

Desafios não faltaram no ano de 2015. O maior deles foi, ao seu final, o recuo de muitos apoiadores do Fundo de Sustentabilidade, em função quer da diferença entre os ritmos de atuação dos setores público e privado, quer da crise financeira responsável pela retração de alguns investimentos sociais.

2. PRINCIPAIS ATIVIDADES

As ações de maior relevância realizadas pelo Instituto Synergos foram organizadas de acordo com as funções identificadas para uma Organização Estruturante: (A) apoiar a concepção e atualização de uma agenda comum; (B) mobilizar parceiros estratégicos; (C) apoiar a institucionalização da governança por meio de comitês em diferentes níveis; (D) apoiar a implantação de uma gestão para resultados com foco nos projetos estratégicos; (E) manter uma comunicação continuada; (F) acompanhar os resultados e (G) promover atividades de reforço à construção de uma identidade comum e à manutenção da motivação dos parceiros.

A. APOIAR A CONCEPÇÃO E ATUALIZAÇÃO DA AGENDA COMUM

I. Identificando outras possibilidades programáticas

Seguindo as características de um planejamento adaptativo, típico dos processos colaborativos, partimos para identificar, em outros níveis de governo, nos demais setores do governo estadual, e em iniciativas do setor privado, outras iniciativas que pudessem enriquecer o Plano de Ações Estratégicas e fortalecer o caráter intersetorial e público-privado do Pacto.

Neste sentido, atuamos na identificação de projetos que pudessem contribuir efetivamente para a conquista dos 7 resultados, que fossem tanto de iniciativa governamental (federal, estadual ou municipal), quanto de empresas, de institutos, de fundações e de ONGs e que pudessem ser implantados no Pará.

Nosso papel foi o de identificá-los e de divulgá-los para a SEDUC e para as Secretarias Municipais de Educação (SMEs). Para isto, foi elaborado um Cardápio de Projetos, com informações básicas para que os órgãos gestores pudessem implantá-los.

II. Apoio à implantação de novos projetos

Alguns projetos, de institutos e de fundações, já estavam, naquele momento, em fase de implantação em alguns municípios do Estado.

É o caso, por exemplo, do projeto Todos Aprendem, do Instituto ABCD, que conseguiu financiamento para implantá-lo em Primavera, onde realizou 20 horas de formação de professores. Outro exemplo foi o projeto Plinks (Joy Street/ Instituto Ayrton Senna) que foi implantado em Salvaterra, onde envolveu 440 alunos nas atividades realizadas.

A SEDUC também implantou um novo projeto, o Aprender Mais, em Salvaterra e em Almeirim, realizando a capacitação de 41 profissionais. Este processo foi também apoiado pelo Synergos.

III. Apoio para regularização dos Conselhos Escolares

O fluxo de recursos dos governos estadual e federal para os municípios e daí para as escolas, dependia da existência de Conselhos Escolares regularizados e adimplentes. Na grande maioria dos municípios, havia escolas sem conselhos ou com conselhos inadimplentes o que representava um grande gargalo para a implantação do Pacto.

Para enfrentar este problema, foi montada uma força tarefa, composta pela SEDUC, pela Secretaria Estadual de Fazenda (SEFA) e pelo Tribunal de Contas, para assessorar os municípios na formação e regularização dos conselhos de suas escolas. Foram realizadas reuniões técnicas em 8 municípios-polo, envolvendo 843 participantes.

O Synergos participou de toda esta programação, apresentando o Pacto, sua Agenda Comum - meta, resultados e projetos estratégicos-, sua proposta de gestão para resultados e para a implantação de uma governança participativa.

B. MOBILIZAR PARCEIROS ESTRATÉGICOS

I. Mobilização do Setor Privado

A adesão das empresas locais vinha sendo bastante tímida nas primeiras fases de implantação do Pacto. Em função desta constatação, definiu-se priorizar este grupo.

Havia necessidade não só de mobilizar um conjunto maior de empresas, mas também de comprometê-los formalmente com a contribuição desejada, reconhecer o cumprimento do compromisso e qualificar sua participação.

Para isto, foi implantado o Selo Parceiro do Pacto (anual) e o Certificado de Compromisso Cumprido, além de ser publicado e disseminado um guia sobre “Contribuição do Setor Privado para o Pacto pela Educação do Pará”.

O Selo pretendia ser uma fonte de incentivo à participação, pois, ao ser inserido em todo material promocional da empresa, representaria um verdadeiro certificado de responsabilidade social com a educação das novas gerações de paraenses. O certificado, por sua vez, seria a prova do dever cumprido. Ambos agregando valor à marca da empresa.

Mas querer fazer não bastava. Era importante que as empresas soubessem o que fazer e como fazer. Daí o guia. Nele, eram apresentadas opções concretas de colaboração, além de orientações específicas para cada opção.

Este guia servia de base para um Termo de Compromisso anual a ser firmado em cerimônia com a presença do Governador. No início do ano seguinte, também em cerimônia própria, era fornecido um Certificado de Compromisso Cumprido e auferido um novo selo anual.

Para a divulgação destas possibilidades, foram realizadas 11 oficinas de mobilização empresarial em diferentes polos regionais, como Abaetetuba, Belém, Capanema, Castanhal, Santarém, e municípios da Ilha do Marajó.

Além disto, promovemos reuniões específicas com empresas, institutos e fundações, para apresentação do Pacto: Dow Corning, Fundação Bunge, Fundação Telefônica, Imerys Rio Capim, Instituto Alcoa, Instituto Natura, Norsk Hydro Brasil, SIMineral e Timac Agro.

É importante ressaltar que algumas delas se tornaram parceiros programáticos ou financeiros do Pacto em 2015: Dow Corning, Imerys Rio Capim e a Norsk Hydro Brasil.

Até o final de 2015, 50 (cinquenta) organizações fizeram jus ao selo de Organização Parceira do Pacto. Dentre estas, havia instituições de grande importância no Pará como a Associação Comercial do Pará (ACP), a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Pará (FACIAPA) e a Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – PA (ADVB-PA), que desenvolvem uma ação conjunta em Melgaço, o município de mais baixo Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do estado.

II. Mobilização dos Municípios: os Municípios Piloto do Pacto

A proposta dos Municípios Piloto do Pacto (MPP) visava mobilizar e apoiar municípios que se propusessem a funcionar como “efeito demonstração” da possibilidade de todos alcançarem as metas em 2017. Eles deveriam também servir como inspiradores para novos caminhos na busca da melhoria dos resultados educacionais.

Para participar da iniciativa o município deveria aderir, com o aval do(a) prefeito(a), do(a) secretário(a) de educação e do(a) representante de uma organização (empresa de qualquer porte, ONG, segmento religioso, cooperativa, fundação, universidade, entre outros) que se comprometesse a assumir as responsabilidades de Organização Parceira do Município.

O importante era o município não ser escolhido. Era ele que escolhia participar, assegurando o caráter suprapartidário da iniciativa.

a. Os compromissos

Os compromissos do Município, da Organização Parceira, da SEDUC e do Synergos eram firmados

anualmente, em cerimônia pública, sempre com a presença do Governador.

A SEDUC se comprometia a: (a) priorizar o MPP na implantação de projetos estratégicos; (b) prover condições de infraestrutura para as escolas estaduais localizadas nos MPP; e (c) garantir o provimento de professores e de profissionais técnicos nas escolas estaduais destes municípios.

Os municípios se comprometiam a: (a) instalar a Comissão do Plano Municipal de Educação e o Comitê Municipal do Pacto, de forma integrada; (b) conceber e aprovar o Plano Municipal de Educação, baseado nas metas e nos resultados do Pacto; (c) criar e/ou apoiar o funcionamento do Conselho Municipal de Educação; (d) utilizar o CONVIVA como instrumento de gestão; (e) implantar mecanismos que garantissem a transição dos alunos entre o Ensino Fundamental e o Ensino Médio; (f) garantir que pelo menos 90% das escolas públicas estaduais e municipais tivessem seus Conselhos Escolares regularizados, funcionando e adimplentes.

Os compromissos das Organizações Parceiras eram: (a) participação na Governança como membro do Comitê Municipal ou de Comitês Escolares; (b) apoio à gestão municipal ou às escolas públicas; (c) estabelecimento de parceria com pelo menos uma escola; (d) investimento social diretamente no município; (e) apoio à expansão de programas e de projetos de iniciativa de outras organizações; (f) oferta de vagas em programas da Lei do Aprendiz que priorizassem alunos de escolas públicas; (g) ações de voluntariado empresarial, especialmente no Dia do Pacto na Escola e na Campanha da Família Educadora; (H) mobilizar outras organizações parceiras.

Ao Synergos cabiam os compromissos de: (a) prestar apoio técnico ; e (b) promover a troca de experiência entre os Municípios Pilotos do Pacto.

Após intensa campanha de divulgação, 18 dezoito municípios aderiram à proposta, tornando-se Municípios Piloto do Pacto 2015.

Neste processo, 19 organizações tornaram-se parceiras dos MPP: Fundação Jari; B&A Mineração; Fundação Vale; Instituto Peabiru; Alcoa; Associação Comercial do Pará (ACP), ADVB-PA e FACIA-PA; Agropalma; Mineração Vieira; Juparanã Comercial Agrícola; Transporte Caliman; Votorantim Cimentos; Salinas Park Resort; Banpará; Rede CR de Supermercados; Cerâmica FM Lima; Instituto Brasil Solidário e Pagrisa.

Como se pode perceber, eram empresas de diferentes portes e setores, além de associações empresariais, institutos e fundações.



b. O cumprimento dos compromissos

O Synergos ofereceu aos MPPs apoio à mobilização local, especialmente do setor privado, e à instalação dos Comitês Municipais. Para isto, realizou 13 encontros locais, nos quais participaram 71 empresas.

As Organizações Parceiras, que tinham o compromisso de mobilizar outros parceiros locais, iniciaram uma verdadeira cadeia de mobilizações. O exemplo mais exitoso foi o da Pagrisa, parceira do município de Ulianópolis, que conseguiu mobilizar 32 empresários locais.

Realizamos, também, em parceria com a SEDUC, reuniões para troca de experiências entre os MPPs e apresentação dos avanços alcançados. O Governador do Estado participava destes espaços de aprendizagem colaborativa.

Quanto à SEDUC, houve uma certa demora interna para se engajar na proposta, o que fez com que o compromisso de priorizar estes municípios não fosse plenamente cumprido, especialmente



em relação às obras, ao provimento adequado de recursos humanos para as escolas estaduais, à merenda e ao transporte escolar.

Apesar de se ter criado um clima de desconfiança em relação à proposta, a motivação gerada pelo próprio desafio, o sucesso na mobilização de parceiros locais e os ganhos com as trocas de experiência e com o aprendizado colaborativo, parecem ter neutralizado o sentimento negativo.

III. Mobilização das Famílias

Paralelamente à mobilização do setor privado, concentramos esforços no envolvimento das famílias paraenses na vida escolar de seus filhos. Este tema não era algo novo no Pacto, mas, somente em 2015, conseguimos concretizar as ações desta linha.

A mobilização de famílias ficou a cargo da Campanha Família Educadora, que incluiu uma cartilha, elaborada por um grupo de parceiros técnicos - CIEDS, Educar para Crescer, Futura, Todos pela Educação e UNICEF- coordenado pelo Synergos.

Inicialmente, elaboramos um Plano de Comunicação e Mobilização para a Campanha, com a identificação de atores-chave, assim como um “Cardápio de Atividades”, com sugestões de utilização da Cartilha dentro e fora da escola.

Do conteúdo da cartilha, constavam direitos e deveres da família, em relação à educação de seus filhos. Foram identificados, também, outros setores que poderiam ser envolvidos nessa mobilização, tais como: Conselhos Tutelares, Conselhos de Direitos, CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social), Postos de Saúde, igrejas e demais segmentos religiosos, Centros Comunitários, Associações Comerciais, dentre outros.

Fizemos a proposição da Campanha aos Municípios Piloto do Pacto, com adesão de 12 MPPs. Enviamos para eles o material de apoio à Campanha, como cartilhas impressas, além das mesmas com logos das empresas parceiras que optaram em imprimir e em distribuir. Também elaboramos uma tutorial sobre a campanha, com um cardápio de atividades possíveis de serem desenvolvidas junto à comunidade escolar.

Se compararmos os ganhos médios do Estado com os dos 18 Municípios Piloto do Pacto 2015, verificamos que este grupo, utilizando mais efetivamente os princípios do Pacto – gestão participativa voltada para resultados, mobilização e institucionalização de parcerias (implantação de Comitês Municipais) – obtiveram ganhos médios, em geral, maiores que a média do Estado.

Interessante notar que estes ganhos aconteceram também no Ensino Médio destes MPPs, sob responsabilidade direta do nível estadual. Tal resultado parecia ser um indicador de que a ideia, muito reforçada pelo Pacto, de que os municípios seriam responsáveis pela melhoria de todo seu sistema educacional, independente de as escolas serem da rede municipal ou estadual, devia ter se firmado.

Educação é um direito de todos e um dever dos governos e das famílias, com o apoio de toda a sociedade.
 É importante para todos nós!




Família Educadora
 Pacto pela Educação do Pará



Família Educadora

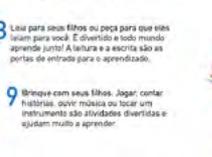
DIREITOS

- 1 Educação é um direito de todos e um dever dos governos e das famílias, com o apoio de toda a sociedade. É importante para todos nós!
- 2 De você é pai, mãe ou responsável por uma criança de 4 anos, matricule-a na Educação Infantil, pois é a base para seu bom desenvolvimento em toda a vida escolar.
- 3 Toda criança precisa e deve aprender. Se perceber que seus filhos estão com alguma dificuldade, fale com os professores deles. Ninguém pode ser deixado para trás!
- 4 Toda criança tem direito a 200 dias letivos e 600 horas de aula por ano no mínimo! Na falta de um professor, deve haver um substituto.
- 5 Seus filhos também têm direito a material didático.
- 6 Se os direitos não forem cumpridos? Procure a direção da escola e, caso seu pedido não seja atendido, consulte o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mães, o Conselho Tutor, o Comitê Municipal de Pacto ou a Secretaria de Educação de seu município ou estado.

DEVERES

- 1 Não deixe que seus filhos fiquem às avessas sem necessidade, desde a infância até a adolescência. Faltas dificultam a aprendizagem.
- 2 Demonstre que você valoriza os professores e a equipe da escola é o primeiro passo para que seus filhos não deixem de estudar. Mas não deixe de cobrar, os professores não devem faltar ou se atrasar sem motivo e devem estar preparados para os alunos.
- 3 Participe das reuniões de pais e dos encontros promovidos pela escola para saber o que seus filhos aprendem e como estão avaliados. Sua opinião é importante para ajudar a escola a fazer mais e melhor.
- 4 Você confere se seus filhos fazem a lição de casa? Ela é importante para consolidar o que foi aprendido na escola!
- 5 Leia para seus filhos ou peça para que eles leiam para você. É divertido e todo mundo aprende junto! A leitura e a escrita são as portas de entrada para o aprendizado.
- 6 Brinque com seus filhos. Jogar, contar histórias, ouvir música ou tocar um instrumento são atividades divertidas e ajudam muito a aprender.
- 7 Não deixe seus filhos desistirem de escola, quanto mais eles estudarem mais oportunidades terão. Incentive-os sempre a procurar ajuda e a vencer os obstáculos. Converse sempre com eles.
- 8 A Educação está em todos os lugares. Incentive seus filhos a frequentarem bibliotecas, centros esportivos e manifestações culturais. Além disso, há muitas opções na internet onde todos na família podem aprender juntos, como a SEDUC Digital (educdigital.pa.gov.br/) e Khan Academy (khanacademy.org/).
- 9 Estabeleça uma rotina em casa: seus filhos precisam saber que têm hora para estudar, ler ou jogar um instrumento. Isso ajuda na organização do dia a dia! O ideal é que possam estudar em um local silencioso, onde se sentam confortáveis e motivados.








3. CERIMÔNIA DO SISTEMA DE RECONHECIMENTO

Conforme mencionado anteriormente, o Sistema de Reconhecimento foi concebido e institucionalizado em edital de 2014. Teve como finalidade criar uma motivação em relação ao SisPAE. Em 2015, realizamos, em parceria com a SEDUC, a primeira Cerimônia de Reconhecimento, após a divulgação dos resultados do SisPAE.

Os reconhecidos que tiveram os maiores ganhos receberam certificados entregues numa imponente cerimônia com a presença do Governador, algo como um verdadeiro “Oscar da Educação”. Os prêmios, doados pelos parceiros, foram outorgados a sorteados, dentre os reconhecidos.

A Cerimônia de Reconhecimento ocorreu em julho de 2015 e premiou (segundo os resultados de 2014) duas professoras com a participação em uma Jornada de Aprendizagem de uma semana em Nova York e dois alunos que fizeram um curso de inglês durante um mês, em Londres. A realização da Cerimônia foi um importante instrumento para a mobilização dos municípios para participarem do SisPAE .

4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Sabíamos que realmente havia uma enorme discrepância entre as expectativas do setor privado e a capacidade de resposta do setor público. No Estado do Pará, existiam sérios problemas a serem enfrentados que retardam os processos transformadores propostos.

Podíamos perceber, entretanto, significativos avanços em todas as linhas de atuação como, por exemplo, o fortalecimento de uma cultura de parceria tanto entre os empresários, quanto entre os profissionais de educação.

Apesar de só dispormos, naquele momento, dos resultados referentes aos ganhos verificados no SisPAE entre 2014 e 2015, já tínhamos a firme convicção de estar caminhando no sentido de validar a relevância da proposta das Parcerias Multissetoriais.

A equipe do Synergos sentia que a tecnologia social que acabava de ser conceitualmente desenhada poderia ser validada em sua capacidade de gerar um impacto coletivo na melhoria da qualidade da educação pública brasileira no Pará, mesmo num contexto de crise socioeconômica.





2012 DECISÃO E DESENHO

2013 O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

2014 FORTALECIMENTO E AMPLIAÇÃO

2015 CLARIFICANDO O MODELO

2016 **ENFIM, RESULTADOS!**

2017 INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. O CONTEXTO

Se 2015 foi o ano em que avançamos na consolidação da tecnologia, 2016 foi o momento de júbilo com a divulgação dos resultados intermediários. Após a desistência da maioria dos parceiros financeiros, ao final do ano anterior, especialmente em função da carência de dados sobre os progressos, finalmente foi divulgado o IDEB 2015, em agosto de 2016.

Os resultados foram muito animadores, especialmente em relação aos Municípios Piloto do Pacto, o que serviu para demonstrar o impacto desta proposta nos territórios que, efetivamente, comprometem-se a implantar seus princípios.

2. PRINCIPAIS ATIVIDADES

A. APOIAR A CONCEPÇÃO E ATUALIZAÇÃO DE UMA AGENDA COMUM

Enquanto o Sistema de Governança representava um meio para se institucionalizar o processo de parceria, a Agenda Comum funcionava como um caminho concreto para o alcance das metas e resultados.

Neste sentido, vinha sendo fundamental o apoio à projetos identificados como instrumentos efetivos para a conquista de cada um dos 7 resultados. Tais projetos eram tanto de iniciativa estadual, quanto municipal, de empresas, de institutos e de fundações parceiras ou de outros estados.

O papel do Synergos vinha sendo, além de identificá-los, apoiar o órgão gestor (SEDUC ou SMEs), em alguma fase do processo de planejamento, de implantação, de acompanhamento e/ou de disseminação.

De muita valia vinha sendo o Cardápio de Projetos que continha informações básicas para instrumentalizar os municípios na implantação destas iniciativas. Neste ano, já se verificava um grande avanço na implantação dos projetos estratégicos voltados para cada um dos 7 resultados.

RESULTADO 1: AUMENTO DO DESEMPENHO

Os principais projetos implantados, aperfeiçoados ou disseminados no contexto do Pacto, e que visavam atingir este resultado, eram: Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC/ Trilhas, MEC e Instituto Natura); Projeto Todos Aprendem (Instituto ABCD) e Projeto Aprender

Mais, de reforço escolar para 5º ano EF, 9º ano EF e 3º ano EM (Instituto Unibanco e Prefeitura de Belém).

Incluía-se também, nesta relação, o ProEMI/Jovem de Futuro (MEC e Instituto Unibanco), que precedeu o Pacto e teve sua universalização inicialmente prejudicada por problemas na implantação. Outro projeto considerado estratégico – a definição de uma Política de Educação Integral – que, na versão referente ao Ensino Fundamental, contava com o apoio técnico da Fundação Itaú Social, interrompeu seu processo de implantação quando a proposta voltada para o Ensino Médio não avançou.

RESULTADO 2: DIMINUIÇÃO DA EVASÃO

Neste resultado, destacava-se o Mundiar – programa de aceleração da aprendizagem, que tinha por objetivo minimizar a distorção “idade e série”, além de combater a evasão escolar, utilizando a metodologia de Telessalas da Fundação Roberto Marinho, nas unidades escolares.

Ao buscar estabelecer um nexo entre educação e trabalho, inexistente no Ensino Médio Regular, e grande fator de evasão, incentivou-se a expansão do programa Jovem Aprendiz, associado às escolas de Ensino Médio. A estratégia utilizada foi a da inclusão da proposta no cardápio de contribuições das empresas parceiras do Pacto.

Outro projeto que vinha se mostrando bastante eficaz neste resultado era o Coordenação de Pais, desenvolvido pela Fundação Itaú Social, que não teve continuidade, também, por problemas na implantação.

RESULTADO 3: CAPACITAÇÃO

Neste resultado, o destaque foi o apoio à consolidação do Centro de Formação dos Profissionais de Educação (CEFOP) na SEDUC que, inclusive, possibilitou a extensão da oferta de vagas em programas de capacitação para profissionais das redes municipais.

RESULTADO 4: MELHORIA DA REDE FÍSICA

Este era um campo onde os projetos pouco avançavam, apesar dos recursos financeiros existentes (65% do orçamento da operação com o BID) e do apoio técnico prestado pelo BID e pelo Synergos para a agilização dos processos. Uma grande possibilidade de avanço poderia ser a proposta de contribuição do Exército Brasileiro no acompanhamento das obras de reforma e de construção de novas escolas.

RESULTADO 5: MELHORIA DA GESTÃO

Um dos principais desafios para a implantação de projetos estratégicos vinha sendo o aperfeiçoamento da gestão da SEDUC. Uma das principais contribuições do Synergos neste campo foi o apoio à implantação e ao fortalecimento do Escritório de Projetos (EP). Face ao novo contexto do Escritório de Projetos, a atuação sistemática do Synergos praticamente cessou, acontecendo apenas em questões pontuais. Tivemos aí grande sucesso na proposta de conceber, de validar e de transferir.

Uma segunda linha de atuação foi o apoio à implantação do Sistema Paraense de Avaliação Educacional - SisPAE, instrumento fundamental para a melhoria da gestão dos sistemas estadual e municipal, para o aperfeiçoamento da prática docente e para o acompanhamento e aferição dos resultados do Pacto.

Por outro lado, o Synergos continuou apoiando a proposta dos Articuladores de Projetos. Esta proposta também sofreu percalços em sua implantação que privilegiou os Municípios Piloto do Pacto.

RESULTADO 6: MOBILIZAÇÃO

Os principais focos de mobilização vinham sendo o setor privado, as escolas e as famílias. Continuaram também os esforços junto aos segmentos religiosos, à sociedade civil organizada e aos artistas, com pouco êxito.

RESULTADO 7: USO DE TECNOLOGIA

Num estado como o Pará, que enfrenta problemas como as grandes distâncias geográficas, dificuldades de transporte e carência de professores, o uso da tecnologia pode representar um verdadeiro “salto para o futuro”. Ele permitiria a qualquer aluno ou professor, mesmo em condições de isolamento geográfico, ter acesso às melhores experiências didáticas, através dos objetos de aprendizagem disponíveis na internet.

Neste sentido, o Synergos vinha apoiando a implantação dos projetos: Geekie Games, SEDUC Digital (Escola Digital), Escola Rural Conectada e Plinks.

O problema a ser enfrentado neste resultado era a infraestrutura de acesso à internet que, apesar de ter avançado bastante, principalmente por meio de iniciativas como o Navega Pará, ainda estava longe de ser satisfatória.

B. MOBILIZAR PARCEIROS ESTRATÉGICOS

Os principais focos de mobilização, neste ano, foram o setor privado e as famílias.

I. Mobilizar o Setor Privado

No que se refere às empresas, além da consolidação da iniciativa do Selo Parceiro do Pacto, foi realizado no dia 3 de março no Palácio do Governo, em Belém, o seminário “Parcerias Público-Privadas pela Educação”, promovido pelo Instituto Synergos e pelo Governo do Estado.

Seu objetivo era aumentar a mobilização do setor privado em torno do Pacto e reconhecer a ação de parceiros já atuantes. O evento contou com a participação da fundadora do Instituto Synergos, Peggy Dulany, do governador Simão Jatene, da Secretária de Educação do Estado Ana Cláudia Hage, de gestores do setor educacional e empresarial. Na ocasião, trinta e cinco organizações parceiras do Pacto foram reconhecidas.

Em 2016, já foi possível oferecer o certificado de cumprimento dos compromissos assumidos pelas Organizações Parceiras em 2015.



II. Mobilizar as famílias

A campanha Família Educadora, implantada em caráter experimental em 2015 nos Municípios Piloto do Pacto (MPPs), expandiu-se em 2016, envolvendo também os sistemas de assistência, de saúde e as organizações parceiras.

Seu objetivo era sensibilizar as famílias para a importância da participação na vida escolar de seus filhos. Os principais destinatários eram as famílias, os alunos e as escolas com as seguintes propostas: alunos das redes públicas eram considerados o alvo dos objetivos da campanha; gestores escolares, o público estratégico para o alcance dos objetivos por serem capazes de influenciar diretamente na escola; famílias de alunos, o público prioritário em função do vínculo direto com o principal beneficiário - o aluno - e de ser determinante para o abandono ou para a permanência deste na escola.

Além destes, eram considerados atores-chave: (a) programas voltados para alunos ou para os jovens em geral, como ProPaz e Bizuu, em função da possibilidade do jovem ser disseminador da campanha; (b) Conselhos Tutelares, Conselhos Municipais de Defesa da Criança e do Adolescente e o Conselho Estadual de Defesa da Criança e do Adolescente, por terem contato direto com famílias em vulnerabilidade social, cujos filhos já evadiram da escola ou estão em iminência de se evadir; e (c) colaboradores de empresas parceiras que fossem pais ou parentes de alunos das redes públicas de ensino.

A campanha tinha um caráter efetivamente multissetorial, tanto na concepção, que envolveu muitos parceiros técnicos, quanto no planejamento e na execução. Dentro do governo do estado, verificou-se uma verdadeira intersectorialidade, ao envolver, desde o plano de trabalho prévio, diversos órgãos. As empresas parceiras contribuíram na reprodução do material da campanha para seus colaboradores.

III. Mobilizar os Municípios: a proposta dos Municípios Piloto do Pacto

a. Uma nova onda de adesão

Ao visar a mobilização de municípios para a participação plena no Pacto, vinha sendo implantada, desde 2015, a iniciativa dos Municípios Piloto do Pacto (MPPs), da qual participavam 18 municípios.

Em 2016, a proposta foi reapresentada, recebendo novas adesões. No dia 30 de março, foi realizada uma cerimônia para a assinatura dos Termos de Adesão dos Municípios Piloto do Pacto (MPPs)

de 2016.

Na ocasião, 16 municípios aderiram à iniciativa, seguidos de mais 6 (seis) que formalizaram posteriormente a adesão, totalizando 22 (vinte e dois) Municípios Piloto Pacto 2016.

Com isto, a iniciativa passou a contar, em 2016, com 40 dos 144 municípios paraenses, que se comprometiam a implantar as diretrizes do Pacto, incluindo a institucionalização de Comitês Municipais.

Com a adesão de Belém e Ananindeua em 2016 e de Santarém, em 2015, a iniciativa passou a contar com três dos mais populosos municípios paraenses.



 MUNICÍPIOS 2015

 MUNICÍPIOS 2016



b. Aprendizagem colaborativa: a troca de experiência entre Municípios Piloto do Pacto (MPP)

Um importante componente da proposta dos Municípios Piloto do Pacto era a promoção de espaços de aprendizagem entre pares, por meio de troca de experiências. Neste sentido, foi realizada a primeira reunião conjunta dos 40 MPPs em junho 2016 .

Estas reuniões, com periodicidade trimestral, representaram não só oportunidades de aprendizagem, como também de aumento de confiança mútua e de reforço à motivação dos parceiros.

Nesta oportunidade, eram discutidas, a partir de experiências concretas dos MPPs, questões referentes aos principais desafios na implantação do Pacto nos municípios.



C. GOVERNANÇA

I. Comitê Estadual

Após a criação, em 2015, dos Grupos de Trabalho (GTs) para cada um dos 7 resultados previstos pelo Pacto, foram discutidos critérios de prioridade, sendo definido o GT de Fluxo como o primeiro a ser instalado.

Compuseram o GT de Fluxo nove instituições:

- a. Coordenadoria de Relações Internacionais – CORI
- b. Fundação PROPAZ
- c. Fundo das Nações Unidas para a Infância- UNICEF
- d. Instituto Synergos
- e. Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho, Emprego e Renda- SEASTER
- f. Secretaria de Estado de Educação- SEDUC
- g. Secretaria de Estado de Saúde Pública- SESPA
- h. Secretaria Extraordinária de Estado de Integração de Políticas Sociais- SEEIPS
- i. União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME

Dentre as ações iniciais deste GT, destacavam-se: (a) a produção de um diagnóstico sobre o problema nas redes públicas estadual e municipais de ensino; e (b) a identificação de iniciativas individuais convergentes, como o Selo Município Aprovado do Unicef que, em sua agenda, propunha ações que fortalecimento ao acesso e à permanência de alunos nas escolas.

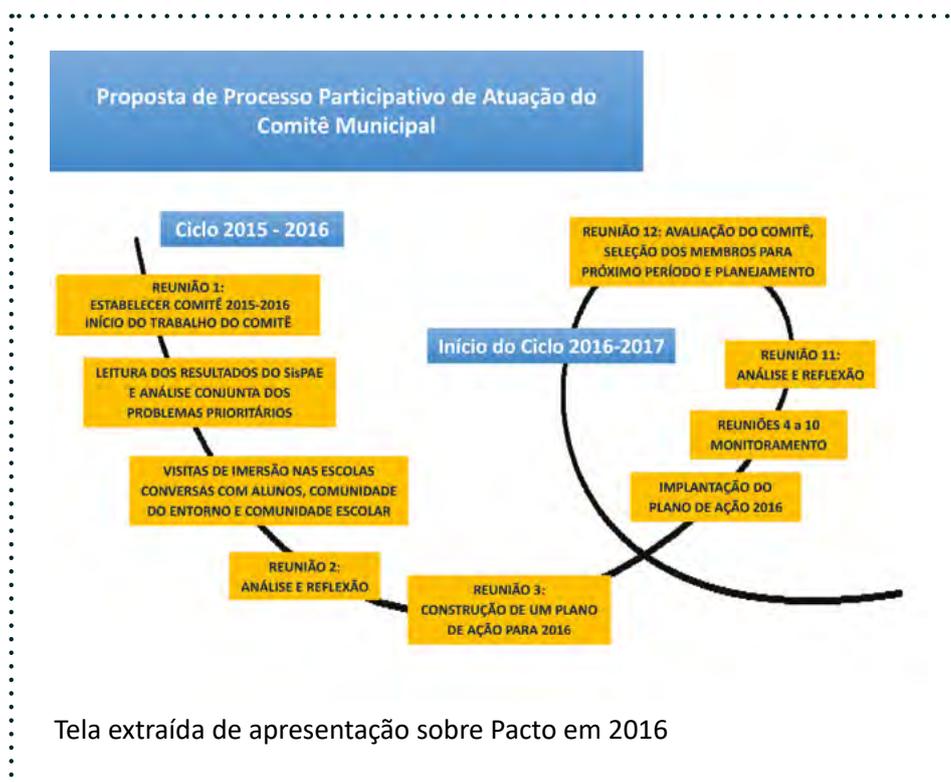
Outras importantes iniciativas complementares identificadas foram: (a) o trabalho com as famílias do Bolsa Família, desenvolvido pela Secretaria de Estado de Assistência, Trabalho, Emprego e Renda (SEASTER); e (b) as ações de Projeto Saúde e Prevenção nas Escolas (SPE) a cargo da Secretaria de Estado de Saúde Pública (SESPA).

Um dos desdobramentos dos trabalhos deste GT foi a participação do Synergos na 1ª Oficina do Módulo de Educação do Projeto Família e Cidadania, realizado pelo Núcleo de Articulação e Cidadania (NAC), em parceria com a SEDUC.

O tema da oficina foi “O Pacto pela Educação e a permanência dos alunos na escola” e teve como objetivo contribuir para a qualificação de atores de diferentes áreas do conhecimento como Assistência Social, Educação, Saúde, Emprego e Renda, para que estes pudessem atuar como lideranças territoriais, que auxiliassem na prevenção e no combate à evasão, por meio de ações intersetoriais e integradoras.

Ao final do ano, o grupo estabeleceu como ações prioritárias dessa agenda para o ano de 2017: (a) o mapeamento dos fatores de evasão nos municípios; (b) a priorização das ações articuladas entre secretarias, nos 40 Municípios Piloto do Pacto; (c) a diminuição do hiato entre Assistência Social, Educação e Saúde no acompanhamento das condicionalidades do programa Bolsa Família; (d) o monitoramento da evasão feito pela Coordenação Estadual do Censo Escolar, inicialmente em relação aos 40 MPPs; (e) a priorização da assessoria e da formação de profissionais dos municípios para Prova Brasil e Aprender Mais; e (f) a criação da Rede de Assistência Técnica e Normativa aos Municípios Piloto do Pacto.

O resultado preliminar da atuação do GT de Fluxo foi apresentado na última Reunião do Comitê Estadual do Pacto realizada em novembro.



II. Comitês Municipais

Neste ano, continuamos a assessoria aos municípios, especialmente os MPPs, para a instalação dos Comitês Municipais.

Neste sentido, foram reforçadas propostas de um processo colaborativo no funcionamento dos Comitês Municipais, com a utilização de metodologias como, por exemplo, a Teoria U, na concepção dos Planos de Ação. Assim, era sugerido o seguinte modelo de planejamento adaptativo:

Foi muito reforçada, também, a atuação das Organizações Parceiras. Neste sentido, sugeria-se que elas organizassem um grupo para engajar o maior número de empresas locais, com atribuições específicas.

Nos Comitês Municipais, as Organizações Parceiras deveriam:

- Acompanhar e apoiar a articulação entre as propostas do Pacto Estadual no Município e o Plano Municipal de Educação (PME) aprovado;
- Acompanhar e apoiar a identificação no PME/PE de projetos e de ações estratégicas em função dos 7 resultados do Pacto;
- Mobilizar e articular recursos locais (empresas, sociedade civil, lideranças locais, universidade, segmentos religiosos e mídia) que pudessem complementar ou qualificar as ações estratégicas;
- Monitorar a execução do PME (Ações Estratégicas) e acompanhar seus resultados;
- Apoiar a articulação entre a rede estadual e a rede municipal;
- Incentivar e apoiar a instalação e o funcionamento dos Comitês do Pacto nas Escolas;
- Mobilizar grupos de interesse na questão educacional para aderirem ao Pacto Municipal pela Educação e contribuírem com o alcance dos resultados.

III. Comitês escolares

Com vistas a instrumentalizar os MPPs na implantação e na qualificação dos Comitês do Pacto na Escola, foram sistematizadas e divulgadas orientações sobre o tema.

Na definição da agenda comum, era sugerido para a escola: (a) definir o desafio específico da escola (IDEB 2011+ 30%= IDEB 2017), ou seja, “onde estamos” e “onde devemos chegar”; (b) identificar, no PPP da Escola, ações estratégicas previstas para cada um dos 7 resultados; e (c) conceber outras possibilidades de ações estratégicas.

Na mobilização de organizações parceiras, as escolas deveriam: identificar, no setor privado (comércio local, indústria), em organizações locais (Associações comunitárias, ONGs), na mídia local (Rádio Comunitária) ou em segmentos religiosos, possíveis parceiros estratégicos da escola.

Para institucionalizar o Pacto na escola, era proposto: (a) instalar Comitê do Pacto na Escola (CPE), em cerimônia pública de assinatura de um Termo de Compromisso, de preferência no Dia do Pacto na Escola; e (b) definir um responsável por organizar as reuniões mensais, elaborar uma ajuda memória das decisões e circular as informações entre os membros do CPE.

Para acompanhar os resultados era sugerido: (a) monitorar a execução das ações estratégicas, ligadas aos 7 resultados do Pacto; (b) mobilizar e utilizar apoios de outras organizações parceiras (voluntariado, apoio técnico) para aumentar a abrangência e o impacto das ações; e (c) acompanhar os impactos das ações estratégicas nos resultados.

Para a comunicação, indicava-se: (a) reuniões mensais abertas e divulgadas; (b) eventos de reforço, como Cerimônias de Adesão e de Reconhecimento, formaturas, etc; (c) criação de grupos de WhatsApp, Grupo Facebook ou Google; e (d) criação do Site da escola.

D. APOIAR A IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO PARA RESULTADOS

Se, nos anos anteriores, o principal foco de atuação do Synergos havia sido a SEDUC, especialmente o Escritório de Projetos, em 2016, face ao grande avanço conquistado por este órgão, a prioridade passou a ser o nível municipal.

Neste sentido, nossos esforços se concentraram no apoio direto aos Municípios Piloto do Pacto, tendo como principal instrumento o Cardápio de Projetos e sendo realizado, principalmente, através das Reuniões de Trocas de Experiências.

E. COMUNICAÇÃO

Em 2016, o apoio do Instituto Synergos na área de comunicação teve ênfase na mobilização de novos municípios e no estímulo à implementação de ações do Pacto, como o projeto Família Educadora e a instalação dos Comitês Municipais.

Para isso, foram criadas peças de apresentação e de materiais de “passo a passo”, além de vídeos e documentos de orientação. Apoiamos à Assessoria de Comunicação da SEDUC na divulgação de temas, de eventos e de resultados do Pacto.

Também disponibilizamos suporte à organização da Cerimônia do Sistema de Reconhecimento do Pacto pela Educação. Esta cerimônia, que, em 2015, havia sido organizada pelo Instituto Synergos com apoio da SEDUC, em 2016 foi promovida pela SEDUC, com apoio do Synergos, que transferiu à Secretaria sua experiência na concepção, na organização e na divulgação do evento.

O grande aliado na comunicação do Pacto foram as redes sociais, especialmente o WhatsApp. Alguns exemplos destas peças:



F. ACOMPANHAR OS RESULTADOS

I. Resultados gerais

A educação no Pará vivera, nos anos anteriores ao Pacto, a chamada “síndrome da lanterna”. Ocupar os últimos lugares no ranking nacional e ainda verificar atônito os índices descenderem ladeira abaixo, apesar dos esforços, não era uma situação nada cômoda.

O Pará vinha convivendo com a triste realidade de que apenas três dentre dez jovens conseguiam concluir o Ensino Médio. Sem contar com o fato de que apenas um deles revelava desempenho considerado adequado em matemática. Diante desta constatação, foi lançado, em 2013, o Pacto pela Educação do Pará. Foram quase três anos de trabalho duro, enfrentando greves, falta de confiança, ceticismo, pessimismo, desistências e início de desânimo. Por tudo isto, a divulgação do IDEB 2015 foi tão importante.

Em primeiro lugar, permitiu uma comparação entre 2013 (ano de lançamento do Pacto) e 2015, tornando-se o primeiro indicador de progresso da iniciativa. Em segundo lugar, porque propiciou uma comparação nacional deste progresso. Tivemos muito o que comemorar! A educação pública do Pará havia crescido em todos os níveis e séries avaliados pelo IDEB 2015.

Os anos iniciais do Ensino Fundamental – 4ª série e 5º ano – registraram um IDEB de 4,3, atingindo a meta proposta pelo MEC para o ano de 2017. O crescimento de 0,5 entre 2013 e 2015 foi suplantado apenas por 3 estados: Ceará (0,7), Alagoas e Maranhão (0,6).

Nos anos finais – 8ª série e 9º ano –, o crescimento da rede pública (0,2) correspondia à média nacional, representando uma reversão da tendência descendente nos últimos anos de avaliação do IDEB (2011 e 2013).

No Ensino Médio, etapa em que a média nacional das redes estaduais encontrava-se estacionada desde 2009 e na qual registraram-se decréscimos em estados como Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Rondônia, ocorreram no Pará avanços significativos. Houve uma reversão da tendência de baixa e um aumento significativo do IDEB, da ordem de 0,3. Com isto, obteve o 2º maior crescimento no IDEB, subindo quatro posições no ranking nacional.

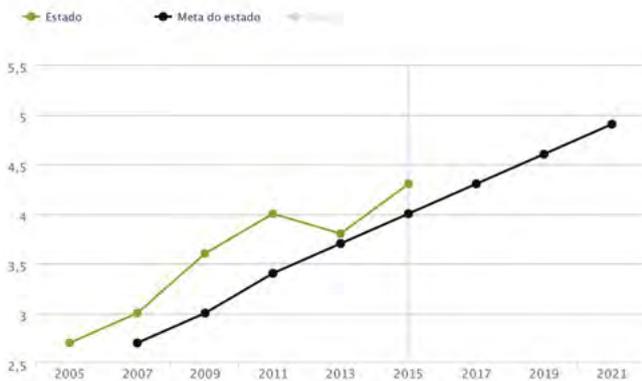
Enfim, os resultados do IDEB 2015 pareceram demonstrar que, quando existe mobilização em torno de objetivos e de metas comuns; quando se integram os esforços de profissionais da educação, de alunos, de familiares, de empresários e da sociedade; afinal, quando se juntam todos em torno do mesmo sonho, esse sonho torna-se alcançável.

Como o Pará partia de um patamar muito baixo de resultados, estes avanços serviram como combustível para manter a crença de que o sonho é possível, mas o alcance da meta do Pacto demandava ainda muito esforço, mobilização e gestão competente.

RESULTADOS DO IDEB EM 2015

ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS

EVOLUÇÃO DO IDEB



ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS

EVOLUÇÃO DO IDEB



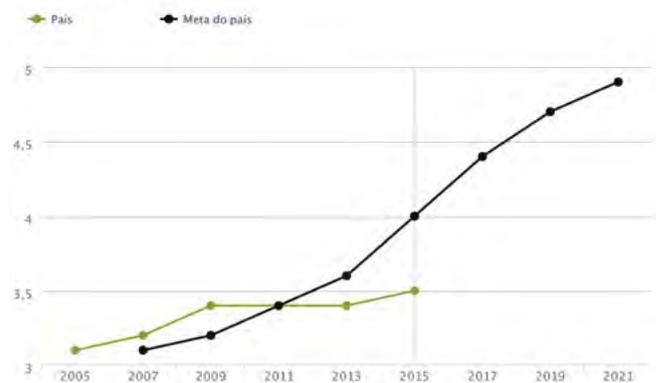
ENSINO MÉDIO 3º ANO

EVOLUÇÃO DO IDEB



ENSINO MÉDIO 3º ANO

EVOLUÇÃO DO IDEB



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2015).

MAIS NÚMEROS QUE COMPROVAM A EVOLUÇÃO:

Ensino Fundamental

Na rede pública de ensino, os anos de 1ª a 5ª série atingiram um IDEB de 4,2,

superando a meta projetada para 2015, de 4,1.

Nos anos finais - 8ª e 9ª séries - o crescimento da rede pública de 0,2, corresponde à média nacional,

representando uma reversão da tendência descendente nos últimos anos de avaliação do IDEB (2011 e 2013).

Ensino Médio

Reversão da tendência de baixa, e um aumento significativo, da ordem de 0,3,

superado apenas pelo estado do Amazonas (0,5).

Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2016

RESULTADOS DIRETOS NOS MUNICÍPIOS PILOTO DO PACTO

No Ensino Fundamental Anos Iniciais, 72,2% dos MPPs tiveram ganhos iguais ou superiores à média estadual.

O mesmo ocorreu com 50% dos MPPs no Ensino Fundamental Anos Finais.

Ulianópolis: conseguiu mobilizar o maior número de empresas parceiras (32) e já superou a meta projetada para o ano de 2021, com o IDEB de 5,9.

Outros cinco MPPs já atingiram metas estipuladas para médio e longo prazo, para os anos de 2017 e 2019.

Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2016

IV. Os resultados nos Municípios Piloto 2015

Os Municípios Piloto haviam se comprometido a implantar as principais diretrizes do Pacto, a fim de demonstrar o impacto concreto da utilização destas premissas na gestão educacional. E os resultados foram muito positivos.

No Ensino Fundamental Anos Iniciais, 72,2% dos MPPs tiveram ganhos iguais ou superiores à média estadual, tendo o mesmo ocorrido com 50% dos MPPs no Ensino Fundamental Anos Finais. O município de Ulianópolis, que conseguiu mobilizar o maior número de empresas parceiras (32), superou a meta projetada para o ano de 2021, com o IDEB de 5,9. Outros cinco MPPs já haviam atingido as metas estipuladas para médio e longo prazos, para os anos de 2017 e 2019.

Estes resultados deram uma dimensão dos possíveis efeitos do Pacto no caso de um grande percentual de municípios paraenses aderirem à iniciativa.

G. ATIVIDADES DE REFORÇO

Além do conjunto de cerimônias de adesão, cumprimento de compromissos, de celebração de resultados e de lançamentos de propostas, destacaram-se algumas iniciativas de reconhecimento público da importância do Pacto.



I. A participação do Pacto nos Jogos Olímpicos

O convite para a participação do Pacto, na passagem da Tocha Olímpica por Belém, representou não somente um reconhecimento da importância desta iniciativa, como também um reforço ao sentimento de orgulho e pertencimento dos parceiros envolvidos. Com isso, carregaram a Tocha Olímpica pelas ruas de Belém a diretora do Synergos Brasil e um dos alunos com melhores resultados no Ensino Médio, em 2015.

II. Título de cidadã paraense

O Poder Legislativo paraense concedeu à diretora do Instituto Synergos, Wanda Engel, o título honorífico de Cidadã do Pará. A homenagem aconteceu em sessão solene realizada no dia 20 de setembro de 2016, no Plenário Newton Miranda da Assembleia Legislativa do Pará (ALEPA).

A homenagem foi concedida, em reconhecimento ao trabalho do Synergos como Organização Estruturante do Pacto pela Educação do Pará .



III. Sistema de Reconhecimento

Um dos mais importantes instrumentos de motivação proposto pelo Pacto foi o Sistema de Reconhecimento. Na verdade, não poderia existir Gestão Colaborativa para Resultados sem um sistema que reconhecesse avanços no processo e nos resultados.

Com este intuito, foi implantado, em 2015, o Sistema de Reconhecimento do Pacto, baseado nos resultados obtidos em 2014 no SisPAE (Sistema Paraense de Avaliação Educacional). Naquele ano, a iniciativa era dos Parceiros Estratégicos do Pacto sob a responsabilidade do Synergos, com o apoio da SEDUC.

Em 2016, o Sistema de Reconhecimento foi consolidado, agora como uma iniciativa da SEDUC, com o apoio do Synergos. Esta mudança representou uma institucionalização da proposta, garantindo sua continuidade, além ter sido um indicador de êxito da proposta de transferência do Pacto.

O reconhecimento tomou por base os resultados do SisPAE 2016, os ganhos entre 2015 e 2016, além dos resultados do IDEB 2015.

Alunos, professores, gestores, coordenadores pedagógicos, entre outros profissionais da educação foram reconhecidos em cerimônia de certificação e de premiação, em novembro, com a presença do Governador Simão Jatene e da Secretária de Educação Ana Claudia Hage. Professores de alunos e turmas com melhores desempenhos e maiores ganhos foram premiados.

É importante destacar que, além de reconhecer os melhores resultados, o que tende a colocar o foco apenas nos que apresentam boas condições iniciais, o Sistema de Reconhecimento se propunha a destacar os maiores ganhos. Com isto, mesmo escolas e alunos com baixos desempenhos iniciais, poderiam ser premiados pelo seu esforço.

O reconhecimento se fazia por meio de um Certificado de Reconhecimento, sendo que os beneficiados poderiam ter acesso a prêmios, oferecidos pelos parceiros do Pacto, através de sorteio.

Três professores de escolas públicas do Pará foram premiados durante a 2ª Cerimônia do Sistema de Reconhecimento do Pacto, com uma Jornada de Aprendizagem no Rio de Janeiro (RJ). Os premiados haviam sido reconhecidos na categoria de professores, cujos alunos obtiveram melhores desempenhos no Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE), em 2015 .

Os custos de todas as premiações do Sistema de Reconhecimento do Pacto - Jornada de Aprendizagem, Bolsas de Cursos de Inglês, Tablets, Smartphones e kits de leitura - foram garantidos por meio de captação de recursos, junto a parceiros do Pacto, feita pelo Instituto Synergos e pela própria SEDUC.



3. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O mais importante aprendizado destas primeiras fases do Pacto Pela Educação do Pará talvez tenha sido o de que implantar uma parceria multissetorial é uma tarefa extremamente árdua, complexa e demorada, mas extremamente relevante.

A impressão é que todos concordam com a importância deste tipo de abordagem, principalmente num cenário de crise, em que se agudizam os problemas sociais complexos, retraem-se as fontes de financiamento e diminui-se a credibilidade das instituições.

É como se vivêssemos uma verdadeira catástrofe social e, diferentemente dos desastres naturais, em torno dos quais rapidamente se estabelecem parcerias, ainda predominasse o corporativismo, o sectarismo e o individualismo.

Na verdade, a ideia geral da necessidade de parcerias multissetoriais para enfrentar problemas sociais complexos parecia ser quase uma unanimidade. O problema estava em sua execução.

Uma organização como o Synergos, que se propunha a estruturar uma PMS, em torno de metas e de resultados, enfrentou cotidianamente resistências, desconfiança sobre o real propósito de sua ação, medo de ter o poder diminuído, problemas com o crédito e, principalmente, expectativas quanto a resultados em curto prazo, que acabavam afastando importantes parceiros.

Neste sentido, após três anos de investimento, quatro apoiadores cessaram sua participação. Dentre os motivos apresentados, incluíam-se a crise financeira, outras prioridades e a carência de respostas institucionais locais.

Realmente parece haver uma enorme discrepância entre as expectativas do setor privado e a capacidade de resposta de um Estado como o Pará. Neste Estado, assim como na maioria daqueles que apresentam os mais baixos resultados educacionais (e, por isto, são os mais necessitados deste tipo de abordagem), existem sérios problemas a serem enfrentados- que retardam os processos transformadores-, como a grande influência político partidária, mudanças constantes na gestão educacional e greves de professores frequentes e prolongadas.

Por outro lado, mesmo neste contexto desfavorável, pudemos perceber significativos avanços em todas as linhas de atuação.

Mesmo antes dos resultados oficiais do IDEB de 2015, já tínhamos conhecimento de resultados animadores, fornecidos pelo SisPAE. Além disto, 2016 tinha sido o ano com maior número de

alunos de escolas estaduais, aprovados nas universidades públicas (cerca de 2.000 alunos). Na Universidade do Estado do Pará, por exemplo, 66,19% dos aprovados vinham de escolas públicas. Nada disto animou os parceiros financiadores. Talvez a situação tivesse sido diferente se tivéssemos definido, mais claramente, e pactuado com os parceiros, resultados intermediários, tanto de processo quanto finais.

Um dos efeitos deste sucesso foi o governo, através da SEDUC, passar a assumir as funções de Organização Estruturante do Pacto, a partir do segundo semestre deste ano. Na tentativa de fazer valer sua liderança neste processo, a SEDUC passou a restringir substancialmente o campo de atuação do Synergos, mesmo no papel de apoiador. Em resumo, os percalços enfrentados nesta fase, fizeram com que, na prática, nossa atuação como OE se restringisse à primeira metade de 2016, sem que tivéssemos a certeza de que o processo de transferência estivesse consolidado e que a SEDUC já dominasse as competências necessárias para exercer suas novas funções no processo colaborativo.



1. O CONTEXTO

Este foi o ano de apoio à consolidação e de institucionalização do Pacto com a conclusão da transferência da tecnologia para a Secretaria Estadual de Educação, que já vinha assumindo, deste o segundo semestre de 2016, as funções de Organização Estruturante (OE).

CONCEBER, VALIDAR, TRANSFERIR



É preciso ressaltar que este processo de transferência, que perpassou todas as fases do Pacto, e teve sua fase conclusiva em 2017, enfrentou enormes desafios, tendo como grande fator favorável os resultados intermediários alcançados.

Com a divulgação destes resultados, o Pacto transformou-se em verdadeiro “objeto de desejo”, o que contribuiu fortemente para que a SEDUC assumisse as funções de OE.

Mas como não bastava “querer assumir”, era necessário que se tivessem desenvolvido as competências básicas para atuar efetivamente como Organização Estruturante. Neste sentido, não se tinha clareza sobre a real capacidade da SEDUC para assumir um processo colaborativo, apesar de reconhecer os esforços feitos, especialmente pela secretária que se mantinha na direção desde 2015, no sentido de melhorar a atuação daquele órgão.

Desta forma, a SEDUC vinha gradativamente se responsabilizando pelas funções de: (A) atualizar a agenda comum; (B) mobilizar parceiros estratégicos; (C) institucionalizar a governança, por meio de comitês em diferentes níveis; (D) implantar uma gestão para resultados, com foco nos projetos estratégicos; (E) manter uma comunicação continuada; (F) acompanhar os resultados; e (G) promover atividades de reforço à construção de uma identidade comum e à manutenção da motivação dos parceiros.

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS: SYNERGOS/SEDUC

Neste ano, ainda foram realizadas algumas poucas ações conjuntas, como forma de concluir o processo de transferência.

A. IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Neste sentido, com vistas à apoio os Municípios Piloto do Pacto, foi editado um guia – Orientações para a Implementação do Pacto pela Educação - com informações básicas para instrumentalizar municípios na concretização desta iniciativa.

Este guia, elaborado pelo Synergos, foi lançado na primeira reunião da SEDUC com os novos prefeitos eleitos, em fevereiro de 2017.

B. MOBILIZAÇÃO SOCIAL

Uma nova e importante iniciativa de mobilização social foi o apoio à Campanha de Incentivo à Leitura, promovida pela Secretaria de Comunicação (SECOM) do Governo do Estado, no âmbito do Pacto pela Educação. Esta campanha propiciou a contribuição de mais de 3000 livros para bibliotecas escolares e públicas.

C. INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

Com o objetivo de propiciar a institucionalização e sustentabilidade dos comitês, foi dado apoio à proposta de articulação entre os Conselhos Estadual e Municipais de Educação e os Comitês do Pacto nestes níveis.



COMITÊ MUNICIPAL DO PACTO

PRESIDENTE: Secretário Municipal de Educação
VICE-PRESIDENTE: Representante da SEDUC
SECRETÁRIO EXECUTIVO: Conselho Municipal de Educação

COMPOSIÇÃO:

- Secretaria de Assistência Social
- Secretaria de Saúde
- Secretaria de Esporte
- Secretaria de Cultura
- Organizações estratégicas:
 - Lideranças religiosas
 - Mídia local
 - Universidades
 - Delegacia de Polícia
- Setor privado
- Sociedade Civil
- Ministério Público
- Conselho Municipal da Criança e do Adolescente

Tela extraída de apresentação sobre Pacto em 2016

Assim, a Secretaria Executiva do Comitê Municipal do Pacto ficaria a cargo do Conselho Municipal, garantindo, seu funcionamento e a sistemática de seus encontros.

Além de alguns membros do Comitê serem também do Conselho, ampliava-se sua constituição com representantes de outros setores (assistência, saúde, esporte e lazer), outros atores (setor privado, ONGs, Ministério Público), outras organizações estratégicas e outros conselhos.

Esta proposta, cuja implantação não se tem notícia, visava não somente a sustentabilidade dos Comitês Municipais, mas também introduzir nos Conselhos a lógica da multissetorialidade.

D. A PROPOSTA DOS MUNICÍPIOS PILOTO DO PACTO (MPP)

O governo do Pará decidiu conceber um planejamento em longo prazo, tendo como horizonte o mesmo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável- o ano de 2030.

A iniciativa ganhou depois o nome de Pará Sustentável, composta por 3 pilares: o econômico, o ambiental e o social: Pará Social 2030.

O planejamento do Pará Social 2030 esteve a cargo do Synergos, e representou grande incentivo à proposta dos Municípios Piloto do Pacto.

Ao utilizar a mesma lógica, o Pará Sustentável propôs aos municípios um processo de adesão e comprometimento com suas diretrizes e metas, o que os tornava um “Município Sustentável”.

Como o Pacto era parte integrante do Pará Social e, por conseguinte, do Pará Sustentável, os municípios que fizessem a adesão, comprometiam-se também com a proposta dos Municípios Piloto do Pacto. Com isto, só no lançamento, perto de 50% dos municípios paraenses firmaram este duplo compromisso. O Synergos não acompanhou a implantação desta iniciativa.

3. O PACTO E A INICIATIVA DO PARÁ SOCIAL 2030

Os resultados de 2015 revelaram uma verdade insofismável: os alunos das escolas públicas do estado do Pará estavam aprendendo mais e melhorando seu fluxo escolar.

Além disto, estes resultados tiveram o poder de reacender a chama da esperança na possibilidade de transformar a educação no estado.

Alunos, professores, gestores escolares e administradores comprovaram, na prática, a tese da importância de convergir esforços em função de uma agenda comum, por meio da institucionalização de parcerias, nas quais cada um tivesse clareza sobre seu papel e assumisse a corresponsabilidade com os resultados.

O sucesso obtido na implantação do Pacto, fez com que o estado adotasse suas principais diretrizes (parceria multissetorial; gestão colaborativa voltada para resultados; integração programática; descentralização das ações; monitoramento e avaliação de processos e resultados; comunicação continuada; mobilização social; e eventos de reforço) na nova iniciativa do Pará Sustentável.

Em função de sua atuação como Organização Estruturante do Pacto, e dos resultados intermediários desta iniciativa, o Instituto Synergos foi convidado para coordenar o planejamento do componente social do programa Pará Sustentável- o Pará Social.

Tratava-se, como já foi dito, de um esforço de planejamento a longo prazo (2030), referenciado nos Objetivos de Desenvolvimento (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), revelando uma opção de governo de adotar uma gestão voltada para resultados, além de uma abordagem colaborativa, baseada em parcerias multissetoriais, como indica o 17º objetivo desta iniciativa.

Desta forma, os princípios do Pacto passaram a ser diretrizes do governo para as áreas econômica, ambiental e social.

O planejamento do Pará Social seguiu os cânones do Pacto referentes a: (a) uma visão sistêmica da realidade; (b) envolvimento de todos os setores envolvidos (assistência, educação, saúde, justiça, esporte e lazer, cultura, trabalho, planejamento, finanças, meio ambiente), a diferentes atores (governos, sociedade civil, organismos internacionais); (c) metodologia colaborativa em todas as fases; (d) identificação de projetos já existentes e de comprovada relevância; (e) identificação de lacunas programáticas; (f) integração e organização programática segundo diretrizes definidas; (h) institucionalização de gestão descentralizada (Municípios Sustentáveis) e colaborativa (comitês).

Por conta do alinhamento do Pará Social com os ODSs, propostos pelas Organizações das Nações Unidas, houve uma consistente aproximação do Synergos com organismos da ONU. Além do UNICEF, que já fazia parte do Comitê Estadual do Pacto, houve um trabalho conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA) no processo de planejamento do Pará Social.

Como resultado desta aproximação, o Synergos foi convidado a compor o Comitê Brasileiro da UNFPA e a ser parte do grupo responsável pela seleção das organizações, representativas de estados, municípios e sociedade civil para integrar a Comissão Nacional dos ODSs.

A expansão da atuação do Synergos, a partir da experiência do Pacto, e a adoção dos princípios e diretrizes desta proposta em uma ação de planejamento em longo prazo parecem revelar possíveis mudanças sistêmicas em curso no Pará.

Mudanças sistêmicas que incluem a consolidação de uma cultura de construção de parcerias, de uma gestão colaborativa orientada para resultados e de uma governança participativa, multissetorial e descentralizada.



4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Nesta fase de implantação, destacaram-se alguns aprendizados. Em primeiro lugar, a importância de resultados objetivos e confiáveis para a sustentabilidade da parceria.

Os resultados do IDEB 2015 foram essenciais para manter a motivação dos principais envolvidos e facilitar o processo de transferência para a SEDUC, que, efetivamente, apropriou-se da iniciativa, assumindo inclusive sua divulgação no Brasil e no exterior.

Infelizmente, estes resultados custaram muito a ser divulgados, disponibilizados somente em agosto de 2016, após a desistência dos importantes apoiadores. Este fato, associado à crise econômica que se aprofundava, dificultou a busca de novos apoios, quase inviabilizando a continuidade dos trabalhos.

Os bons resultados também creditaram o Synergos a utilizar as diretrizes de seu trabalho na experiência do Pará Social/Pará Sustentável que ampliou extremamente a utilização de seus princípios básicos.

Por outro lado, parece que a ação de uma instituição como o Synergos, num dado universo, neste caso o governo do Pará, em especial na SEDUC, tende a perder eficácia a partir do quarto ano de atuação. Na medida em que as equipes vão ganhando competência e fortalecendo-se institucionalmente, a tendência é de ganharem cada vez mais autonomia, “dispensando” o apoio às funções de Organização Estruturante.

Este fato poderia ter sido parece ser um indicador de êxito no processo de transferência da tecnologia, o que deveria ser um dos principais objetivos de uma Organização Estruturante de parcerias multissetoriais.

Ocorreu, entretanto, que o processo de transferência, que deveria ter ocorrido desde a Fase Inicial, dependia da definição de qual seria a entidade destinada a assumir as funções de OE, após a saída do Synergos. Houve várias tentativas de envolver órgãos não governamentais, como o UNICEF, bem como instâncias articuladoras dentro do governo, como a Secretaria Extraordinária de Estado de Integração de Políticas Sociais (SEEIPS), sem sucesso.

Com isto, a definição efetiva da nova OE só ocorreu com a divulgação dos resultados intermediários, quando a SEDUC assumiu estas funções.

Entretanto, somente os resultados finais, aferidos com a divulgação dos resultados do IDEB 2017, em agosto de 2018, foi possível perceber prováveis consequências desta mudança, antes mesmo que se pudesse efetivar o processo de poderão retratar o sucesso da transferência destas funções para o governo.

Tomando por base a avaliação de processo e de resultados intermediários, referentes ao período de atuação do Synergos como OE (segundo semestre de 2012 ao primeiro semestre de 2016), esta experiência deverá servir de base para a sistematização de um Guia de Implantação de Parcerias Multissetoriais.

5. OS RESULTADOS FINAIS

Os resultados da avaliação nacional de 2017 revelaram o tamanho do problema da educação brasileira. Comparando os resultados da rede pública- estadual e municipal- entre 2015 e 2017 verificaram-se ganhos quase insignificantes ou estagnação da média nacional em todos os níveis.

O Pará, depois de celebrar, em 2015, resultados de crescimento iguais ou superiores à média nacional em todos os níveis, sendo que no Ensino Médio foi registrado o segundo maior ganho do país, subindo 4 posições no ranking, em 2017 só conseguiu se equiparar aos resultados nacionais nas séries iniciais do Ensino Fundamental, com um crescimento de 0.2 do IDEB.

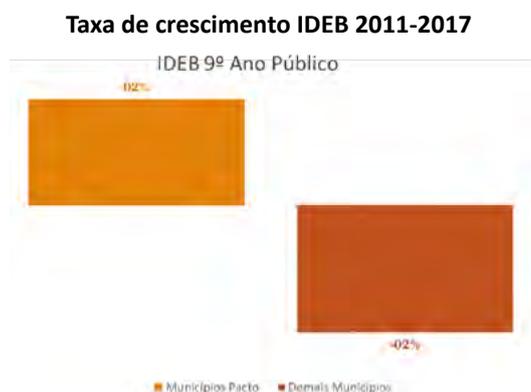
Nas séries finais do Ensino Fundamental, o crescimento foi zero, enquanto o nacional foi de 0.2. No Ensino Médio, pior que a estagnação da rede pública do país, o Pará decresceu 0.2 em seu IDEB entre 2015 e 2017.

Se analisamos apenas os resultados gerais da rede pública, observa-se que a melhoria dos resultados educacionais do estado do Pará, ocorrida no período de 2013 a 2015, não teve continuidade.

Entretanto, como uma das principais propostas do Pacto eram os chamados Municípios Piloto do Pacto (MPP), uma iniciativa de prototipagem, em que os municípios se comprometiam a implantar efetivamente seus princípios, faz-se necessário um olhar mais atento sobre os resultados deste grupo.

Tomando-se por base o período entre 2011 e 2017, visto que ao final de 2013 já poderia ter havido algum pequeno impacto da iniciativa, lançada neste ano, verifica-se que, em média, o crescimento do IDEB dos MPPs foi bem superior ao dos demais municípios.

Como se pode observar, ao final do Ensino Fundamental I- 5ª série, enquanto o percentual médio de crescimento do IDEB nos MPPs foi de 14%, nos demais municípios a média de crescimento foi de apenas 9%. Além disto, nesta fase do EF I, dos 40 MPPs, 35% tiveram crescimento maior que a média estadual e nacional, sendo que 10%, como Bonito (0.9), Moju e Oriximiná (0.7) cresceram mais que o dobro desta média, e 42.5% superaram a meta prevista para 2017.



Já no final do Fundamental II- 9ª série, enquanto os MPPs tiveram um crescimento positivo em 2%, os demais municípios decresceram seu IDEB em 2%. Nesta fase, mais da metade dos MPP apresentou crescimento positivo e 40% igual ou superior à média nacional, sendo que 6 cresceram mais que o dobro desta média, com destaque para Breves, na Ilha de Marajó, Ourém e Breu Branco que obtiveram um ganho de 0.9, 4.5 vezes maior que a média nacional.

Se fizermos uma discriminação entre MPPs 2015 (18 municípios) e 2016 (22 municípios), veremos que, nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, 40% dos MPPs 2015 e 32% dos MPPs 2016 obtiveram ganhos superiores às médias estadual e nacional. Quanto aos resultados dos anos finais do EF, 40% dos MPP 2015 e 55% dos MPP 2016 superaram estas médias.

Um outro dado demonstrativo do êxito da prototipagem é o fato que, dos 144 municípios do estado, dentre os 10 que obtiveram os maiores ganhos, incluem-se 6 MPPs nos anos iniciais e 5 nos anos finais do EF.

Infelizmente, como o Ensino Médio é de responsabilidade estadual, não foi possível verificar o histórico de ganhos específicos dos MPPs neste nível.

Os resultados do Ensino Fundamental parecem indicar que, apesar de ter havido uma diminuição e/ou reversão do processo de melhoria dos resultados, na média estadual no período entre 2015 e 2017, naqueles municípios em que os princípios desta iniciativa foram implantados de forma mais consistente, os resultados foram bem melhores.

Podemos verificar, entretanto, que os resultados finais ficaram longe da meta pactuada de aumento de 30% do IDEB, em todos os níveis, até 2017. Poderíamos buscar as razões na inadequação da meta estipulada, pois desde 2009, quando o IDEB começou a ser aferido, nenhum estado conseguiu este nível de incremento, em todos os níveis, apesar de haver casos de obtenção deste resultado em um deles.

Por outro lado, os resultados dos MPPs parecem apontar para a possibilidade de se aproximar desta meta, quando os princípios das Parcerias Multissetoriais são implantados mais efetivamente. Um outro fator importante parece ser o da Organização Estruturante: qual tipo de órgão mais adequado para o exercício desta função e qual o tempo necessário para um processo de transferência efetivo.



PRINCIPAIS APRENDIZAGENS

PRINCIPAIS APRENDIZAGENS

Em 2012, o Synergos Institute publicou um artigo, escrito por John Heller, *Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnerships*, analisando os aprendizados referentes à sua experiência com quatro Parcerias Multissetoriais: a The Partnership for Child Nutrition (Índia), a African Public Health Leadership and Systems Innovation Initiative (Namíbia), the Aboriginal Leadership Initiative (Canadá) e a Agricultural Transformation Agency (Etiópia).

Uma década depois, apresentamos o fruto de nossa experiência de concepção, de implantação, de validação e de transferência do Pacto pela Educação do Pará, desenvolvida no período de agosto de 2012 a julho de 2017, que ratifica ou retifica os aprendizados anteriores e agrega novos insights sobre o tema.

A proposta é a de iniciar discorrendo sobre os 10 aprendizados anteriores e, a seguir, apresentar as novas conclusões.

1. Vá sozinho... se puder.

Esta diretriz era baseada na constatação de que trabalhar em parcerias quase sempre é muito difícil e exige mais tempo do que atuar sozinho. A partir daí, sugeria que se fizesse uma profunda reflexão sobre a natureza do problema e a possibilidade de alcançar resultados satisfatórios sem necessariamente trabalhar em parceria.

Apesar de concordar com o fato de que é possível ter resultados meritórios em “carreira solo”, constatamos o limite das ações isoladas, em termos de cobertura, de impacto e de sustentabilidade. A enorme pulverização das ações sociais parece ser um fator de crucial importância na diminuição do impacto dos recursos e dos esforços investidos. Ações individuais podem ser altamente meritórias, mas muito pouco relevantes.

A questão dos resultados educacionais no estado do Pará era tipicamente um problema que exigia uma abordagem colaborativa. Tratava-se de um fenômeno de alta complexidade que afetava diferentes setores sociais e que já contava com uma certa consciência tanto por parte do governo, quanto do setor privado, sobre a gravidade e a urgência de se buscar uma solução.

O Pará, 2º maior estado do Brasil, com rica variedade de biodiversidade, minérios e cultura enfrentava problemas de natureza humana, social, econômica e ambiental, tendo como maior desafio reverter o cenário educacional, responsável pela reprodução da pobreza e da desigualdade, pela baixa produtividade, pela violência e pela degradação ambiental.

A gravidade do problema convivia com uma grande quantidade de iniciativas governamen-

tais, do empresariado e da sociedade civil que não conseguiam reverter o ciclo vicioso no qual estava mergulhado.

Dada a estrutura da educação brasileira que divide a responsabilidade entre os diferentes níveis (federal, estadual e municipal), a transformação dos resultados exigia uma parceria vertical entre estes níveis. O fato de que a educação afetava e era afetada por diversos setores sociais (assistência, saúde, segurança e direitos) e econômicos (crescimento econômico, trabalho e produtividade) impunha o estabelecimento de parcerias intersetoriais e de caráter público privado.

Enfim, avançar na busca de soluções para o grave problema da educação no estado do Pará demandava a construção de uma parceria multissetorial.

2. Começar é metade da batalha

A experiência brasileira confirmou a enorme importância de se dedicar tempo e reflexão no período de gestação do processo.

Uma das condições iniciais indispensáveis ao início de uma parceria é a decisão política do chefe de governo. Neste sentido, o governador do Estado compreendia a profundidade e a abrangência do problema, bem como o valor das parcerias para seu enfrentamento. Este “querer fazer” necessita, para sua operacionalização, de outros dois componentes: “poder fazer” e “saber fazer”.

No campo de recursos financeiros para ‘poder fazer’, um fator de enorme importância e que funcionou inclusive como elemento desencadeador de sua proposição foi a possibilidade de uma operação de empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com recursos da ordem de U\$ 356M para a área de educação.

Restava o “saber fazer”, ou seja, a existência de uma organização capaz de exercer as funções de Organização Estruturante da parceria, papel que passa a ser exercido pelo Synergos.

Tomando por base a experiência internacional do Synergos e a proposta das Parcerias de Impacto Social, o Synergos Brasil se propôs a conceber, a validar e a transferir uma tecnologia social, voltada para a implantação e funcionamento de uma Parceria Multissetorial, visando a melhoria dos resultados educacionais do Estado do Pará.

Apesar do apoio do chefe de estado, era necessário envolver os responsáveis pela execução da política educacional, em diferentes níveis, para criar a consciência da necessidade de se implantar uma gestão colaborativa voltada para resultados. Além disto, visava-se construir uma percepção de pertencimento em relação à proposta.

Isto nos levou à realização de encontros, envolvendo 738 profissionais da educação, com atuação nos 144 municípios, para disseminar a ideia e levantar sugestões sobre as diretrizes

de um planejamento estratégico colaborativo.

Por outro lado, foram identificados parceiros estratégicos para a constituição de um Grupo Inicial, formado por gestores educacionais da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC) e dirigentes de institutos e fundações empresariais. Parte destes institutos passou a contribuir com um fundo de apoio financeiro à atuação do Synergos como Organização Estruturante.

Ficou definida, como diretriz de trabalho do Synergos, não receber apoio financeiro do Governo, como forma de garantir uma certa autonomia de ação e reforçar a ideia de que o Pacto era uma iniciativa da sociedade de caráter suprapartidário.

3. Faça sua lição de casa

O documento anterior ressaltava a importância da realização de uma pesquisa que permitisse um diagnóstico correto da situação (“análise da situação”), dos principais interessados (“análise dos parceiros”) e da abordagem mais adequada (“planejamento do processo”).

Nossa experiência corrobora esta premissa, especialmente no que se refere à análise da situação, que deve ser feita por meio do chamado pensamento sistêmico.

Constatamos que apenas com uma análise sistêmica, realizada com o Grupo Inicial de parceiros, é possível visualizar a multidimensionalidade do problema,

estabelecer nexos de causalidade e vislumbrar círculos viciosos ou virtuosos que auxiliem na definição de estratégias intersetoriais.

Esta análise sistêmica da realidade necessita ser realizada com cada grupo de novos parceiros para que se rompa a lógica dominante da setorização. A falta de clareza sobre a importância deste exercício recorrente fez com que enfrentássemos sérios problemas de incompreensão sobre a importância de incluir parceiros de diferentes setores sociais na parceria.

No caso do Pará, após a “análise da situação”, que resultou na definição da meta e dos principais resultados, configurando um quadro de demandas, partiu-se para o “diagnóstico da oferta”.

Neste sentido, foi realizado um levantamento de projetos e de programas existentes nos diferentes setores do governo, bem como os de iniciativa da sociedade civil. Este diagnóstico confirmou a enorme fragmentação de programas e ações voltados para o problema. Um segundo passo foi a seleção daqueles considerados realmente relevantes para o alcance da meta e dos resultados. Foram também identificadas lacunas que deveriam ser alvo de novos programas.

Partiu-se, então, para o planejamento do processo, com a definição de um Plano Estratégico do Pacto, com metas, resultados e projetos estratégicos, que passou a constituir a Agenda

Comum, em torno da qual foram mobilizados novos parceiros.

4. Identifique as lideranças-ponte

As aprendizagens anteriores reconheciam a importância da identificação das chamadas lideranças-ponte, essenciais a um processo colaborativo, típico das parcerias multissetoriais.

Nossa experiência no Pará ratifica a importância desta identificação, mas ressalta também a dificuldade de encontrá-las nos setores essenciais.

Especialmente nas equipes de governo, este tipo de liderança é muito rara, encontrando-se às vezes em níveis mais baixos da hierarquia com pouco poder de atuação. Identificá-las e empoderá-las pode ser um caminho, mas incentivar atitudes de liderança-ponte em gestores parece ser tão eficaz quanto difícil de realizar.

A experiência parece demonstrar a necessidade de se conceber e de se executar um programa específico voltado para a formação de líderes-ponte com foco em diferentes setores estratégicos, com prioridade para os parceiros governamentais.

5. Desapegue

As aprendizagens anteriores ressaltavam o fato de que trabalhar em parceria envolve abrir mão de crenças arraigadas, alterando visões de mundo e renunciando ao controle.

Nossa experiência também demonstrou a dificuldade de se lidar com diferentes origens, valores, conhecimentos, lógicas, crenças, enfim, com culturas diversificadas numa proposta de ação colaborativa.

O que atrai os parceiros inicialmente é o compromisso com uma agenda comum, mas a manutenção da parceria depende de um intenso trabalho de construção da confiança mútua necessária ao estabelecimento do diálogo. Este trabalho inclui a mudança das percepções dos parceiros sobre si mesmos, sobre os outros e sobre o mundo e exige intencionalidade e técnica.

Outra linha de desapego vivenciada em nossa experiência no Pará, refere-se ao próprio papel de Organização Estruturante. Em nossa função, como elemento catalizador dos processos, buscamos atuar de forma cada vez mais discreta possível, com o intuito de diminuir os “ciúmes”, fortalecer os sentimentos de pertencimento e de corresponsabilidade, além de garantir o crédito aos parceiros envolvidos. A consequência desta estratégia foi uma gradativa invisibilidade do trabalho do Synergos, o que acabou dificultando o processo de captação de recursos. A questão, neste caso, é a de como encontrar um nível ótimo de desapego.

6. Engaje a comunidade

Dizíamos, há dez anos atrás, que as parcerias frequentemente atuavam em um único nível, separado das realidades vividas pelas pessoas

a quem queríamos ajudar, desperdiçando seus conhecimentos sobre a problemática vivida e as possíveis soluções por elas formuladas.

Neste sentido, o grande desafio do Pacto, que começou no nível estadual, foi o de chegar às escolas e apoiá-las na mobilização de sua comunidade.

Deve-se ressaltar o fato de que se trata do estado do Pará, com seus 1.248.000 quilômetros quadrados, suas 11.037 escolas, seus 226.918 profissionais da educação, com uma grande diversidade ambiental e étnica que inclui povos indígenas, quilombolas e populações ribeirinhas.

A estratégia foi mobilizar o sistema estadual e os sistemas municipais para que envolvessem suas escolas na proposta do Dia do Pacto na Escola.

As escolas recebiam uma cartilha orientadora de atividades que poderiam ser desenvolvidas e que incluíam mobilização prévia, oficinas e atividades lúdicas, envolvendo os principais parceiros da escola.

Sugeria-se que a escola discutisse com a comunidade seus principais desafios para atingir a meta proposta pelo Pacto, levantasse sugestões sobre ações estratégicas e identificasse possibilidades de colaboração. A escola deveria aproveitar este evento para instituir seu Comitê do Pacto na Escola.

Uma segunda estratégia para atingir a comunidade, neste caso as famílias dos alunos, foi a Campanha Família Educadora. Esta iniciativa contou com a participação de empresas locais que se responsabilizavam pela reprodução do material (cartilha e cartazes), além de divulgar junto a seus colaboradores.

7. Pense grande, mas comece pequeno.

O documento inicial ressaltava a importância de se articular visões para mudanças em grande escala e, ao mesmo tempo, atuar com pequenos passos e sugeria, para isto, o uso da prototipagem. Nossa experiência no Pará confirmou a assertiva desta proposta.

O grande avanço no processo de implantação do Pacto ocorreu com a proposta dos Municípios Piloto do Pacto. Aos municípios que aderissem a esta iniciativa, que representava o compromisso com a implantação do conjunto das propostas do Pacto, seria reservado um tratamento diferenciado por parte do governo do Estado, o que efetivamente não ocorreu. A proposta foi lançada em 2015, contando com a adesão de 18 municípios, chegando a 40 municípios em 2016 e a 67 em 2017, ou seja, a quase metade dos 144 municípios do estado. A adesão deveria ser formalizada num Termo de Compromisso, firmado pelo Prefeito e pelo representante de uma Empresa Parceira, na presença do Governador.

Apesar de não contar com o “tratamento diferenciado”, o processo de mobilização realizado nos municípios gerou de fato “resultados

diferenciados”. Comparando os resultados de 2013 com os de 2015, os 18 Municípios Piloto do Pacto, que aderiram em 2015, apresentaram crescimento acima da média estadual. O município de Ulianópolis, que conseguiu mobilizar o maior número de empresas parceiras (32), superou a meta projetada para o ano de 2021, tornando-se um verdadeiro case de sucesso. O Pacto do Município de Canaã dos Carajás, cuja empresa parceira é a Vale, teve sua experiência disseminada e premiada em eventos internacionais.

8. Trabalhe em múltiplos níveis simultaneamente

Para provocar mudanças abrangentes, o Synergos constatou ser eficiente trabalhar em múltiplos níveis, concentrando esforços em três áreas: nível macro (liderança e política), nível médio (gerência e supervisão) e nível micro (trabalho de campo).

Em nossa experiência, agir em diferentes níveis representava atuar de forma descentralizada, no nível estadual (macro), municipal (médio) e escolar (micro).

Num estado com as dimensões e características geográficas como o Pará, chegar a estes níveis já era um grande desafio. Havia o perigo de que a descentralização pudesse resultar na fragmentação da proposta.

Neste sentido, a questão era de como atuar, de forma descentralizada e coordenada, nos níveis macro, médio e micro. Em outras pa-

lavras, como fazer com que o Pacto, com seu caráter de parceria multisetorial, operasse de forma orgânica.

O Pacto foi lançado, inicialmente, no nível estadual, em torno de uma Agenda Comum que incluía a meta de aumentar em 30% os resultados educacionais, medidos pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), nos níveis de Ensino Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio, até 2017.

Para o alcance desta meta, foram definidos sete resultados: aumentar o desempenho dos alunos, diminuir a evasão, capacitar profissionais da educação, melhorar a infraestrutura, qualificar a gestão, mobilizar a sociedade, especialmente as famílias, e utilizar tecnologia da informação.

A governança do Pacto seria exercida, naquele nível, por um Comitê Estadual com uma composição público-privada e intersetorial.

Esta mesma proposta foi feita a cada município, que deveria alinhar seu Plano Municipal de Educação às metas e aos resultados do Pacto e constituir seu próprio Comitê Municipal. Foi também feita a cada escola que deveria fazer o mesmo com seu Plano Político Pedagógico e criar um Comitê Escolar do Pacto.

Desta forma, o Pacto passou a se constituir em um conjunto articulado de muitos Pactos, nos níveis estadual, municipal, escolar e mes-

mo pessoal, cuja espinha dorsal era a Agenda Comum: uma meta e sete resultados.

Era muito difundida a ideia segundo a qual o Pacto só teria sucesso se cada paraense fizesse um pacto pessoal com a melhoria da educação do seu estado.

9. Mude os arranjos institucionais.

Em 2007, dizia-se que um componente-chave para alcançar mudanças muitas vezes demandava transformações nos “arranjos institucionais”, alterando a natureza das instituições ou o relacionamento entre elas.

O Pacto promoveu importantes mudanças institucionais dentro da Secretaria Estadual de Educação. Inicialmente, a implantação do Plano Estratégico demandou mudanças no arranjo institucional da secretaria, com a redefinição de papéis e de responsabilidades, a criação de uma estrutura composta por um responsável por cada um dos sete resultados e um líder para cada programa relacionado a estes resultados.

A necessidade do monitoramento do processo de implantação definiu a criação de um Escritório de Projetos, com o apoio do Synergos.

Por outro lado, buscou-se a institucionalização da proposta de governança do Pacto. Assim, foi criado por decreto um Sistema de Governança do Pacto, constituído por comitês nos níveis estadual, regional, municipal e escolar. Este decreto normatizava a estrutura, a composição e o financiamento destes comitês,

incluindo papéis e responsabilidades de cada membro.

Um segundo passo no sentido da institucionalização destes comitês foi sua articulação com os Conselhos de Educação existentes obrigatoriamente nos diferentes níveis, o que propiciou a sustentabilidade destes comitês.

10. Meça o tangível, bem como o intangível

Em nossas aprendizagens anteriores, destacava-se a importância do acompanhamento tanto das mudanças tangíveis, quanto dos fatores menos tangíveis como arranjos institucionais, relacionamentos e mudanças nas atitudes.

Nossa experiência demonstrou o crucial papel deste acompanhamento na manutenção do ânimo dos parceiros. Ele depende, porém, da explicitação de indicadores para cada tipo de resultado e da definição de metas de mais curto prazo para que os parceiros tenham clareza dos avanços e dos desafios.

No caso do Pacto, os resultados tangíveis tinham como fonte o Sistema Nacional de Avaliação que mede, a cada 2 anos, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Este sistema permite verificar o avanço dos resultados e sua comparação com outras unidades da federação.

Com o Pacto, foi implantado também o Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE) de caráter anual e com alto grau de

comparabilidade com o sistema nacional. Ele foi implantado de forma experimental em 2013 e vem ganhando consistência a partir de 2014.

Estes sistemas, principalmente o nacional, demoram cerca de oito meses para divulgar seus resultados. Assim, os primeiros resultados que permitiram avaliar e comparar nacionalmente os ganhos foram os aferidos em 2015 e divulgados em agosto de 2016.

Neste extenso período de quase quatro anos sem resultados tangíveis, instalou-se, principalmente entre os parceiros que subsidiavam o trabalho do Synergos como Organização Estruturante, um certo desânimo que, associado à grave crise econômica que se instalava no país, definiu o fim do apoio financeiro destas instituições.

No que se refere aos resultados intangíveis, aprendemos a importância de explicitá-los de forma participativa, de definir indicadores e, se possível, metas anuais ou bianuais, de acompanhá-los e de divulgar os resultados.

Como as mudanças na área social são lentas, é crucial que se identifiquem possíveis “milagrinhos” para alimentar a fé de que a transformação é possível e a certeza de que as vitórias dependem da energia gerada pelas parcerias.

AS NOVAS APRENDIZAGENS

Uma década depois e cinco anos de experiência como Organização Estruturante do Pacto pela Educação do Pará nos proporcionaram 10 novas aprendizagens.

1. Governos não podem ficar de fora

Não é possível pensar em efetivos impactos sociais, em temas ligados à pobreza e à desigualdade, sem envolver, como parceiros prioritários, os governos. Somente os governos podem garantir a cobertura necessária ao alcance de um efetivo impacto.

Quando se fala em governo, referimo-nos a suas diferentes áreas. Se o problema está ligado à pobreza e à desigualdade, não pode faltar a assistência social para que se possa garantir as condições mínimas para o processo de desenvolvimento das famílias pobres. Por outro lado, a educação lato sensu parece estar na raiz dos problemas sociais, econômicos e ambientais. Seja qual for o tema, acaba-se defrontando com fatores ligados a saúde, trabalho, habitação, segurança e desenvolvimento econômico. Enfim, a análise sistêmica da realidade nos permite identificar áreas prioritárias, mas o governo necessita participar de forma intersetorial.

Além disso, mesmo em governos altamente centralizados, existe uma divisão de responsabilidades com as administrações locais. Assim, necessitam ser envolvidos os diferentes níveis de governo.

A intersetorialidade e a articulação entre diferentes níveis não é uma prática usual em

governos, o que exige, como já foi lembrado, uma nova institucionalidade que permita essa integração.

Apesar de os governos serem entes políticos, o que se choca frontalmente com a proposta suprapartidária das PMS, de que mudanças administrativas parecem ser um grande fator de risco e de que há níveis de corrupção que podem inviabilizar uma parceria, eles não podem estar de fora.

Diminuir os “efeitos colaterais” ligados à participação dos governos é, portanto, um grande desafio a ser enfrentado pela parceria. Isso demanda tempo, metodologias específicas e resiliência. A expectativa é de que a própria consolidação do processo colaborativo possa se constituir em instrumento para vencer esse desafio. Contudo, a esperança de que a constituição multissetorial desse tipo de parceria pudesse gerar os antídotos necessários aos possíveis desafios representados pela presença dos governos não se confirmou, pelo menos no período de cinco anos previsto para o Pacto.

2. Quem mais não pode faltar

Além dos governos, já existe um consenso sobre a necessidade de se envolver o terceiro setor, protagonista na maioria dos movimentos de garantia de direitos e com experiência

acumulada em projetos voltados para o atendimento a grupos mais vulneráveis.

Organizações não governamentais, entretanto, necessitam de recursos financeiros para cumprir seu papel. Neste sentido, a participação desse setor depende da existência de recursos específicos destinados à sua atuação. Um terceiro ator social que vem ganhando destaque nos esforços de construção de sociedades mais justas é o empresariado. Cresce a contribuição desse setor, quer por meio de ações de responsabilidade social das empresas, quer por meio de institutos e fundações empresariais, quer mesmo por via da filantropia de indivíduos ou famílias.

Tal setor entende a importância de se maximizarem os resultados, também na área social, mas precisam ser convencidos de que somente o efeito sinérgico das parcerias pode permitir um efetivo aumento do impacto social das ações de cada um.

Além disso, precisam ter clareza de que seu papel não se restringe à oferta de recursos financeiros. Assim, torna-se importante que se ofereça, ao empresariado, um cardápio de possibilidades de cooperação para que escolham a mais adequada.

Por outro lado, uma parceria multissetorial, cujo principal componente é a mobilização de amplos setores da sociedade e a integração desses esforços, não pode deixar de envolver formadores de opinião, incluindo tanto a mí-

dia quanto “celebridades” que se disponham a mobilizar a opinião pública e promover a causa da parceria. Nesse grupo, incluem-se artistas e esportistas, além de líderes religiosos de diferentes credos.

Além disso, não se pode esquecer a enorme contribuição que pode ser dada pelas universidades por intermédio de suas principais funções: ensino, pesquisa e extensão universitária.

Finalmente, o envolvimento de órgãos internacionais vinculados à Organização das Nações Unidas ou a bancos de desenvolvimento agregam experiências internacionais às propostas da parceria e contribuem para aumentar sua credibilidade e legitimidade.

No caso do Pará, tivemos muitas dificuldades tanto no processo de mobilização quanto na manutenção dos parceiros, em função de incompreensões, falta de confiança mútua, dinâmica político-partidária, estruturas hierárquicas, mudanças administrativas, demora na aferição de resultados, enfim, lógicas e culturas diferenciadas.

Em resumo, tínhamos um conjunto de músicos, alguns muito talentosos, outros iniciantes em seus instrumentos, com a desafio de, por meio de uma parceria, transformar-se em uma orquestra.

3. Não desanime com os constantes recomeços

A estruturação de uma parceria multissetorial é um processo progressivo, que se assemelha

a uma “onda”, com avanços e recuos, devido a incompreensões, grande rotatividade dos parceiros, diferenças entre discurso e prática, questão do crédito e tempo de motivação.

Como a proposta das PMS inclui componentes bastante diferentes do cotidiano de organizações e pessoas, isso gera dificuldades de entendimento e de aceitação entre os parceiros, desencadeando conflitos e quebra de confiança.

O conjunto de parceiros de uma PM muda continuamente (inclusões, substituições, desistências), o que exige um processo contínuo de informação, convencimento e comprometimento. Fundamental nesta questão é a concepção de um KIT Boas-Vindas, com informações básicas sobre o problema, as propostas de transformação, os princípios e o processo.

Muitas vezes, há uma discrepância entre o que é dito e o que é feito, prejudicando a confiança e gerando atrasos no processo e gasto de energia com falsas promessas.

A competição pelo crédito é alta, gerando ciúmes às vezes em relação à própria OE. Ele é inerente ao processo, necessitando ser explicitado e negociado.

A motivação precisa ser constantemente renovada com comunicação continuada, divulgação de resultados, reconhecimento e celebração dos avanços.

4. A orquestra precisa de uma partitura

Parcerias multissetoriais são redes sociais formadas por organizações ou indivíduos envolvidos direta ou indiretamente com uma dada questão, de alta complexidade e caráter multidimensional.

A constituição desse tipo de parceria depende, na maioria dos casos, da existência de um grave problema, da consciência da gravidade desse problema e da percepção do quanto ele afeta a vida de diferentes setores.

No limite, o exemplo mais forte seria o de uma grande catástrofe natural, em que todos se dispõem a contribuir, independentemente da posição econômica, social, cultural, religiosa ou ideológica, em uma dinâmica horizontal, sem uma estrutura hierárquica definida.

A questão da educação no Pará se assemelhava a uma catástrofe que condenava 65% dos jovens paraenses, que não conseguiam concluir sua educação básica, ao desemprego ou subemprego. Que condenava a sociedade a conviver com altos índices de desigualdade e de violência. Que condenava o setor privado a ter de lidar com baixos níveis de capital humano e de produtividade. Que induzia o estado a admitir que não poderia, sozinho, reverter a situação.

Estavam dadas as condições para que “músicos” de diferentes setores manifestassem o desejo de participar da proposta de uma par-

ceria multissetorial para enfrentar o problema. Entre “a intenção e o gesto” há, entretanto, um longo caminho de desafios.

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que parece haver uma contradição básica entre experiência na vida cotidiana, baseada no individualismo, na competição, na setorização, nas relações verticais, e a proposta de uma parceria, fundada na lógica do bem comum, da cooperação, da integração entre setores, das relações horizontais.

Tal contradição dificulta enormemente o processo de constituição de uma “orquestra”, exigindo que se instaure um processo colaborativo entre os “músicos” desde a primeira etapa da implantação. E a primeira etapa é a concepção de uma “partitura” que permita a todos uma visão comum sobre o ponto de partida, o ponto de chegada, o melhor caminho e a responsabilidade de cada um neste caminhar.

Essa partitura, que funciona como elemento catalisador e harmonizador das ações dos diferentes parceiros, é a agenda comum, construída de forma colaborativa, a partir de uma análise sistêmica da realidade. A agenda comum contém a meta, os resultados e um Plano Estratégico de Ações Integradas.

No caso do Pará, optou-se por uma única meta – aumentar em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, num período de 5 anos – a ser alcançada por meio de sete resultados (melhorar a aprendizagem,

diminuir a evasão, capacitar profissionais da Educação, qualificar a gestão, melhorar a infraestrutura física, utilizar tecnologia da informação e mobilizar a sociedade). A partir daí, foram, então, identificadas ações estratégicas que pudessem atuar diretamente “na veia” desses resultados, constituindo o Plano Estratégico de Ações Integradas do Pacto. Foram determinados, também, papéis e responsabilidades de cada tipo de parceiro.

Em torno dessa agenda comum, intensificou-se o processo progressivo de mobilização de parceiros. Não bastava apoiar genericamente a ideia de melhorar a educação no estado. Era necessário estar de acordo com a agenda comum e aderir formalmente ao Pacto.

Somente com a explicitação coletiva da adesão de cada parceiro a essa agenda comum, é que se chegou a constituir a primeira formação da “orquestra” acrescida, progressivamente, com as novas adesões.

5. Quem deve ser o maestro e por quanto tempo?

É como uma orquestra que não existe sem o trabalho de um maestro: a concepção, a implantação, o funcionamento de uma parceria multissetorial exigem a contribuição de uma organização estruturante.

Cabe a essa organização estruturante (OE) constituir um grupo inicial de parceiros; coordenar um processo de planejamento cooperativo que produza uma agenda comum

(metas, resultados, Plano de Ações Estratégicas); mobilizar de forma progressiva parceiros considerados estratégicos em função dessa agenda; apoiar os órgãos responsáveis pela implantação dos projetos prioritários; manter uma comunicação continuada entre parceiros e com a sociedade; desenvolver estratégias de reforço à identidade grupal; acompanhar e avaliar os resultados, promovendo o reconhecimento dos avanços; além de conceber e apoiar a implantação de uma governança multissetorial e descentralizada.

Como foi apresentado anteriormente, a OE é de fundamental importância para as diferentes fases da vida PMS e o exercício de sua função demanda legitimidade, competências específicas de coordenação, mediação, facilitação, capacitação, além de habilidades relativas a um novo tipo de liderança: liderança-ponte.

A primeira questão é sobre quem melhor exerceria este papel. Nossa experiência parece apontar para que a existência de uma organização externa, mais “neutra”, ajuda com um maior distanciamento com relação à estrutura de poder no âmbito da parceria.

É preciso, porém, que se tenha claro que sua função é a de ajudar a plantar a semente, cuidar para que germine e cresça, e identificar o momento certo em que a orquestra já está suficientemente robusta para ser regida por um dos parceiros ou por outra organização local.

Neste sentido, é preciso que a proposta de

ação de uma OE externa contemple, explicitamente, um trabalho de transferência gradativa de suas funções.

Surge aí uma segunda questão: Qual o tempo ótimo de permanência de uma OE no processo de implantação e transferência de uma parceria?

No Pará, o Synergos exerceu efetivamente essa função por um período de quatro anos. Nossa intenção era a de apoiar a concepção e a implantação, além da validação e transferência desta tecnologia social. Em primeiro lugar, tentou-se identificar uma outra organização local que assumisse essa função, porém sem êxito.

Na fase intermediária, o governo, por intermédio da Secretaria de Educação, começou a assumir efetivamente a liderança do processo e, após a divulgação dos resultados intermediários, esse processo se intensificou, incluindo a assunção das funções de OE. Como parte desse movimento, reduziu-se progressivamente a atuação do Synergos, inclusive no campo da transferência.

A percepção era a de que havíamos atingido o tempo máximo de atuação como OE, uma vez que o estado já se sentia suficientemente maduro e almejava assumir plenamente tais funções.

Em síntese, o processo de transferência não se completou e o governo assumiu a função de

maestro sem que tivessem sido desenvolvidas as competências básicas para essa atuação.

6. Tenha orgulho de ser membro desta orquestra

Apesar de reunidos em torno de uma agenda comum, os parceiros ainda não constituem, em uma fase inicial, uma “orquestra”. Isso porque são oriundos de diferentes setores, organizações e status sociais. Possuem culturas, ou seja, conjuntos de conhecimentos, valores, significados, lógicas, tempos, crenças e expectativas bastante diversificadas.

A solidificação de uma parceria multissetorial depende da construção de uma “cultura comum” com a qual os parceiros se reconheçam; de uma cultura que consolide o processo de identificação grupal positiva. Os parceiros devem ter orgulho de participar de uma iniciativa voltada a equacionar um problema crucial para o futuro de uma coletividade, ou seja, de fazer parte do esforço coletivo de construção de um bem comum de alto valor social.

Neste sentido, o Pacto pela Educação do Pará desenvolveu estratégias intencionalmente voltadas para a criação de uma cultura comum: criou sua logomarca; compôs um hino; realizou rituais com diferentes objetivos e instituiu um “selo” de Organização Parceira do Pacto, de caráter anual, que identificava seus membros. Os rituais eram cerimônias de “inauguração”, de “iniciação” ou de “celebração e reconhecimento”.

Com vistas a celebrar e reconhecer, foi criado o Sistema de Reconhecimento do Pacto, destinado a incentivar alunos, turmas, professores, diretores de escolas, coordenadores e supervisores que apresentassem os melhores resultados ou os maiores ganhos naquele ano letivo. Tratava-se de incentivos de caráter simbólico (certificados) ou alguma forma de premiação, como viagens, cursos ou bens materiais como smartphones. A entrega, com a participação do governador, era feita em uma Cerimônia de Reconhecimento, na presença de grande público. Quase um “Oscar da Educação”.

7. A importância da metodologia

Não basta definir cooperativamente de onde se parte e aonde se quer chegar. Talvez um dos fatores mais importantes numa PMS seja o como chegar lá, ou seja, que metodologias nos permitem formar e consolidar uma parceria para avançar, de forma colaborativa, na solução de problemas complexos.

Como mobilizar parceiros, como fazer com que tenham uma visão holística e compartilhada do problema, como promover a criação de novas ideias e soluções que sejam fruto da cooperação, como promover transformações pessoais que sirvam de base a transformações sociais, como lidar com conflitos e diferenças de poder, como aumentar a motivação, o compromisso e a corresponsabilidade, são perguntas que vêm sendo enfrentadas por metodologias especificamente criadas para processos colaborativos.

Como se pode ver no corpo do guia, já existe um grande conjunto de instrumentos concebidos e testados, voltados para processos de parcerias.

Uma das grandes falhas do Pacto talvez tenha sido a pouca utilização desses instrumentos nas diferentes fases da iniciativa.

Em primeiro lugar, a própria equipe não conhecia muitos desses instrumentos nem estava familiarizada com sua utilização. Vale lembrar que, quando a iniciativa começou, em 2012, havia pouca literatura a respeito de processos colaborativos e de suas metodologias.

Por outro lado, essas dinâmicas, menos racionais, mais criativas e emocionais, eram muitas vezes consideradas, tanto por membros da equipe quanto por parceiros, em especial os governamentais, por parceiros do governo como “pouco sérias”, gerando críticas e resistências. A experiência parece mostrar que, uma vez superada a resistência inicial e vivida a experiência, as pessoas começam a perceber seu valor e se envolvem mais com essas dinâmicas.

8. Quem não se comunica não mobiliza

O grande desafio de uma PMS é a mobilização constante de diferentes atores, o que demanda um trabalho estratégico no âmbito da comunicação, que se inicia com constituição do conceito e da identidade da iniciativa.

Entre as metas da comunicação de uma PMS devem estar: mobilizar os parceiros em torno

da agenda comum, disponibilizar informações acerca da parceria e de seu universo temático, manter a transparência do processo, estimular e fortalecer a identidade grupal.

Também nesse campo, deve-se utilizar o princípio da colaboração, articulando-se os órgãos de comunicação dos diferentes parceiros. Outra importante ação de mobilização são as campanhas, voltadas para os beneficiários ou para o público em geral. O uso de mídias sociais e de aplicativos de comunicação é fundamental, não somente para a divulgação, mas para o contato intraparceria.

Vale ressaltar a importância de se utilizar um tipo de comunicação que contribua para o processo colaborativo, como a “comunicação não violenta”.

9. Parcerias multissetoriais costumam

A implantação de uma parceria multissetorial demanda recursos específicos, tanto no campo programático quanto no organizacional.

No campo programático, a execução do Plano de Ações Estratégicas Integradas de uma parceria pode incluir a necessidade de aperfeiçoar ou aumentar a cobertura das ações já existentes e de criar novos projetos em função das lacunas identificadas. Isso demanda um montante de recursos que deve ser cuidadosamente dimensionado.

No caso do Pará, os recursos novos para a área programática vieram por meio da ope-

ração de empréstimo do governo estadual com o BID. Esses recursos, principalmente os destinados a melhorar a infraestrutura, só poderiam ser utilizados em benefício da rede estadual, excluindo as necessidades das redes municipais. Além disso, houve um enorme atraso na execução financeira por conta da fragilidade técnica da equipe da Secretaria de Educação. O Pacto foi um importante instrumento na aceleração desse processo, principalmente por intermédio do Escritório de Projetos e da assessoria técnica prestada àquele órgão.

Quanto aos recursos para o campo organizacional, destinado ao trabalho de concepção, estruturação, funcionamento, acompanhamento e avaliação da parceria, realizado nos primeiros anos pelo Synergos, houve a contribuição de um conjunto de empresas, institutos e fundações para um fundo de sustentabilidade do Pacto. Existiu um cuidado para não envolver o governo nesse financiamento, de forma a preservar um nível mínimo de autonomia da organização estruturante. Esse conjunto de recursos, demandado por uma parceria, deve ser captado e gerido segundo os princípios da cooperação e da articulação. Cada parceiro deve dimensionar sua possibilidade de contribuição, além de identificar e buscar, de forma conjunta, novas fontes de recurso.

Nossa experiência no Pacto constatou uma enorme fragmentação entre as diferentes fontes de financiamento, incluindo os bancos

de desenvolvimento, que atuam muitas vezes de forma paralela e até concorrente.

Verificou-se, também, a existência de fontes alternativas, que se perdem por pura falta de orientação e articulação. A agenda comum de uma parceria multissetorial pode funcionar como norte para a integração dessas diferentes fontes de recurso.

No caso do Pará, um fator altamente prejudicial foi não terem sido garantidos, desde a fase preliminar, os recursos necessários para toda a vida da iniciativa. Os financiamentos tinham de ser garantidos a cada ano e cessaram ainda na fase intermediária, restringindo as possibilidades de atuação da OE. A falta de recursos, associada ao desejo do governo de assumir plenamente essas funções, definiu a troca prematura do órgão responsável por estruturar a parceria.

10. Parceria tem poder

Experiências com parcerias multissetoriais ratificam a hipótese de que elas podem ter o poder de promover um efeito sinérgico, capaz de aumentar o impacto coletivo das contribuições de diferentes parceiros. Com a definição clara de uma agenda comum, é possível identificar os projetos realmente efetivos e integrá-los organicamente, em função dos resultados esperados.

Além de dar mais celeridade e relevância ao alcance dos resultados, as PMS podem contribuir para o maior envolvimento da sociedade com

o tema-foco da parceria, criando um contexto mais favorável às transformações. Da mesma forma, proporcionam alguma mudança na cultura hegemônica, dominada pelo corporativismo, sectarismo e individualismo, promovendo a valorização da colaboração, a aceitação das diferenças, o aumento da confiança mútua e a corresponsabilidade com os resultados.

As PMS podem funcionar também como mecanismos de controle social, possibilitando a transparência em todos os setores envolvidos, em especial nos governos, e diminuindo os focos de corrupção.

O Pacto pela Educação do Pará, nos seus primeiros anos, parecia ratificar essas hipóteses. Em apenas dois anos, apresentou resultados intermediários animadores e parecia caminhar de forma consistente no alcance de objetivos de processos ligados ao envolvimento de parceiros-chave, tanto financeiros quanto programáticos e de gestão, além da implantação de um sistema de governança multissetorial e descentralizado, e do envolvimento de escolas e famílias.

O primeiro grande entrave aconteceu quando, antes mesmo da divulgação dos resultados intermediários, houve a saída dos principais parceiros financeiros, deixando a organização estruturante sem os recursos necessários para o exercício de sua função.

O processo de assunção das funções de OE pelo governo, logo após a divulgação dos

resultados intermediários, completou o processo de substituição sem que se houvesse concluído a transferência. Dois anos depois, os resultados finais revelaram um retrocesso no crescimento ao ponto de partida da média estadual, apesar de importantes ganhos obtidos por Municípios-Piloto, onde os princípios da parceria foram efetivamente implantados.

AVALIAÇÃO DE PROCESSO

1.A Avaliação Qualitativa

Para a avaliação qualitativa do Pacto pela Educação do Pará e, por conseguinte, para a experiência de implantação da metodologia de Parcerias Multissetoriais, o Instituto Synergos elaborou um questionário com 11 questões, o qual foi disponibilizado para diferentes públicos, por meio da plataforma online Survey Monkey (www.survey.com).

O objetivo do questionário foi identificar a percepção de diferentes partes interessadas envolvidas na iniciativa, bem como gerar novos insights e reflexões sobre o processo e os aprendizados.

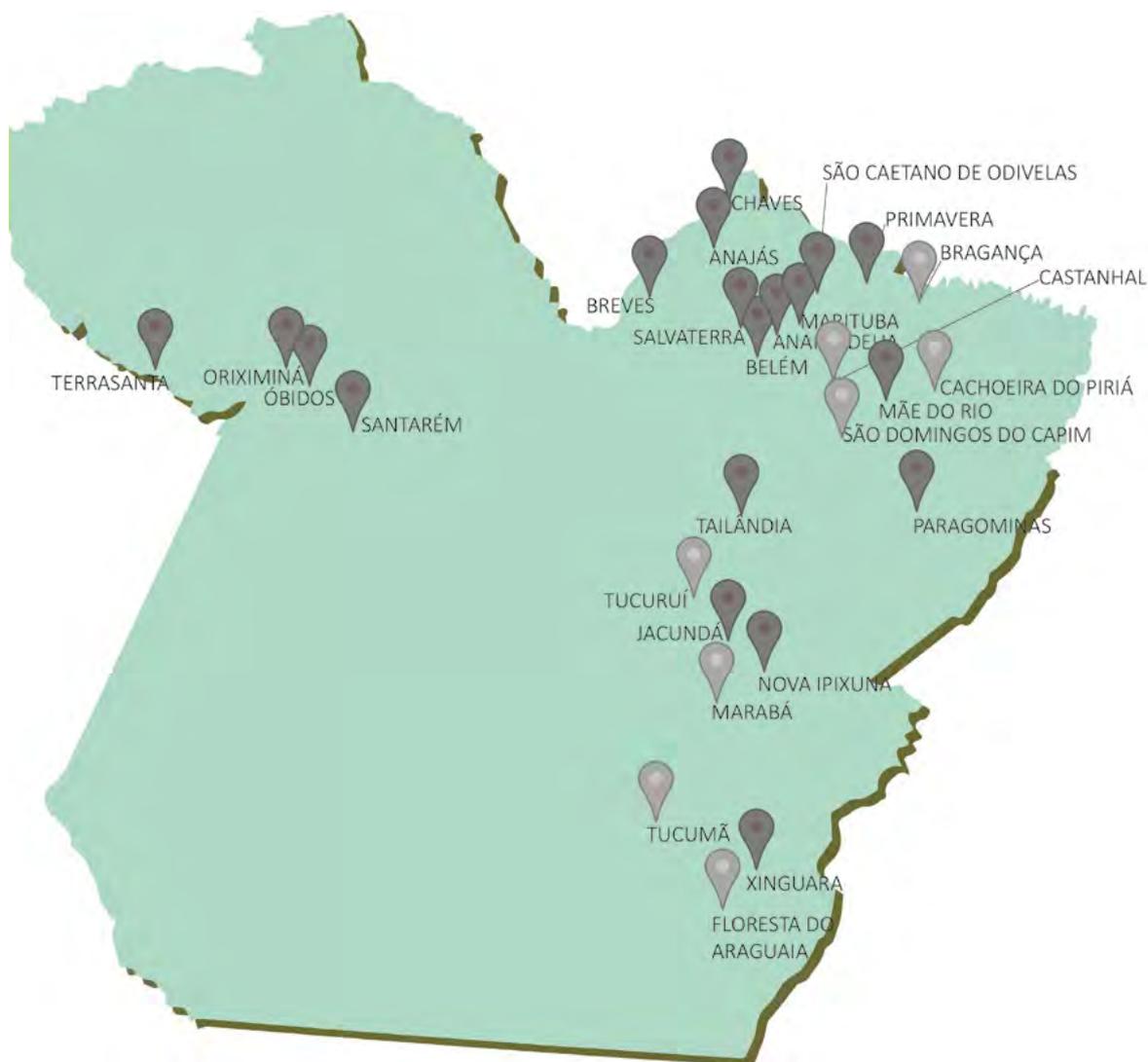
O questionário pode ser dividido em duas partes. A primeira, referente a questões de 1 a 3, buscou identificar o perfil do respondente, seu envolvimento com a iniciativa, qualificando e caracterizando o lugar de fala e a percepção do mesmo. Já as questões de 4 a 11 tiveram o objetivo de identificar a percepção dos respondentes quanto: aos 7 Resultados do Pacto; a todo processo, dimensões, objetivos da metodologia/proposta, assim como seus princípios; a atuação do Instituto Synergos como Organização Estruturante; a parceria em si; e sobre sugestões para a continuidade da iniciativa.

2. Perfil dos respondentes

Foram convidados a participar desta avaliação, por meio de e-mail, de cartas, de telefonemas e de mensagens de WhatsApp, 12 tipos de públicos:

1. Rede estadual: Aluno(a);
2. Rede estadual: Funcionário da SEDUC – Ensino;
3. Rede estadual: Funcionário da SEDUC - Escritório de Projetos;
4. Rede estadual: Funcionário da SEDUC – Gestão;
5. Rede estadual: Funcionário da SEDUC – Unidades SEDUC na Escola (USE) ou Unidades Regionais de Educação (URE);
6. Rede estadual: Diretor(a) da escola;
7. Rede estadual: Funcionário da SEDUC – outro;
8. Rede municipal: Funcionário da Secretaria Municipal de Educação;
9. Rede municipal: Professor(a);
10. Rede municipal: Secretário(a) de Educação do Município;
11. Representante de Associação ou Consórcio dos Municípios;
12. Representante ou funcionário de organização parceira.

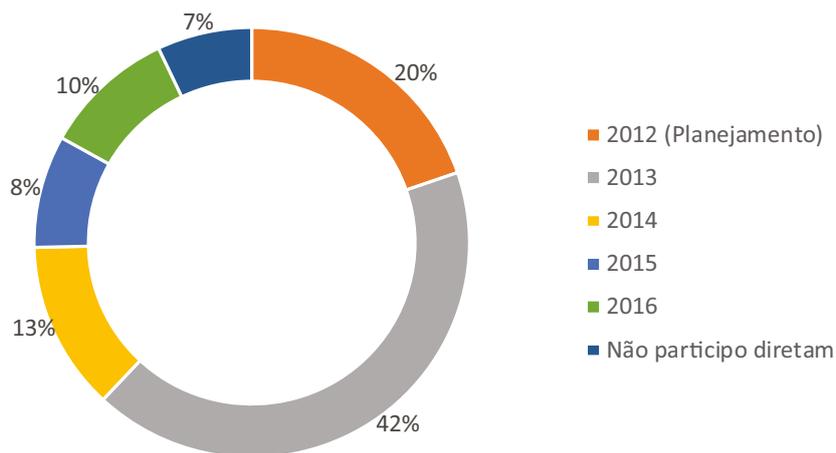
No total, foram 71 respondentes de 28 municípios representados. Deles, 19 eram de Municípios Piloto do Pacto ou Municípios do Pacto. Das 12 Regiões de Integração, referente à organização política e geográfica do Pará, 10 foram representadas entre os respondentes.



 MUNICÍPIOS DO PACTO

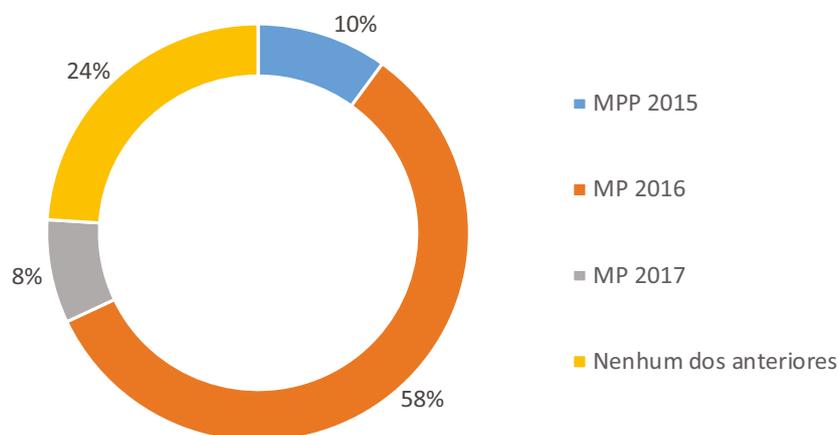
 DEMAIS MUNICÍPIOS

No que se refere ao recorte por Ano de Ingresso no Pacto, a taxa de participação foi mais significativa dentre os respondentes que ingressaram na iniciativa a partir do ano de lançamento, seguidos pelos respondentes que participaram desde o ano de planejamento da estratégia, conforme pode ser observado no gráfico abaixo:



Outro aspecto a se observar é o tipo de respondente a partir da Rede na qual está inserido ou o tipo de parceria estabelecida: 44 respondentes da Rede Estadual, 20 respondentes da Rede Municipal, 1 Representante de Associação ou Consórcio dos Municípios e 6 respondentes Representantes ou Funcionários de Organização Parceira.

Do total de respondentes, 76% deles são residentes em municípios que participaram da iniciativa Municípios Piloto do Pacto (MPP) no ano de 2015 ou Municípios do Pacto (MPs) em 2016 e 2017. Tal participação se deu da seguinte forma:



3. Percepções

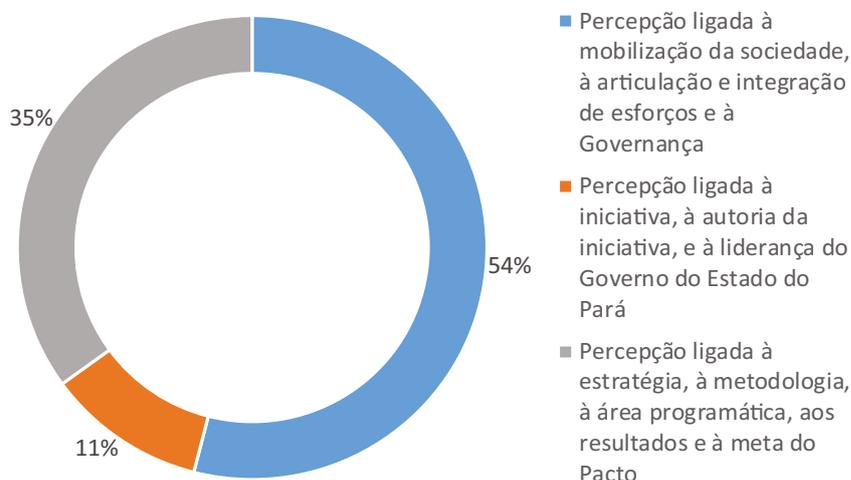
QUESTÃO 4

SE ALGUÉM LHE PERGUNTASSE O QUE É O PACTO PELA EDUCAÇÃO, O QUE VOCÊ RESPONDERIA?

Para as respostas à essa pergunta, geramos a seguinte nuvem de palavra:



Destacamos as palavras-chave “Qualidade do Ensino”, “Sociedade Civil”, “Municípios”, “Pública”, e “Pacto” como as mais recorrentes e mais relevantes na percepção dos respondentes. Tal percepção, somadas a “Ação Integrada”, “Ações”, “Processo”, por exemplo, referenciam-nos para a confirmação do entendimento da proposta, da ideia-conceito e da mensagem-chave do Pacto pela Educação do Pará. Ao analisar cada resposta, podemos agrupá-las em três categorias, conforme podemos observar mais abaixo:



>> Percepção ligada à estratégia, à metodologia, à área programática, aos resultados e à meta do Pacto

“Uma estratégia de enfrentamento dos problemas da educação, como: a distorção de idade nas etapas da educação básica e um grande problema que a sociedade não entende, quanto à falta de manutenção das infraestruturas de escolas, em péssimas condições, que contribuem para Evasão escolar crescente e detectar outros fatores. O Pacto pelas leituras realizadas é uma iniciativa de planejamento para execução em cinco anos, para reverter o quadro de dificuldades que o Ensino enfrenta no Estado, integrado por diferentes setores e níveis de governo, comunidade escolar, sociedade civil organizada, iniciativa privada e organismos internacionais, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade da educação no Pará. Com a proposta de condições educacionais necessárias para sua inclusão no intenso processo de desenvolvimento econômico que ocorre no Estado, e possibilitar inclusive, a sustentabilidade deste processo.”

“Uma proposta incrível na busca de superações da desigualdade educacional, método que mostra os pontos fracos e fortes de cada instituição, com indicativos de melhorias.”

“É um programa que define metas a serem alcançadas em determinado período, com foco no desenvolvimento e avanço a curto, médio e longo prazo.”

“Uma ação macro que dá suporte aos Projetos e Programas direcionados à melhoria do processo de ensino aprendizagem da rede pública de ensino.”

>> Percepção ligada à mobilização da sociedade, à articulação e à integração de esforços e à Governança

“Pacto pela educação é uma iniciativa que contribui significativamente para implementação de uma nova cultura no campo da Educação do Pará, uma vez que, em sua essência, o Pacto sinaliza que é pela união de esforços (Estado, municípios, iniciativa privada e outros) que conseguiremos o alcance dos resultados almejados no sentido de elevar a qualidade do ensino público paraense.”

“É um movimento de mobilização da sociedade civil em torno dos objetivos educacionais propostos pelo estado. Esta mobilização foca na integração entre as redes estaduais e municipais, empresas privadas e todas as organizações/associações que desejem contribuir para melhor os resultados educacionais da sua localidade.”

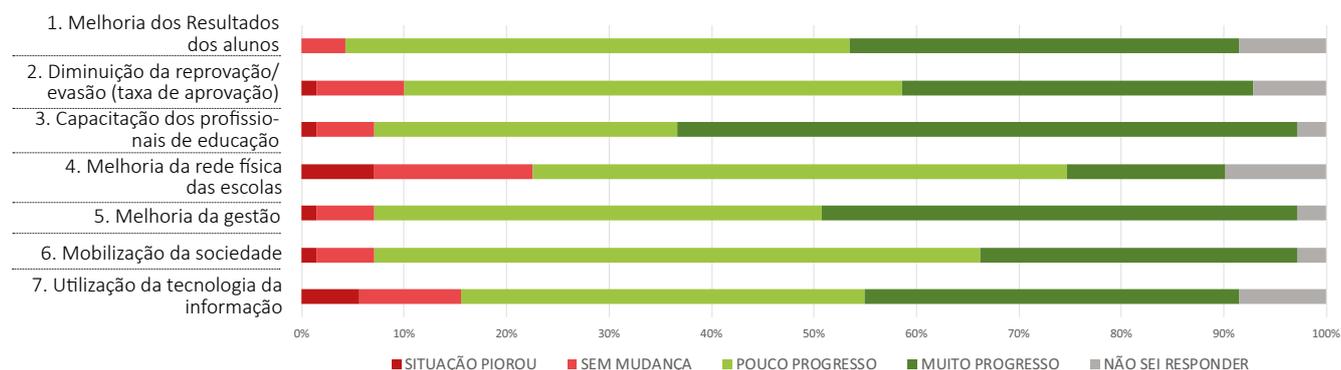
“Um pacto entre Estado e Município envolvendo o compromisso de todos em prol da educação, com participação decisiva de todos os entes federativos, iniciativa privada e comunidade local.”

“Que é uma ação que vislumbra a coesão dos Municípios paraenses junto com iniciativa privado buscando, com esse estreitamento, uma evolução eficaz e eficiente da educação do nosso estado.”

QUESTÃO 5

“COMO VOCÊ AVALIA O PROGRESSO (2013-2016) SOBRE OS SEGUINTE OBJETIVOS DO PACTO?”

Sobre os objetivos do Pacto, obtivemos a seguinte avaliação:



A partir deste gráfico, podemos qualificar as respostas de cada Resultado da seguinte forma:

Resultado 1 | Melhoria do desempenho dos alunos

Quase 90% das respostas atribuíram progresso na forma de “Muito Progresso” e “Pouco Progresso” para este resultado. Infere-se que essa percepção esteja ligada aos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Pará do ano de 2015, já demonstrando avanços, ganhos e crescimento em direção à meta, especialmente no Ensino Médio, o qual obteve o 2º maior crescimento do Brasil. Acredita-se que os resultados do SisPAE dos anos de 2014, 2015, e 2016, assim como o Sistema de Reconhecimento e as suas referidas Cerimônias de Reconhecimento foram determinantes para consolidar essa percepção.

Resultado 2 | Diminuição da Reprovação/evasão (taxa de aprovação)

Também neste aspecto cerca de 90% consideraram algum tipo de avanço, apesar de quase 50% dos respondentes considerar que este avanço foi pequeno. O item reunia os dois componentes do fluxo - evasão e reprovação - que podem ter apresentado comportamentos diversificados. Enquanto a reprovação é mais rapidamente afetada pela melhoria da qualidade da escola, a evasão, determinada em grande parte por fatores extraescolares - extrema pobreza, necessidade de

gerar renda, gravidez - é mais resistente. Assim, a percepção está ligada a dados da realidade que registraram um aumento do IDEB mais ligado ao aumento do desempenho que à melhoria do fluxo.

Resultado 3 | Capacitação dos profissionais da educação

Podemos inferir que a avaliação predominantemente positiva referente a este Resultado está intimamente ligada ao conjunto de formações promovidas por projetos estratégicos no bojo do Pacto: Aprender Mais, Jovem de Futuro, Todos Aprendem, entre outros. Outra fundamental iniciativa deste Resultado foi a criação do Centro de Formação Docente da SEDUC.

Resultado 4 | Melhoria da Rede Física

Podemos atribuir a avaliação negativa em quase 20% deste resultado, principalmente, à demora para o início da execução de obras de reforma e de construção de escolas com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A demanda e a expectativa eram amplas e o tempo de resposta foi mais longo que o esperado. Este componente demanda um demorado processo burocrático que, apesar de ter sido minimizado com a criação do Escritório de Projetos, demandou muito tempo inclusive para a consolidação deste órgão.

Resultado 5 | Melhoria da Gestão

Este foi o aspecto mais bem avaliado do Pacto. A proposta de gestão colaborativa para resultados parece ter produzido efeitos que foram concretamente sentidos pelos beneficiários. Em primeiro lugar, os diferentes níveis de gestão tinham como referência a mesma meta e os mesmos resultados. Este horizonte comum propiciava uma articulação não somente entre os níveis - estadual, municipal e escolar -, como entre os diferentes atores - governos, setor privado e sociedade civil. A sinergia provocada por esta integração de esforços foi sentida como uma melhoria na gestão.

Além disto, propostas como a da criação do Escritório de Projetos, em nível estadual, e a disponibilização de programas voltados à melhoria da administração (CONVIVA, Gestão-Lemann), representaram importantes instrumentos de qualificação da gestão municipal. Um outro fator de enorme impacto na melhoria da gestão foi a ação do Pacto referente à prestação de contas. Capacitações sobre este tema, realizadas nos municípios, reduziram o número de conselhos escolares inadimplentes em função de problemas na prestação de contas. Finalmente, o Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE), como base de um acompanhamento anual dos resultados e o Sistema de Reconhecimento, baseado nestes resultados, representaram importantes fatores de melhoria da gestão.

Resultado 6 | Mobilização da Sociedade

Um dos principais componentes de uma Parceria Multissetorial como o Pacto é a mobilização da sociedade em torno do tema. Na percepção dos respondentes, este foi um dos itens mais bem avaliados. Fruto de um esforço de comunicação que incluiu grandes eventos, criação de símbolos, como hino e bandeira, publicação de artigos na mídia, realização de campanhas como a Família Educadora, incentivo à participação da iniciativa privada (Selo Parceiro do Pacto) e Sistema de Reconhecimento, o Pacto se tornou conhecido de amplos setores da sociedade e mobilizou uma enorme quantidade de atores. A mobilização realmente criou raízes quando chegou aos municípios, com a criação dos Comitês Municipais, processo intensificado com a proposta do Município Piloto. Este processo de mobilização alcançou finalmente as escolas, por meio do Dia do Pacto na Escola, evento responsável pela divulgação da iniciativa, da mobilização de parceiros-chave de cada unidade de ensino e da instalação do Comitê Escolar do Pacto. Por último, mas não menos importante, o Pacto passou a ser tema da campanha eleitoral de reeleição do governador, sendo apresentada em horário nobre nas principais redes de televisão.

Resultado 7 | Utilização da Tecnologia da Informação

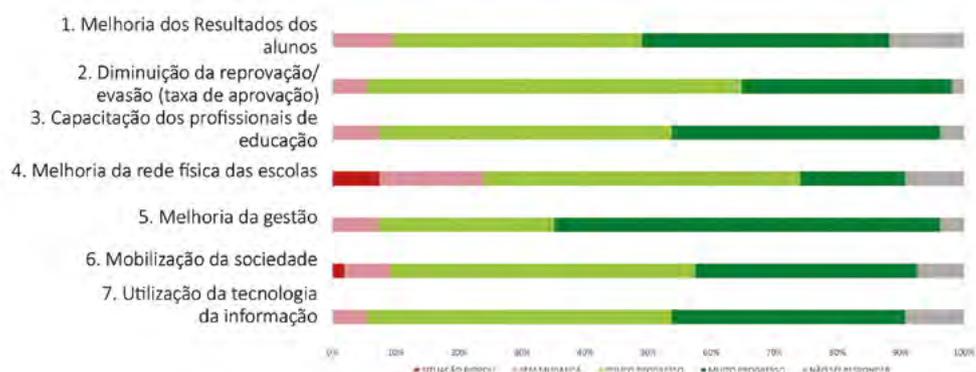
Este resultado parece ter sido o de pior avaliação com 15% de percepções negativas. Ele incluía o tanto o uso didático da tecnologia tanto sua utilização na melhoria da gestão. Ocorre que sua implantação requer infraestrutura de transmissão de dados, muito precária em vastas áreas do estado do Pará. Mesmo a iniciativa voltada para este fim, o Navega Pará, oferece um acesso à internet de baixa qualidade e grande intermitência. Apesar disto, alguns programas oferecidos no bojo do Pacto, como o Geekie Games, representaram importantes instrumentos pedagógicos. O maior exemplo, nesta linha, é o Sistema Educacional Interativo (SEI), que funciona como uma televisão interativa, instalada recentemente e, aqui, a exemplo de experiência nos mesmos moldes existente em Amazonas, poder representar um papel estratégico no acesso à aulas de excelência, especialmente em áreas mais isoladas como os municípios do Marajó. Na área de gestão, o CON-VIVA seria o melhor exemplo.

As percepções dos respondentes dos Municípios Piloto foram, de forma geral, mais positivas, especialmente no que se refere à diminuição da reprovação e da evasão, à melhoria da gestão. Pode-se inferir que, se os reflexos da iniciativa demoraram a ser percebidos no fluxo, de forma geral, mas quando os esforços foram mais intensos, como no caso dos Municípios Piloto, este efeito se fez sentir mais rapidamente.

Quanto à gestão, os compromissos firmados pelos MP referentes tanto aos resultados (aumento de 30% do IDEB), quanto ao processo colaborativo (intersectorialidade, participação efetiva do setor privado, articulação das redes estadual e municipal) e à governança (criação do Comitê Municipal e dos Comitês Escolares) devem ter influenciado fortemente as transformações na gestão municipal.

É de se destacar o fato de não haver uma diferença substantiva entre os MP e os demais municípios quanto à mobilização. A hipótese era de que os municípios que assumiam concretamente o compromisso de implantar uma Parceria Multissetorial, cujo principal pilar é a mobilização e o engajamento de parceiros, iam sentir mais claramente os avanços nesta área. Como este resultado foi muito bem avaliado por todos, pode-se supor que o espírito colaborativo tenha se disseminado independente do compromisso formal com a proposta.

Municípios do Pacto



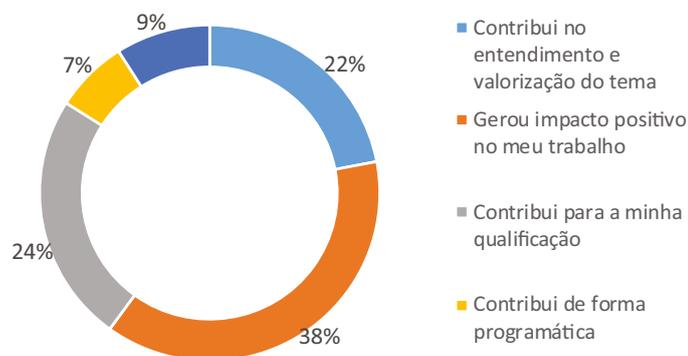
QUESTÃO 6

“COMO O PACTO PELA EDUCAÇÃO CONTRIBUI PARA O SEU TRABALHO?”

As respostas à questão 6 geraram a seguinte nuvem de palavras:

Projetos Educacionais Estratégias Ensino Educandos
Melhoria Ver Pacto SIM Contribui Formação
Escolas Matemática Ações Avaliação
Trabalho Elencar Educação Trazendo Através
Aprendizagem dos Alunos

Também organizamos essa percepção por temas-chave, com destaque para o entendimento de que o Pacto Gera impactos positivos na rotina de trabalho e na qualificação dos processos desses respondentes, com 38% das respostas. Outro destaque foi a percepção de que o Pacto contribui para a Qualificação dos respondentes, com 24% das respostas, conforme os exemplos a seguir:



>> Contribui de forma programática e técnica

“Através das metodologias inovadoras.”

“Sim, contribuiu significativamente para compreender o processo avaliativo proposto pelo Sispae e direcionar os trabalhos.”

“Através das parcerias realizadas e a análise do desempenho do trabalho realizado dentro da Seduc pudemos realizar um planejamento com metas mais efetivo e observar a maior participação de órgãos da sociedade civil interagindo no dia a dia das escolas.”

>> Contribui para o entendimento e para a valorização da tema

“O Pacto pela Educação despertou em mim o interesse pelas Avaliações de Larga Escala e o quanto elas são importantes, desde que usadas adequadamente pelas escolas para melhorar a aprendizagem dos alunos.”

“Comprovou que esforços conjuntos entre esses vários setores da sociedade são uma resposta para reestruturação de situações em estado de decadência, como o ensino.”

“Ampliou meus conhecimentos em relação aos problemas educacionais e aumentou o meu compromisso e minha participação na melhoria dos resultados da educação. “

>> Gerou impacto positivo no meu trabalho

“Reduziu o número de inadimplências dos conselhos escolares, em prestação de contas.”

“Contribui para o estabelecimento de uma gestão cooperativista no interior da educação escolar.”

“Contribuiu de várias formas, principalmente no diálogo, comunicação com as escolas facilitando assim um desempenho maior na relação escola x comunidade x gestão, verificando um avanço positivo nas escolas.”

“A gestão pautada na valorização e formação dos profissionais da educação, obteve do pacto momentos de construção significativa com as formações em diferentes modalidades e níveis educacionais. Desta forma, profissional atualizados proporcionam uma construção coletiva de Projetos políticos pedagógicos mais próximos de nossa comunidade, com objetivos mais direcionados e resultados positivos.”

“A partir da implantação do comitê municipal e das parcerias, podemos planejar as ações da nossa rede juntamente com a rede estadual e desenvolver ações conjuntas na busca dos resultados do Pacto.”

>> Promoveu integração e articulação com outros atores

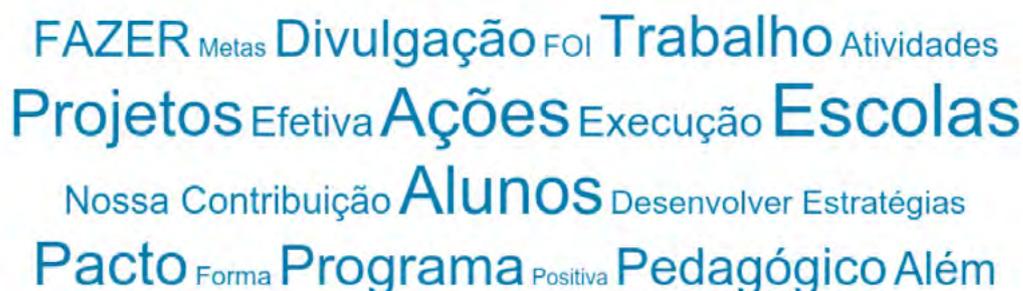
“Pacto contribui por nos permitir fazer parte desta dinâmica de trabalho que exige maior controle e acompanhamento das atividades desenvolvidas no âmbito dos Projetos, nos proporcionando novos desafios a cada etapa, nos trazendo aperfeiçoamento profissional no âmbito da Gestão de Projetos Educacionais.”

“Fortaleceu o trabalho da associação no sentido de viabilizar a articulação entre as áreas: Assistência, Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer.”

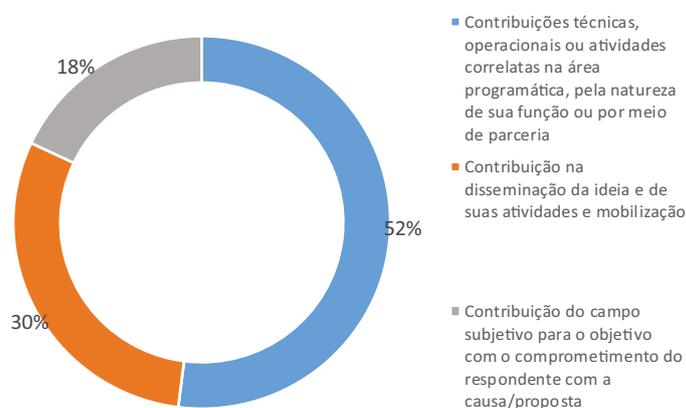
QUESTÃO 7

“QUAL TEM SIDO A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PACTO?”

Para a questão 7, também elaboramos a seguinte nuvem de palavras. Observamos que as palavras-chave relacionadas à percepção da pergunta tem estreita ligação com a execução de atividades pedagógicas, de mobilização e de divulgação.



Organizamos os temas-chave da percepção referente a essa questão nas categorias abaixo:



>> Contribuições técnicas, operacionais ou atividades correlatas na área programática, pela natureza de sua função ou por meio de parceria

“Melhoria da gestão, através do planejamento estratégico das ações, monitoramento, avaliação de resultados e correção de fluxo.”

“Fortalecimento dos Conselhos escolares, capacitação dos técnicos, professores, gestores e alunos membros dos conselhos de suas respectivas escolas. Atendimento e monitoramento pedagógico diretamente nas unidades escolares, pela equipe da Semed e fortalecimento da parceria existente entre o Município e o Instituto Airton Senna.”

“Apoiar na implantação e implementação de projetos de ensino voltados ao avanço no rendimento escolar do aluno e na formação continuada de professores e técnicos pedagógicos.”

>> Contribuição na disseminação da ideia e de suas atividades e na mobilização

“Sou um divulgador do programa e digo que o mesmo funciona quando o professor e a secretaria de educação abraçam o projeto.”

“Procuro conscientizar e esclarecer a comunidade escolar como um todo sobre a importância do envolvimento e participação de todos para a melhoria do IDEB na escola.”

“Incentivando as prefeituras e secretários municipais de educação diretores de escolas e outros a começarem uma discussão com entes sociais, buscando essa melhoria que tanto necessitam.”

>> Contribuição do campo subjetivo para o objetivo com o comprometimento do respondente com a causa/proposta

“Me esforço para cumprir um direito e um dever, o de colaborar com minhas habilidades pessoais e profissionais, assim como cobrar o bom funcionamento das normas estipuladas no Pacto.”

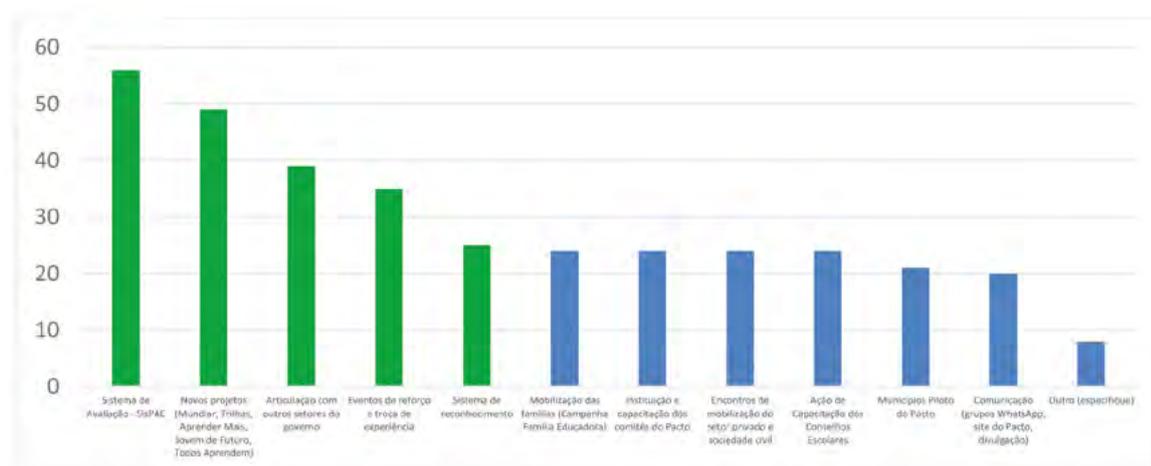
“As contribuições aconteceram de forma positiva no sentido da divulgação das ações do Programa no município, contemplando o controle social e mobilização e a formação continuada. Nesse contexto temos contribuído de forma significativa para o ensino e aprendizagens dos nossos estudantes.”

“A promoção de ações em conjunto com os corpos docente e discente e a comunidade, a contribuição da capacitação dos profissionais e o comprometimento com o Programa.”

QUESTÃO 8

“DAS AÇÕES PROPOSTAS PELO PACTO, DESTAQUE CINCO (5) QUE VOCÊ CONSIDERE QUE TENHAM SIDO MAIS EFICAZES”

A questão 8 nos apresentou, dentro o público geral, ou seja, todos os respondentes, a ordem de ações mais eficazes foi a seguinte:



Como iniciativa mais escolhida entre os respondentes, o Sistema de Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE) obteve 56 votos. Acreditamos que, dentre os projetos estratégicos, esse tenha sido o de maior cobertura: todas as escolas públicas, estaduais e municipais, de 141 dos 144 municípios paraenses. Tal projeto envolveu desde os secretários de educação, sua equipe técnica, professores e alunos, representando um importantíssimo instrumento de gestão para resultados.

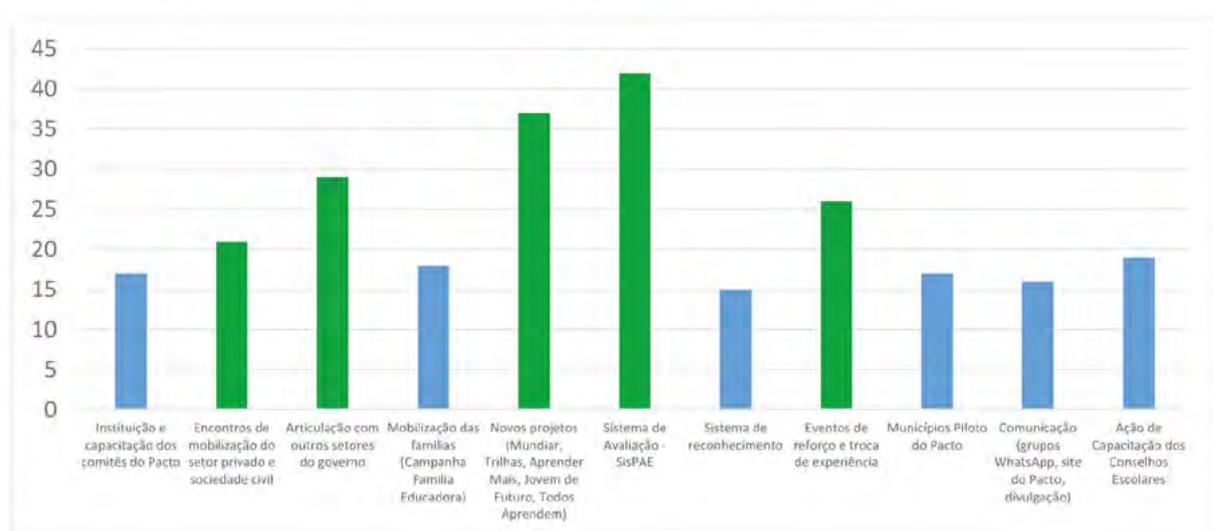
A segunda ação mais votada, Novos Projetos, com 49 escolhas, demonstra que ações estratégicas como os projetos Mundiar, Trilhas, Aprender Mais, Jovem de Futuro, Todos Aprendem, entre outros, são claramente identificados como componentes do Pacto. A dimensão intersetorial do Pacto é evidenciada na terceira ação mais votada “Articulação com outros setores do governo”, com 39 escolhas. A base desta dimensão estava em uma visão sistêmica da realidade, que evidencia a interrelação entre os maus resultados educacionais e fatores oriundos de diferentes áreas. A vivência concreta desta abordagem intersetorial, em atividades ligadas, principalmente, aos Comitês de Governança, devem ter sido fundamentais na consciência da importância desta abordagem.

A quarta ação mais votada, Eventos de Reforço, que recebeu 35 votos, demonstra a importância deste componente na criação de uma identidade grupal e no reforço à motivação. Uma parceria multissetorial que reúne parceiros oriundos de diferentes organizações e estratos sociais com

lógicas e valores diversificados, necessita fomentar a construção de uma cultura comum através de símbolos e de rituais.

O Sistema de Reconhecimento do Pacto foi a quinta ação mais escolhida, com 25 escolhas. Acreditamos que este destaque se deve à capacidade de mobilização e aos efeitos desta iniciativa como motivadora das partes envolvidas. Uma proposta de gestão colaborativa voltada para resultados demanda a existência de um sistema capaz de reconhecer os maiores esforços na obtenção dos resultados. Como este sistema previa o reconhecimento, tanto dos melhores resultados, quanto dos maiores ganhos, era acessível a todos.

Dentre os respondentes específicos de Municípios do Pacto, a percepção foi:



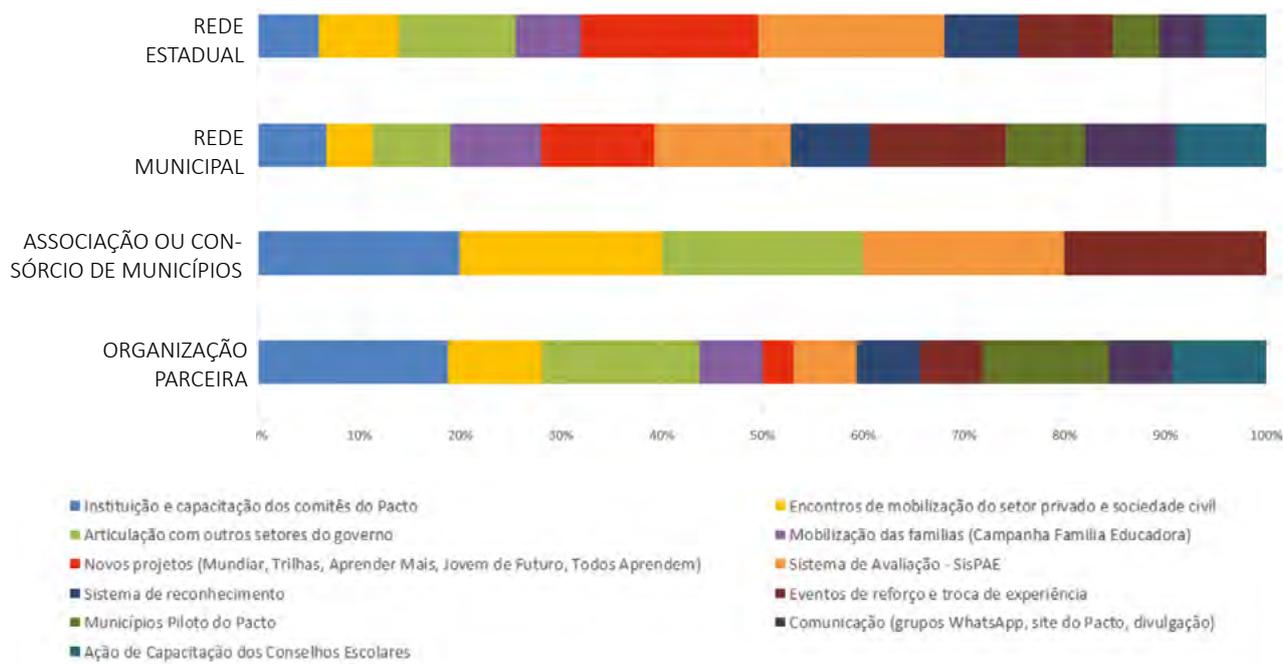
Dentre os respondentes dos MPPs e MPs, a percepção foi semelhante à avaliação do grupo como um todo. Difere-se, entretanto, com relação a quinta atividade mais votada, “Encontros de mobilização do setor privado e sociedade civil”, a qual recebeu 21 escolhas. Atribuímos a essa percepção ao fato de que um dos principais compromissos firmados pelos MPs era justamente o de envolver esses setores, mobilizando parceiros de governança (participação nos comitês), parceiros programáticos e parceiros financeiros. Também neste quesito, a vivência concreta da estratégia de mobilização aumentou o valor a ela atribuído.

O gráfico acima traduz a diversidade de percepções quando fazemos a análise a partir da Rede ou do lugar de participação no Pacto. Entre os respondentes da Rede Estadual, destacamos a ênfase em “Novos Projetos” e “Sistema de Avaliação”.

Na Rede Municipal, a avaliação foi levemente semelhante a Rede Estadual. Destacamos que entre

esses respondentes e os de Organização Parceira a Comunicação foi melhor avaliada em função, muito provavelmente, da iniciativa MPPs/ MPs.

Ao agruparmos as respostas por Rede ou por Parceiros, encontramos a percepção abaixo:



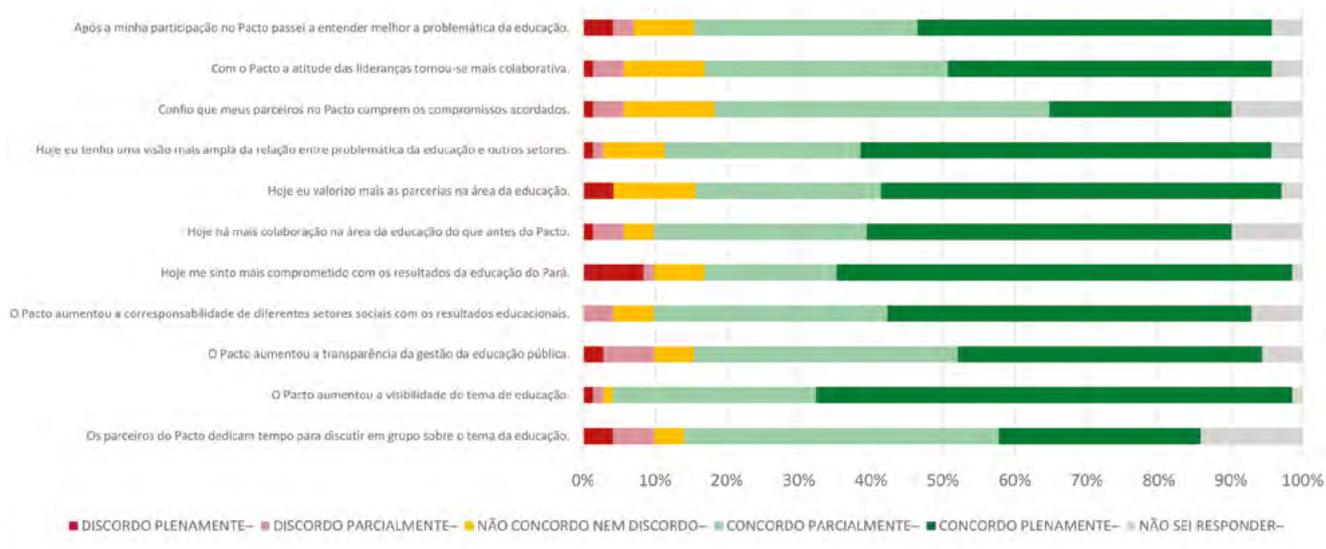
Notamos que entre os respondentes de Associações de Municípios e de Organizações parceiras, os temas ligados à Governança receberam mais ênfase: Instituição e Capacitação dos Comitês, Encontros de Mobilização do setor privado e da sociedade civil e Articulação entre outros setores de Governo. Infere-se que a proposta da governança com composição multissetorial representou um novo e importante espaço institucional de participação destes atores no campo da educacional.

Do ponto de vista programático, o SisPAE foi destaque tanto para as redes de ensino quanto para as Associações de Municípios demonstrando sua importância como instrumento de gestão.

QUESTÃO 9

“AVALIAÇÃO DA PARCERIA”

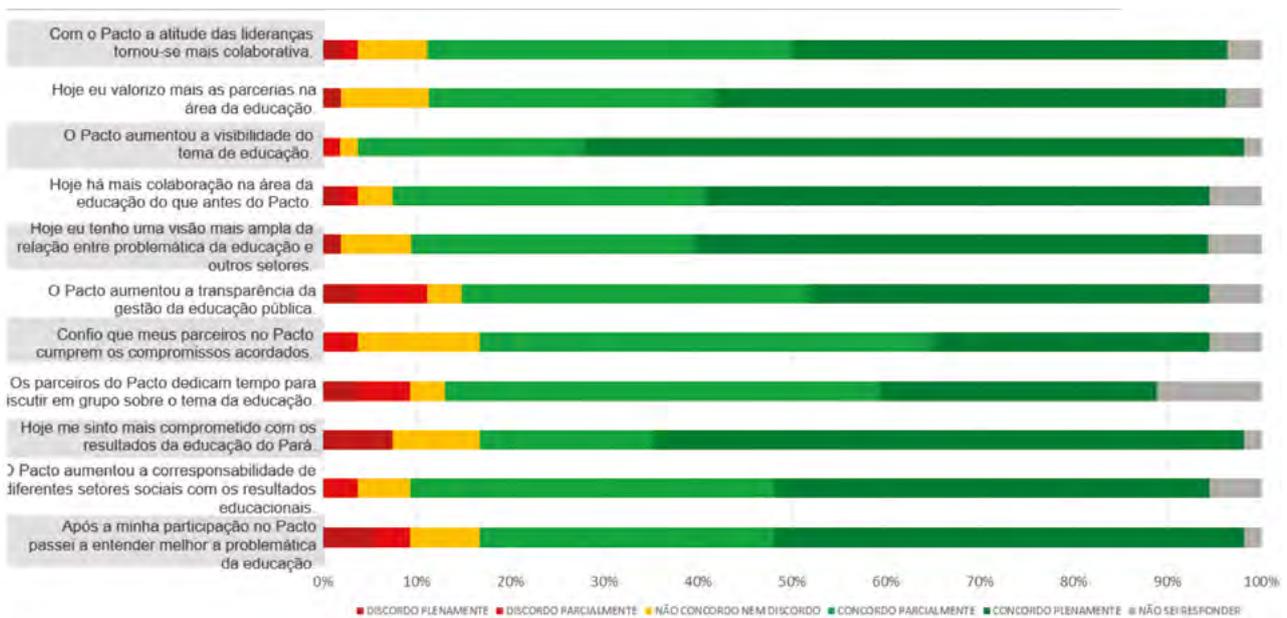
A questão 9 trouxe 11 questões ligadas aos resultados culturais previstos pelo Pacto:



Com este gráfico, podemos inferir que o Pacto obteve êxito relevante nas questões ligadas ao aumento da visibilidade do tema da educação, no comprometimento com resultados, com a valorização das parcerias, em uma melhor visão da multidimensionalidade do tema da educação, e no aumento da colaboração nesta área. Isto revela um impacto considerável da proposta nos resultados sistêmicos almejados.

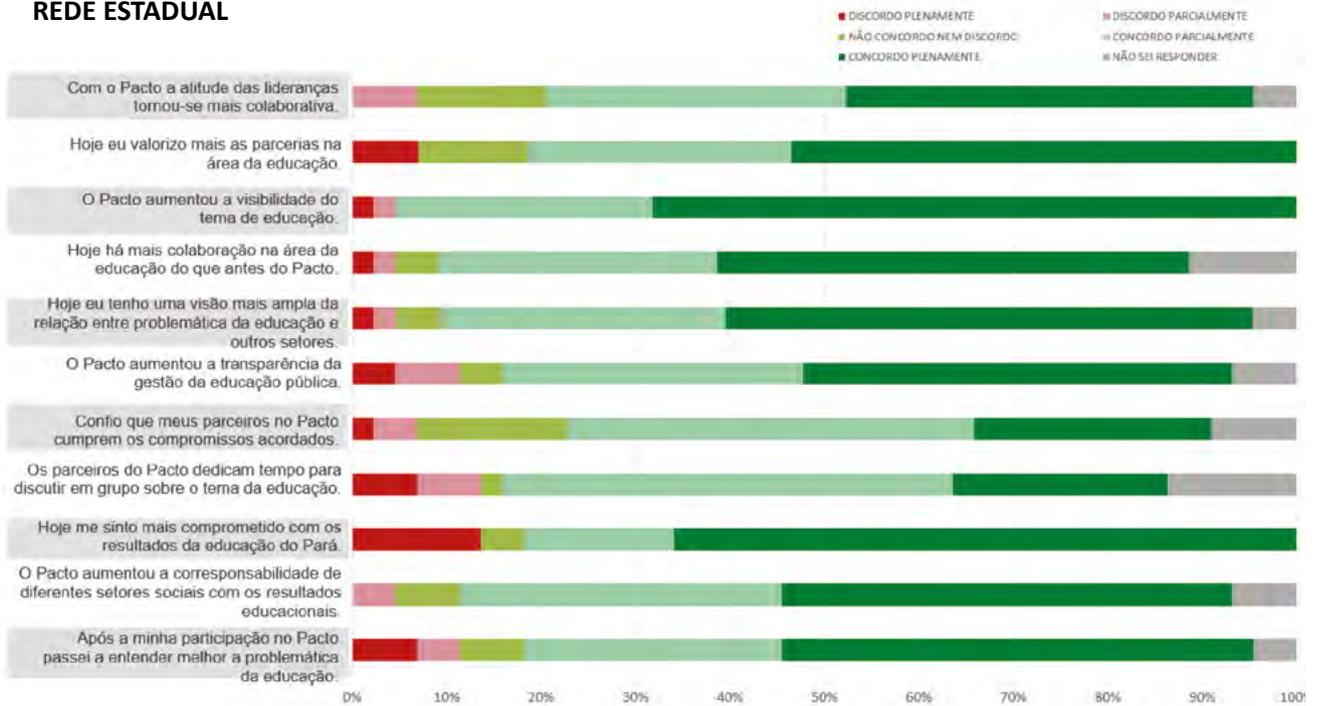
Dentre os respondentes do MPPs e MPs, as respostas foram semelhantes:

MUNICÍPIOS DO PACTO

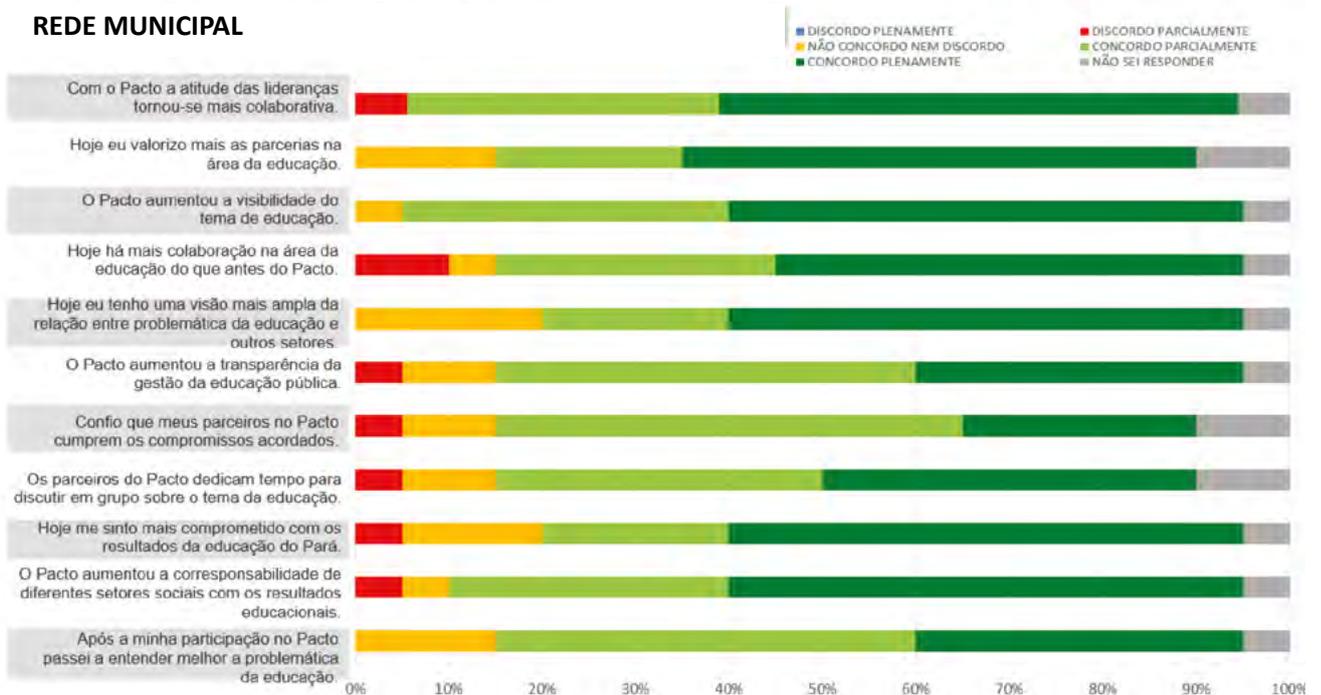


Tal percepção também pode ser analisada pela natureza da participação do respondente:

REDE ESTADUAL

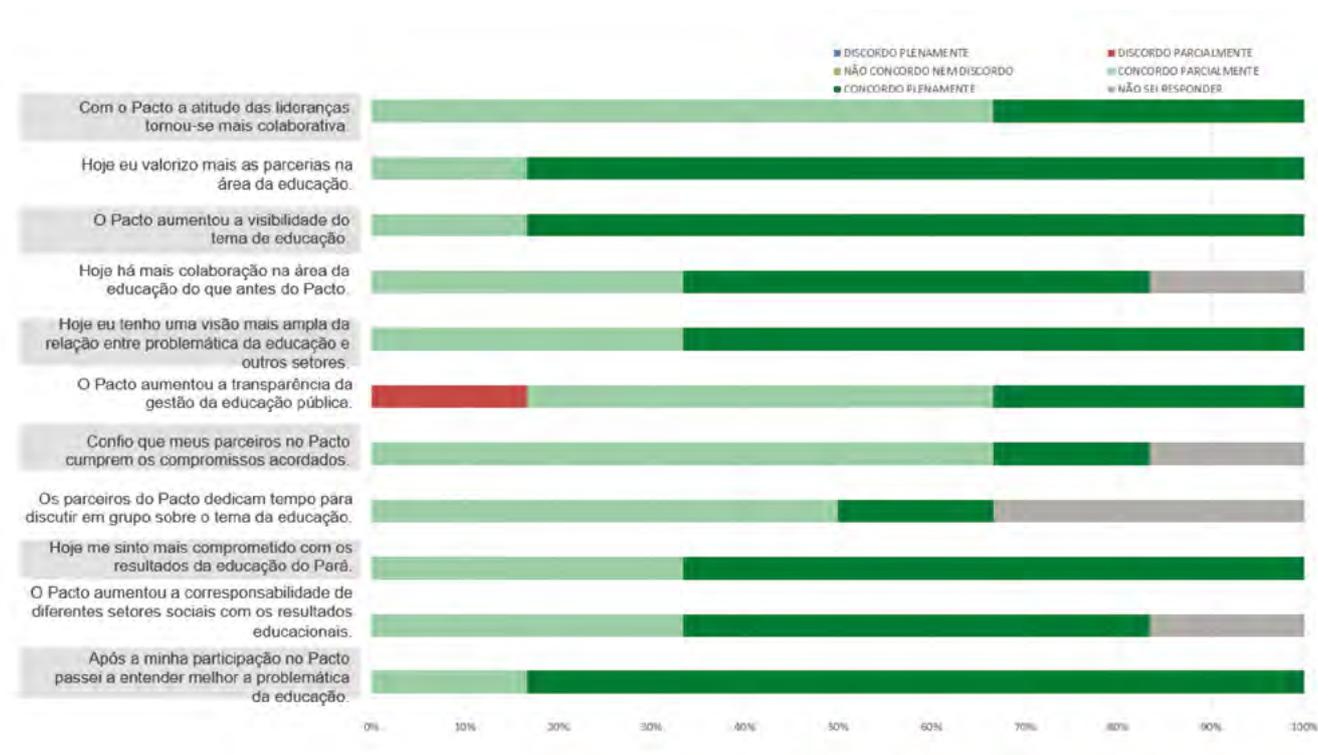


REDE MUNICIPAL



Entre os respondentes específicos da Rede Municipal, destacamos a avaliação da afirmação “Com o Pacto a atitude das lideranças tornou-se mais colaborativa”, com 90% de avaliação positiva. Lembramos que uma dimensão para a qual empenhamos bastante esforço foi justamente a colaboração entre lideranças de diferentes níveis e setores.

ORGANIZAÇÃO PARCEIRA



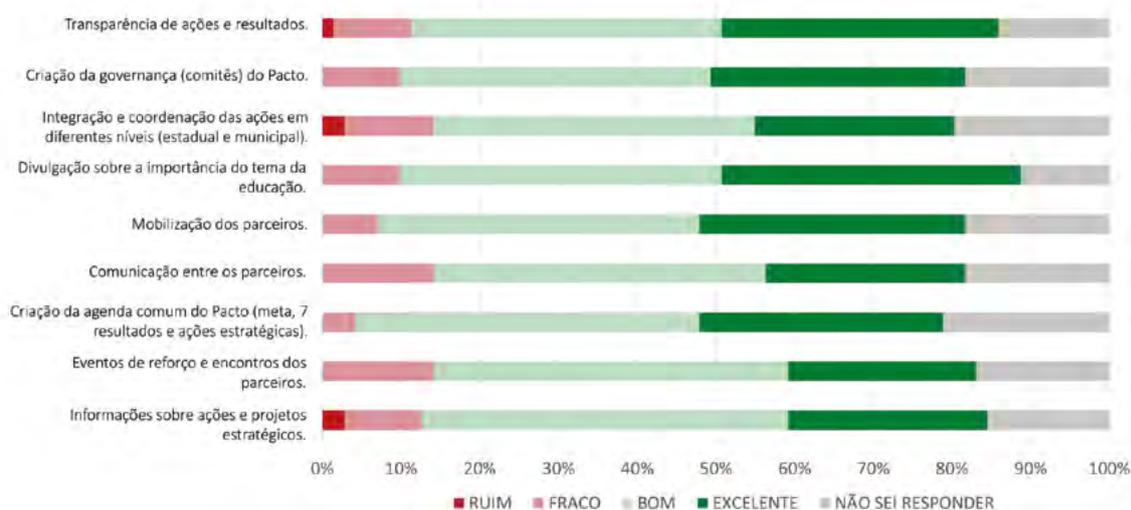
Nas respostas de representantes ou funcionários de Organizações Parceiras, gostaríamos de realçar a avaliação totalmente positiva à afirmação “Após a minha participação no Pacto, passei a entender melhor a problemática da educação”. Essa avaliação torna-se ainda mais relevante em função de que nem sempre a área de origem do respondente é a educação. Atribuímos o mesmo valor à resposta para a afirmação “Hoje eu valorizo mais as parcerias na área da educação”.

QUESTÃO 10

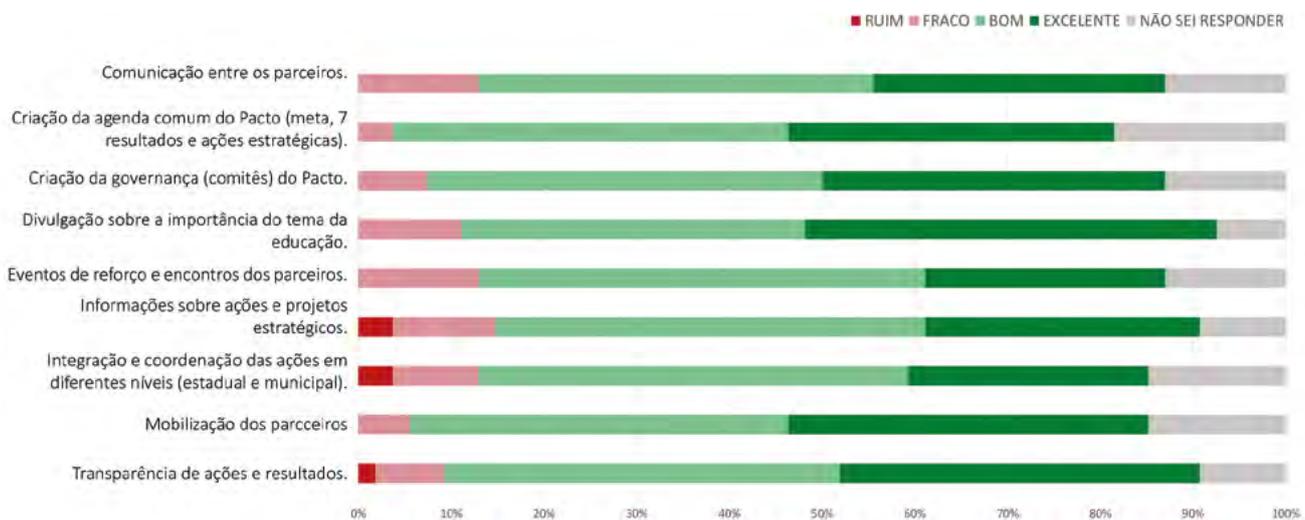
“AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DO INSTITUTO SYNERGOS NO PACTO. COMO VOCÊ AVA-LIA CONTRIBUIÇÃO DO SYNERGOS PARA A...”

A questão 10 nos trouxe interessantes observações referentes à nossa atuação nas principais dimensões do modelo do Pacto pela Educação:

Dentre as atividades desenvolvidas pelo Synergos como Organização Estruturante do Pacto, des-tacam-se com melhor avaliação a Criação da Agenda Comum do Pacto; a Mobilização dos Parcei-ros; a Divulgação sobre a importância do tema da educação; a Criação da Governança do Pacto; a Comunicação entre os Parceiros; a realização de Eventos de Reforço e de encontros dos par-ceiros. As ações que obtiveram uma avaliação menos favorável foram: Transparência de ações e resultados; Informações sobre projetos estratégicos; e Integração e coordenação das ações em diferentes níveis (estadual e municipal).

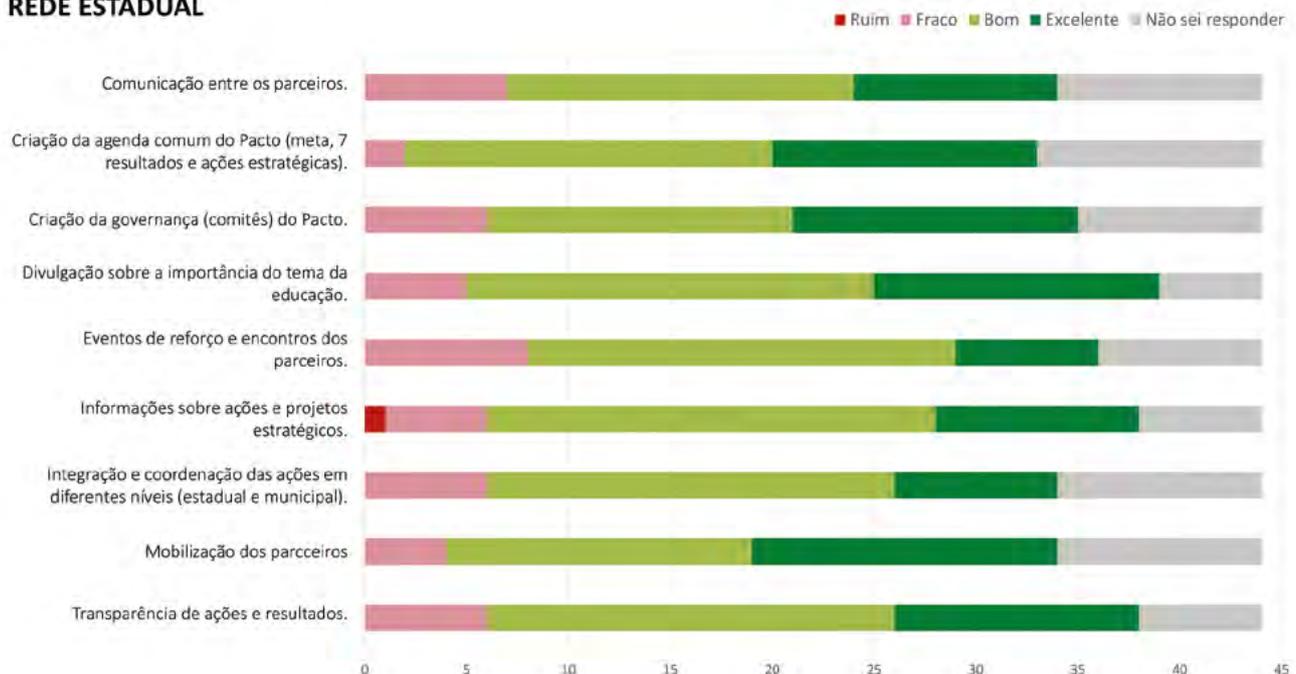


MUNICÍPIOS DO PACTO



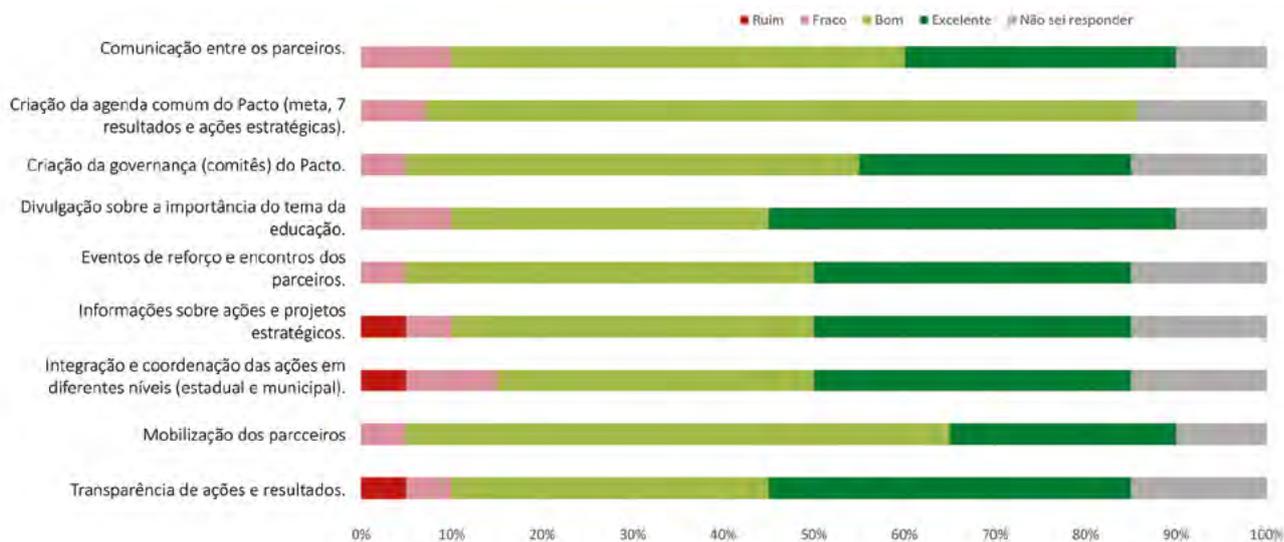
Dentre os respondentes dos Municípios Piloto do Pacto, as respostas se assemelharam bastante, com destaque para uma melhor avaliação referente à Comunicação entre parceiros, o que é facilmente explicada pela maior proximidade e intensidade na relação com Municípios Piloto do Pacto e os diferentes parceiros, como Associações e Consórcios de Municípios, setor privado, Comitês Municipais do Pacto e gestores de Unidades Regionais de Educação (UREs) da SEDUC.

REDE ESTADUAL



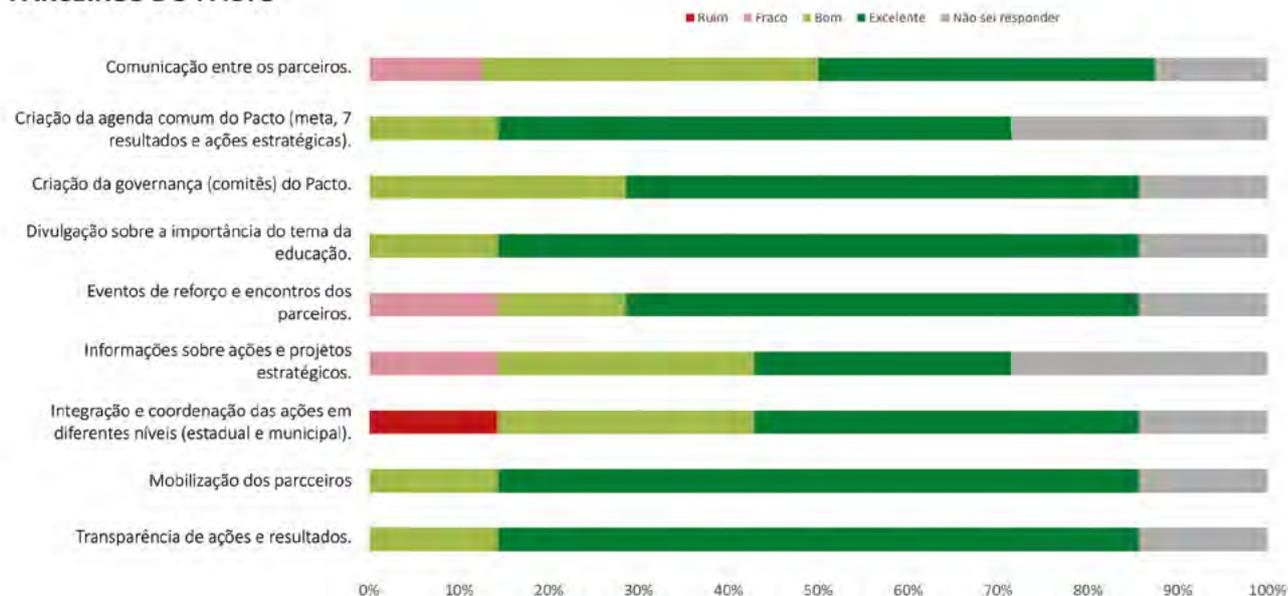
Dentre os respondentes da Rede Estadual, a avaliação de todos os itens é mais positiva, com exceção para a atividade Informações sobre Projetos Estratégicos, o que apresenta uma certa incongruência uma vez que, justamente os profissionais da Rede Estadual, foram os mais envolvidos em ações de concepção, de implantação e de monitoramento de tais ações.

REDE MUNICIPAL



Já dentre os respondentes da Rede Municipal, a resposta pouco positiva à afirmação sobre criação da agenda comum pode dever-se ao fato de que a definição desta agenda foi parte da fase inicial do Pacto, envolvendo, principalmente, o nível estadual. Quando o Pacto “desceu” para os municípios, principalmente com a proposta dos MPs, a agenda comum já estava estabelecida.

PARCEIROS DO PACTO

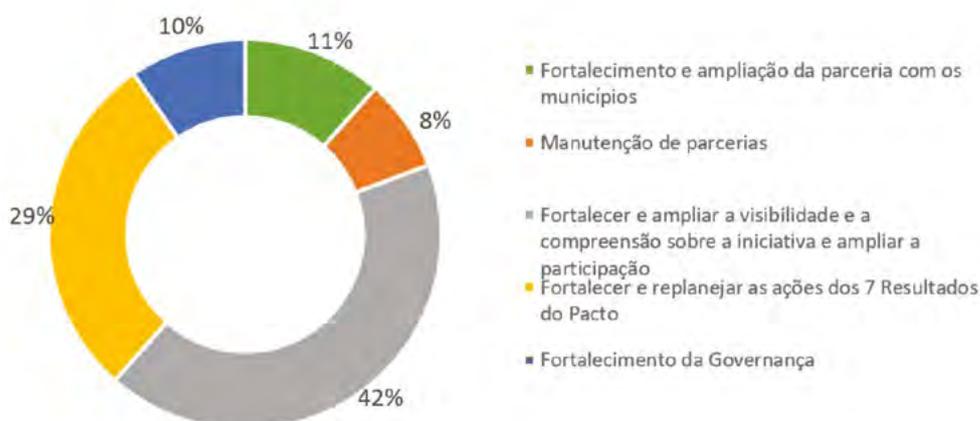


Na percepção entre os parceiros do Pacto, destacamos a avaliação positiva quanto à contribuição do Synergos na “Mobilização de parceiros”, na “Transparência de Resultados”, na “Divulgação sobre a importância do tema da educação”, na “Criação da governança do Pacto”, bem como na “Criação da agenda comum do Pacto”.

QUESTÃO 11

“O PACTO CONTINUA. QUE RECOMENDAÇÕES VOCÊ TEM PARA DAQUI PARA FRENTE?”

Com a pergunta final, pudemos coletar reflexões e sugestões para a continuidade da iniciativa. Podemos agrupá-las em 5 grupos temáticos representados abaixo:



Confira alguns exemplos:

>> Fortalecer e replanejar as ações dos 7 Resultados do Pacto, 29%, com 15 respostas

“Criação de projetos de acordo com a realidade das escolas, a partir dos resultados das avaliações externas; que seja pensado em formações para diretores de escola, com o intuito de cobrar uma atuação mais compromissada com os projetos.”

“Como ex-aluno da rede estadual de ensino, me sinto muito privilegiado, até hoje, devido ter recebido um gigantesco incentivo para os estudos, uma viagem para Londres. Como recomendações, acredito que incentivar o aluno com prêmios e reconhecimento é essencial, por vários critérios como renda, falta de estímulo da infraestrutura da escola entre outros. Por fim os alunos ficam mais motivados os professores sentem o fruto do seu trabalho e conseqüentemente a educação melhora.”

>> Fortalecimento e ampliação da parceria com os municípios, com 11%, com 6 respostas

“Intervir juntos aos municípios pactuados para que os resultados dos alunos da Rede Municipal sejam detalhados como os dos alunos da Rede Estadual, pois só visualizamos o resultado geral e seria importantíssimo que os professores da Rede Municipal tivessem esse acesso. Assim, o trabalho teria mais consistência.”

“Gostaria como sugestão que nos municípios do oeste do Pará, fosse implantado o Pacto, uma vez que são poucos que possuem. Na certeza que está dando certo e continuará, precisamos fazer acontecer onde ainda não tem, para obtermos os resultados que os demais estão tendo, escola reconhecida, professores mais atuantes, Gestão mais comprometida, parcerias que dão certo, Estado compromissado sempre com a melhoria da Educação, e o Synergos fazendo seu trabalho excelente.”

“Continuem implementando mais ações junto aos municípios.”

>> Manutenção de parcerias, 8%, com 4 recomendações

“Que as ações e as parcerias continuem, a participação dos profissionais sejam mais intensas e o objetivo do Pacto seja ainda mais difundido para que seu alcance seja maior e o sucesso do Programa possa atingir sua meta.”

“Que permaneça o espírito de trabalho colaborativo. Essa foi a maior contribuição deixada pelo Pacto, ou seja, a implementação da cultura de que para seguir adiante, temos que ir juntos, lado a lado rumo ao avanço da qualidade da Educação pública paraense.”

“Que o Estado continue buscando parcerias junto à sociedade, que comunique claramente como está a educação no ensino público do Pará, seus acertos e fragilidades, suas necessidades. Exponham a educação.”

“Avaliar os resultados e construir novas pontes! É preciso planejar e acreditar para que possamos melhorar nossa Educação. E façamos laços de trabalhos com aqueles que entendem nossos problemas e que nos estende a mão para juntos superarmos.”

>> Fortalecer e ampliar a visibilidade e a compreensão sobre a iniciativa e ampliar a participação, 29%, com 15 recomendações

“As ações estabelecidas via pacto necessitam ser melhor compreendidas por alguns setores da sociedade para que seja promovido uma participação mais ampla.”

“Que ocorra mais encontro entre os parceiros para que possam dialogar mais sobre os resultados apontados para educação e que possamos traçar estratégias que contribuam para uma qualidade social assentada em um projeto político-pedagógico que venham transformar o panorama educacional de forma positiva.”

>> Fortalecimento da Governança, 10%, com 5 respostas

“Foco maior na criação, capacitação e acompanhamento dos comitês de governança do Pacto. Acredito que neste item se encontra o maior potencial para fortalecimento do Pacto.”

“Fortalecer a governança e valorizar mais a nossa participação (SEDUC) nas ações realizadas para os parceiros.”

“Foco maior na criação, capacitação e acompanhamento dos comitês de governança do Pacto. Acredito que neste item se encontra o maior potencial para fortalecimento do Pacto.”

VÍDEOS SOBRE O PACTO



Acesse pelo QR CODE ou pelo endereço:
<http://syngs.info/pactopara>

GRUPO DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS DO PACTO PELA EDUCAÇÃO DO PARÁ

Apoiadores Técnicos e Financeiros

- INSTITUTO UNIBANCO
- INSTITUTO NATURA
- FUNDAÇÃO TELEFÔNICA
- FUNDAÇÃO VALE
- FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL
- ITAÚ BBA
- NORSK HYDRO
- CIEDS

Apoiadores Financeiros

- BANCO INDUSVAL & PARTNERS (JAIR RIBEIRO)
- TORA BRASIL
- DOADOR QUE PREFERE ANONIMATO
- CRISTIANO VALLE
- CIA REFINADORA DA AMAZÔNIA
- MARCOS DE MORAES

GRUPO DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS DO PACTO PELA EDUCAÇÃO DO PARÁ

Apoiadores Técnicos

- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
- FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL
- CENTRO INTEGRADO DE ESTUDOS E PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -CIEDS
- TODOS PELA EDUCAÇÃO
- INSTITUTO NATURA
- NATURA
- "INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE)"
- GESTÃO DE INTERESSE PÚBLICO (GIP)
- FUNDAÇÃO TELEFÔNICA
- TELEFÔNICA | VIVO
- FUNDAÇÃO VALE
- INSTITUTO ABCD
- CORUJA EDUCAÇÃO
- INSTITUTO AYRTON SENNA
- ABRIL
- INSTITUTO PENÍNSULA
- UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO - UNDIME/PA
- CONSÓRCIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO INTERMUNICIPAL - CODESEI
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DAS RODOVIAS TRANSAMAZÔNICA, SANTARÉM-CUIABÁ E REGIÃO OESTE DO PARÁ - AMUT
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ARQUIPÉLAGO DO MARAJÓ - AMAM
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ARAGUAIA, TOCANTINS E CARAJÁS - AMAT CARAJÁS
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA CALHA NORTE - AMUCAN
- CONSÓRCIO INTEGRADO DOS MUNICÍPIOS PARAENSES - COIMP
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO NORDESTE PARAENSE - AMUNEP
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM – AMBEL
- FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO ESTADO DO PARÁ - FAMEP
- FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO PARÁ - FACIAPA
- ASSOCIACAO DAS CASAS FAMILIARES RURAIS DO ESTADO DO PARA - ARCAFAR

PUBLICAÇÕES DO PROJETO

- ▶ [Cadernos de Acompanhamento do Pacto nas 12 Microrregiões do Pará](#)
- ▶ [Cartilha Família Educadora](#)
- ▶ [Cartilha Sistema de Governança do Pacto pela Educação do Pará](#)
- ▶ [Cartilha Sistema de Governança II](#)
- ▶ [Contribuição do setor privado para o Pacto pela Educação do Pará](#)
- ▶ [Folder Pacto pela Educação](#)
- ▶ [Pacto na Escola](#)
- ▶ [Pacto pela Educação do Pará no município: o regime de parcerias](#)
- ▶ [Pacto pela Educação do Pará: investimento social com resultado](#)
- ▶ [Pacto pela Educação do Pará: orientações para a implementação](#)
- ▶ [Seja uma organização parceira do Pacto!](#)



Acesse pelo QR CODE ou pelo endereço:
https://drive.google.com/open?id=1_v4dfVHUuDRF3yfROk3quJDddOOLVSVB

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brouwer, Herman; Woodhill, Jim; et al. The MPS Guide: Centre for Development Innovation, Wageningen, 2016.

Brown, David. Bridge Building for Social Transformation: Stanford Social Innovation Review, Stanford CA, 2015.

Dulany, Peggy. Building Trust Works. Why Inner Work for Social Impact: Synergos 30th Anniversary Paper, Nova Iorque, 2017.

HELLER, John. Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnerships, Synergos, New York, 2012.

INTEGRATION. Relatório técnico de consultoria ao Pacto pela Educação do Pará. São Paulo, 2013.

Ken, Wilber. A brief history of everything: Shambala Publishing, Boulder, Colorado, 2000.

Marques, Rui. Problemas Sociais Complexos e Governação Integrada: Fórum para a Governação Integrada, Lisboa, 2017.

Preskill, Hallie; Parkhurst, Marcie; Juster, Jennifer Splansky. Guide to Evaluating Collective Impact: Collective Impact Forum, Aspen, 2014.

Senge, Peter et al. The Dawn of System Leadership: Stanford Social Innovation Review, Stanford, CA, 2015.

The Omidyar Group. System Practice, Redwood City, CA 2017.

Equipe do Instituto Synergos

Wanda Engel

Diretora do Instituto Synergos no Brasil
wengel@synergos.org / (21) 99212-9127

Alessandra Caldeira

Coordenadora de Programa
acaldeira@synergos.org / (21) 98899-1143

Daniel Domagala

Diretor de Projetos
ddomagala@synergos.org / (91) 99102-8579

Mari Chiba

Coordenadora de Comunicação
marichiba84@gmail.com / (21) 99854-8811

COLABORADORES

Augusto Pereira Filho
Maria Rosaria de Souza
Mirian Silva Gurgel
Paula Caldeira Sampaio
Rosane Cristina Santiago
Sonia Maria da Silva
Taiana Jung
Vanderson Berbat

Créditos da publicação

Coordenação

Wanda Engel Aduan

Colaboração

Alessandra Caldeira

Daniel Domagala

Mari Chiba

Peggy Dulany

Sonia Maria da Silva

Revisão

Mayara Duarte

mayara.duarte.dias@hotmail.com

Projeto Gráfico

Mari Chiba

marichiba84@gmail.com

Fotografia

Agência Pará

Instituto Synergos

ANEXO

Contribuição do Setor Privado para o Pacto pela Educação do Pará



SUMÁRIO

1. Por que focalizar a contribuição privada na educação?	3
2. Como as empresas podem alcançar maior impacto e relevância?	5
3. Por que investir na educação do Pará?	5
4. Por que contribuir com o Pacto pela Educação do Pará?	8
4.1 Quem pode se associar ao GPEP?	11
4.2 Como é feita a coordenação do GPEP?	11
4.3 Quais as formas de contribuição das empresas?	12
5. Participação no Sistema de Governança	13
5.1 Assessoria à gestão de sistemas municipais ou escolas públicas	14
5.2 Investimento social diretamente nos municípios	15
5.3 Estabelecimento de parceria com uma escola	16
5.4 Apoio à expansão de programas e projetos de iniciativa de outras empresas	17
5.5 Ações de voluntariado empresarial	17
5.6 Exemplos de contribuição do voluntariado empresarial no Pacto	19
5.7 Oferta de vagas em programas da Lei do Aprendiz	20
5.8 Apoio financeiro ao Fundo de Sustentabilidade do Pacto	21
6. O que ganham as empresas-membro do GPEP (Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará)?	23
7. Contatos	25
8. Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará (GPEP)	26

A Contribuição do Setor Privado para o Pacto pela Educação do Pará

A contribuição do setor privado na área social vem ganhando força no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, com o surgimento da consciência de que a ação das empresas não poderia se restringir ao campo econômico, como geradoras de crescimento e criadoras de empregos. Seria necessário gerir o próprio negócio de forma responsável, tanto do ponto de vista social, quanto ambiental, além de investir diretamente na melhoria da sociedade.

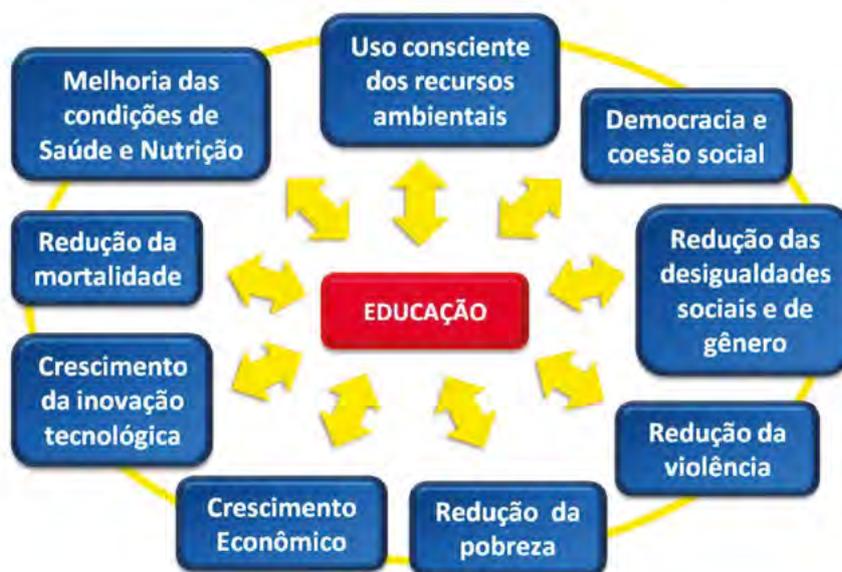
Surgem, então, os conceitos de responsabilidade social corporativa e de investimento social privado. A responsabilidade social, referida à ética responsável nas decisões do negócio, e o investimento social, correspondendo a contribuições para a transformação das condições sociais e ambientais.

As diferentes formas de responsabilidade e investimento social que vêm se consolidando passam a representar uma enorme possibilidade de efetiva contribuição do setor privado para o processo de desenvolvimento sustentável.

1. Por que focalizar a contribuição privada na educação?

Um conjunto consistente de estudos vem demonstrando a estreita correlação entre a educação e diferentes indicadores econômicos, sociais e ambientais, colocando-a na centralidade do processo de desenvolvimento sustentável.

Figura 1 – A educação no centro do processo de desenvolvimento sustentável



Assim, a quantidade e a qualidade da educação da população estão diretamente associadas à boa gestão ambiental, à democracia e à coesão social (condição indispensável ao bom funcionamento de uma sociedade, na tarefa de produzir bens comuns), à redução das desigualdades (principal fator de aumento da violência), ao crescimento econômico (gerando o capital humano necessário), à redução da pobreza (pela estreita associação entre escolaridade e renda), ao crescimento e inovação tecnológica (base da produtividade) e, no campo da saúde, aos índices de morbimortalidade e desnutrição infantil (correlacionados à escolaridade das mães).

Focalizar as propostas de responsabilidade e investimento social privado no campo da educação pode ser estratégico para o aumento do impacto e da relevância destas iniciativas.

2. Como as empresas podem alcançar maior impacto e relevância?

Diferente da contribuição de pessoas físicas, o investimento social privado necessita almejar efetividade.

Neste sentido, o investimento social tem de ser capaz de ir além do valor do mérito e alcançar o impacto e a relevância característicos de uma ação efetivamente transformadora. Ele tem de se preocupar com os resultados sociais de seu investimento, buscando um foco, o alinhamento de suas ações de responsabilidade e investimento social em função deste foco, além de identificar as estratégias mais eficazes e efetivas para o alcance do impacto desejado.

3. Por que investir na educação do Pará?

A situação educacional do Pará vem, ao longo dos anos, mantendo ou aprofundando problemas em todos os seus níveis de ensino.

Na **educação infantil**, base insofismável do processo de desenvolvimento humano (75% das conexões neurológicas são construídas até os 3 anos de idade), os problemas mais sérios são os de cobertura e qualidade da oferta.

A meta do Plano Nacional de Educação para a Educação Infantil é de universalizar, até 2016, o atendimento das crianças de 4 e 5 anos na Pré-Escola, e de ampliar as vagas em creches, de forma a atender, no mínimo, a 50% das crianças de até 3 anos, até o final de 2024.

No caso do Pará, que só atende a 73,8% das crianças de 4 e 5 anos e onde apenas 10,5% das crianças de até 3 anos estão em creches, o desafio de cumprir estas metas (com qualidade) requer, sem dúvida, a contribuição do setor privado.

O Ensino Fundamental parece ser o que mais avançou, tanto em cobertura quanto em qualidade. Entretanto, os ganhos

ocorreram mais no Fundamental I (primeiro ao quinto ano, antigo primário), do que no Fundamental II (sexto ao nono ano, antigo ginásio).

Entretanto, as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) de universalizar o Ensino Fundamental de nove anos para toda a população de 6 a 14 anos, e de garantir que pelo menos 95% dos alunos concluam esta etapa na idade recomendada, até 2024, parecem quase inalcançáveis.

No Pará, apesar de 94,8% das crianças de 7 a 14 anos estarem matriculadas na escola (o percentual diminui quando se incluem as de 6 anos), **apenas 50% delas concluem o Ensino Fundamental nesta idade.**

Quanto à qualidade, embora no Fundamental I os desempenhos em Língua Portuguesa e Matemática se aproximem dos esperados, no Fundamental II os resultados são absolutamente aquém do desejado, indicando um grave problema a ser enfrentado. Apesar de não serem aferidos pela Prova Brasil, os resultados de Ciências, quando avaliados pelo PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes), também são preocupantes.

Assim é que a contribuição do setor privado neste nível de ensino, cuja responsabilidade direta é partilhada entre o município e o estado, poderia ser decisiva para o alcance de melhores resultados.

Os maiores problemas da educação brasileira, especialmente a paraense estão no **Ensino Médio**. As metas do PNE de universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e de elevar, até 2024, a taxa líquida de matrículas no Ensino Médio para 85%, estão longe de serem alcançadas.

No estado do Pará, onde aproximadamente 75% da **população entre 15 e 17 anos** estão na escola, somente **39,9% cursam o Ensino Médio** (taxa líquida). Esta é a taxa mais baixa de toda a Região Norte e muito abaixo da média nacional (54,4%) e da média de estados como São Paulo (69%), Distrito Federal

(67,2%) e Goiás (61,0%).

Para alcançar o universo da população desta faixa etária, o Pará tem de enfrentar o sério problema do déficit de vagas - até 2016 seriam 10668 (o maior do país) – atingindo 33 municípios (TCU, 2013 - 007.081/2013-8).

Quanto ao alcance da meta de aumentar de 39,9% para 85% o percentual de jovens cursando o Ensino Médio, até 2024, governo e sociedade têm de fazer um grande esforço de retorno aos bancos escolares dos 25% que hoje estão fora da escola, assim como, programas de aceleração de aprendizagem para que os 35% que ainda se encontram no Ensino Fundamental cheguem a este nível.

Além disto, há que se desenvolver estratégias de diminuição dos índices de evasão e abandono (20,6%), também um dos maiores do Brasil.

A conjugação destes fatores acaba por definir um dos mais baixos índices de conclusão do ensino básico no Pará. Neste estado, **apenas 35% dos jovens de 19 anos concluem sua formação.**

Como o moderno mercado de trabalho exige pelo menos 11 anos de escolaridade, **65% dos jovens paraenses estão condenados ao subemprego, desemprego ou a atuarem no mercado marginal.**

Como consequência final, **a escolaridade média da população paraense é de 7,2 anos, muito abaixo da média nacional de 9,8 anos.**

Os empresários paraenses sabem bem das dificuldades de selecionar recursos humanos qualificados, ou melhor, com uma boa escolarização. A estratégia de importar pessoal, além de mais onerosa, marginaliza a população local, com todas as consequências já conhecidas.

Como o Ensino Médio é de responsabilidade estadual, o importantíssimo investimento social a ser feito deve ser em parceria com este nível de governo.

4. Por que contribuir com o Pacto pela Educação do Pará?

O Pacto pela Educação do Pará é um esforço integrado de diferentes níveis, setores (educação, assistência, saúde, cultura, esporte e lazer, dentre outros) e atores (governo, empresariado, universidade, sociedade civil e organismos internacionais), liderado pelo Governo do Estado, em torno de metas, resultados e estratégias, ou seja, em função de um Plano.

Trata-se de uma parceria público-privada, de caráter federativo (diferentes níveis de governo), intersetorial (incluindo, além de educação, assistência, saúde, cultura, esporte e lazer, dentre outros) e implantada de forma descentralizada (articulação de muitos Pactos: estadual, regional, municipal e escolar).

O Pacto não pertence a governos, partidos políticos, segmentos religiosos ou ideológicos. Ele é de responsabilidade de toda a sociedade paraense.

Sua meta é aumentar em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de todos os níveis: Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, num período de 5 anos (até 2017), demonstrando que é possível “dar a volta por cima” quando todas as forças vivas de um estado se juntam em torno de metas e resultados comuns.

Aumentar o IDEB exige um esforço de todos, no sentido de que nossos alunos aprendam e melhorem seus desempenhos nos sistemas de avaliação nacionais e estaduais (SisPAE), que sejam aprovados, e que não abandonem os bancos escolares antes do término de sua educação básica.

Figura 2 – Os resultados esperados do Pacto pela Educação do Pará



Além da melhoria dos resultados educacionais e até para que isto tenha sustentabilidade, o Pacto objetiva institucionalizar a parceria público-privada, através da implantação e do fortalecimento de um Sistema de Governança que garanta a participação de diferentes setores, incluindo o empresarial, na gestão da política educacional.

Este Sistema de Governança, formado por uma rede de Comitês (estadual, regionais, municipais e escolares), cada um deles agindo em função de planos específicos (Plano Estratégico Estadual, Plano Municipal de Educação e Plano Político Pedagógico da escola) deve atuar no acompanhamento das ações e na articulação de esforços, contribuindo para o alcance das metas e dos resultados do Pacto.

Figura 3 – Governança participativa: um Pacto de muitos Pactos



A participação institucionalizada do setor privado no sistema de governança representa um grande avanço na busca da relevância do investimento social na área da educação.

Em primeiro lugar, porque a principal proposta do Pacto é a de que o investimento social se faça articulado à política pública, integrando os esforços de diferentes setores, em função de metas e resultados, de forma a criar a sinergia necessária à efetividade das ações.

Em segundo lugar porque, dentro do mesmo espírito, o Pacto propõe que a participação do setor privado seja parte de uma rede articulada de esforços empresariais que possibilitem o aumento do impacto da ação de cada um.

Esta rede, denominada **Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará (GPEP)**, vem sendo constituída desde 2012, contando com a contribuição articulada de empresas,

institutos e fundações, que se comprometem a contribuir para a melhoria da educação pública no estado do Pará.

4.1 Quem pode se associar ao GPEP?

Não há limite de membros, nem padrão definido, podendo se associar ao GPEP desde grandes empresas, com atuação nacional ou regional, até pequenos estabelecimentos locais, desde que se comprometam com alguma forma de participação.

Existem dois tipos de associados: parceiros e apoiadores.

As Instituições Parceiras são aquelas que contribuem de forma sistemática com o Pacto, podendo se caracterizar como parceiros técnicos ou parceiros do sistema de governança.

Instituições Apoiadoras são os membros do GPEP que além de contribuir com iniciativas de investimento e responsabilidade social, alocam recursos financeiros para a realização das **Ações Estratégicas de Apoio ao Pacto**, por meio de cotas de contribuição anual para o Fundo de Sustentabilidade do Pacto.

As empresas, institutos e fundações devem formalizar sua adesão ao GPEP, por meio de instrumento próprio - Termo de Adesão ao Pacto - no qual se definem as formas de participação, os papéis e as responsabilidades.

4.2 Como é feita a coordenação do GPEP?

Em uma rede, não há relações hierárquicas entre os membros. Seu funcionamento, entretanto, depende de uma ação articuladora, exercida por um órgão coordenador.

A coordenação do GPEP vem sendo exercida pelo Instituto Synergos, uma organização não governamental, com experiência internacional em parcerias público-privadas sociais.

Prevê-se a possibilidade da coordenação do GPEP ser exercida de forma rotativa por seus membros.

Figura 4 – Composição do Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará (GPEP) em 2014



4.3 Quais as formas de contribuição das empresas?

Uma empresa, dependendo inclusive de seu tamanho e da localização de seu negócio, pode contribuir de diferentes formas.

Com o intuito de enriquecer as opções, sugerem-se algumas alternativas:

- a. Participação no Sistema de Governança;
- b. Assessoria à gestão de sistemas municipais ou escolas públicas;
- c. Investimento social diretamente nos municípios;
- d. Estabelecimento de parceria com uma escola;
- e. Apoio à expansão de programas e projetos de iniciativa de outras empresas e institutos;
- f. Ações de voluntariado empresarial;
- g. Oferta de vagas em programas da Lei do Aprendiz que

- priorizem alunos de escolas públicas;
- h. Apoio financeiro ao Fundo de Sustentabilidade do Pacto.

5. Participação no Sistema de Governança

Uma das mais importantes formas de contribuição das empresas é sua participação no Sistema de Governança. Como membros de Comitês (Estadual, Regional, Municipal e dos Conselhos Escolares), as empresas têm a oportunidade de atuar diretamente na política educacional de seu território de interesse.

Nos **Comitês Regionais** (CRs) está reservada para as empresas a função de Vice-presidente, corresponsável junto com o representante da SEDUC pelo funcionamento do CR, nas funções de acompanhamento e de mobilização de outros parceiros do setor privado, articulação e apoio aos municípios. Como se trata de uma forma de atuação mais intensa, prevê-se que o tempo mínimo de dedicação seja de aproximadamente 8 horas por mês.

Nestes CRs, outra forma de atuação, menos intensa, é como membro, também responsável pela mobilização e acompanhamento das ações. O tempo mínimo de dedicação, neste caso, seria de 4 horas por mês.

Os **Comitês Municipais** são coordenados por um triunvirato, formado pelo Secretário Municipal de Educação, o representante da SEDUC no município e a empresa parceira. Compor este triunvirato seria também uma forma de atuação mais intensa, por ser corresponsável pelo funcionamento do CM, pelo apoio à concepção, aprovação e implantação do Plano Municipal de Educação, e pela mobilização de outros parceiros do setor privado. O tempo mínimo de atuação previsto para este caso seria de 8 horas por mês.

Outra opção seria a de participar como membro do Comitê Municipal, com tempo mínimo de dedicação estimado em 4 horas

por mês.

Chegando ao chão da escola, torna-se de vital importância a participação das empresas nos **Conselhos Escolares**. Como membro destes conselhos, o setor privado teria uma atuação intensa, de apoio à concepção do Plano Político Pedagógico da escola, e acompanhamento de sua implantação, na mobilização de recursos e no apoio ao monitoramento físico-financeiro dos recursos externos, evitando o sério problema de inadimplência das escolas. O tempo mínimo de dedicação previsto para este caso seria de 8 horas por mês.

5.1 Assessoria à gestão de sistemas municipais ou escolas públicas

O grande aporte do setor privado na área da educação está no campo da gestão. Participando diretamente nos Comitês ou não, as empresas podem contribuir com municípios ou escolas em algumas questões cruciais, como:

- Identificação de fontes de recurso disponíveis.

Existem fontes importantes de recursos diretos na escola, oriundas do governo federal e desconhecidas da administração escolar. Identificar estas fontes e os mecanismos de acesso pode ser essencial para o alcance dos resultados.

- Apoio à elaboração de projetos e proposta de financiamento.

De modo geral, o acesso a estes recursos federais ou privados demanda a apresentação de projetos específicos. Ocorre que o nível de dificuldade destes procedimentos muitas vezes é uma barreira para municípios e escolas na concepção destes projetos, principalmente no estabelecimento da correlação entre as estratégias de ação e o orçamento.

- Apoio na melhoria da gestão de recursos humanos, financeiros e materiais (transporte, merenda).

Estudos mostram que a gestão é um “calcanhar de Aquiles” da área de educação e que os bons resultados encontram-se relacionados com a sua qualidade. Neste caso, em se tratando de municípios de até 50 mil habitantes, sugere-se o incentivo, apoio à implementação e cooperação no uso do CONVIVA¹, importante instrumento de gestão municipal da educação.

- o Assessoria no monitoramento físico-financeiro e na prestação de contas.

Não basta apoiar os municípios e escolas no acesso a recursos externos. É fundamental prestar uma assessoria no processo do monitoramento físico-financeiro e na prestação de contas. É inconcebível a quantidade de municípios e escolas que se tornaram inadimplentes por conta destas questões, ficando assim impedidos de receber novos recursos.

5.2 Investimento social diretamente nos municípios

Muitas empresas já possuem iniciativas de investimento social privado com projetos ou ações próprias, ou desejam atuar desta forma. O que se propõe, neste caso, é que se busque articular a iniciativa com todo o esforço de articulação do Pacto. Neste sentido, sugerem-se os seguintes passos:

- o Identificação, junto ao Comitê Municipal, de demandas prioritárias, em função do Plano Municipal de Educação (metas e resultados do Pacto);
- o Oferta de projetos ou recursos, de forma articulada com outros investimentos que estão sendo feitos no município (programas federais e estaduais, ação das universidades e de outras empresas);

¹ O ambiente virtual Conviva Educação é uma ferramenta tecnológica totalmente gratuita, que objetiva auxiliar as Secretarias Municipais de Educação na gestão de suas redes/sistemas de ensino, possibilitando maior foco na gestão pedagógica, fortalecendo o ensino e a aprendizagem.

- o Acompanhamento da implantação e dos resultados, em ação conjunta com o Comitê Municipal do Pacto.

5.3 Estabelecimento de parceria com uma escola

Existem experiências muito interessantes neste tipo de atuação, com resultados comprovadamente positivos. O objetivo é de que seja estabelecida uma parceria, superando a ideia da “adoção” que pressupõe uma situação de dependência da escola.

No espírito do Pacto, a própria escolha da escola deveria passar pela identificação, junto ao Comitê Municipal, de demandas prioritárias, em função do Plano Municipal de Educação.

Uma vez definida a escola, é necessário que se faça um contato direto com a direção e com o Conselho Escolar, para verificar o real desejo do estabelecimento da parceria. Este desejo deveria ser formalizado, por meio de documento que registrasse a adesão formal do Conselho Escolar à proposta de parceria.

A partir daí propõe-se a definição de prioridades, junto com a equipe de direção e o Conselho Escolar, tendo como referência o Plano Político Pedagógico da Escola, em função das metas e dos resultados do Pacto. O ideal seria a participação oficial da escola como membro do Conselho Escolar.

Identificadas as necessidades prioritárias, deveria ser elaborado, junto com a equipe da escola, um Plano de Trabalho e formalizada a parceria, num Termo de Compromisso, tendo como base este plano de trabalho.

Finalmente, seria de grande importância o acompanhamento sistemático da execução do Plano de Trabalho e dos resultados educacionais previstos.

5.4 Apoio à expansão de programas e projetos de iniciativa de outras empresas

No campo do investimento social, como em todos os outros, o importante é “não inventar a roda”.

Assim, se outra empresa, instituto ou fundação já desenvolveu e testou algum projeto ou tecnologia social, o ideal seria utilizá-lo (evidentemente com a permissão de quem o concebeu e com as adaptações necessárias) em seu território de interesse.

No Pacto isto é facilitado, pois o GPEP promove o mapeamento destas iniciativas e oferece espaços de interação que possibilitam negociações sobre a forma de utilização.

Neste tipo de contribuição, preveem-se os seguintes passos:

- o Identificar projetos e programas de outras empresas considerados estratégicos para seu território de interesse (grupo de municípios, município ou escolas);
- o Definir as possibilidades de apoio para a expansão deste(s) projetos e programas em seu território de interesse;
- o Estabelecer parceria com a empresa ou instituto para:
(a) apoio técnico para a implantação; ou (b) transferência da tecnologia.

5.5 Ações de voluntariado empresarial

No espaço de interseção entre os conceitos de responsabilidade e investimento social, surge a ideia do voluntariado empresarial. Nesta proposta, a empresa incentiva e apoia seu colaborador (responsabilidade social), para que ele possa contribuir, com seu tempo, dinheiro ou talento, para a melhoria da realidade social ou ambiental (investimento social privado).

Figura 5 – Voluntariado Empresarial



O voluntariado empresarial vem se mostrando um verdadeiro jogo de “ganha-ganha”.

Além dos ganhos sociais, neste caso o aumento do capital humano no Pará, parece não restar dúvidas do quanto a própria empresa se beneficia com a promoção do voluntariado empresarial.

Cada vez mais, as diferentes formas de responsabilidade e investimento social representam um diferencial para os consumidores. Frente a produtos que pouco se diferenciam pelas qualidades técnicas, os consumidores estão cada vez mais propensos a optar por marcas associadas a valores éticos e a práticas responsáveis. Esta nova lógica se reflete nos certificados e prêmios, cada vez mais desejados pelas empresas.

Programas de voluntariado empresarial acabam contribuindo para aumentar o valor da marca. Reflexos também são sentidos em indicadores como o incremento do orgulho dos colaboradores, que se refletem em ranqueamentos do tipo BPW (*Best Place to Work*).

Um ganho que começa a ser percebido é o da contribuição do voluntariado empresarial para o desenvolvimento dos recursos humanos das empresas.

Neste sentido, é importante ressaltar que nossa atual etapa de desenvolvimento, conhecida como sociedade do conhecimento,

e caracterizada pela complexidade, competitividade, globalização e enorme avanço tecnológico, vem trazendo novas demandas para o mercado, exigindo um novo perfil de colaborador. Este deveria ser um verdadeiro empreendedor corporativo, capaz de ter uma visão sistêmica das questões, de ser criativo e autônomo, de articular diferentes informações, de combinar ideias com capacidade de execução, de agir na urgência e decidir na incerteza, de compartilhar conhecimentos, de lidar com a diversidade, de trabalhar em equipe e de ser flexível com normas e hierarquias.

Estas seriam justamente as habilidades e competências desenvolvidas em determinadas modalidades de trabalho voluntário.

As empresas interessadas em participar deste jogo de "ganha-ganha", contribuindo efetivamente para o alcance das metas do Pacto, deveriam:

- o Identificar modalidades de voluntariado empresarial mais adequadas à realidade da empresa;
- o Definir uma ação ou programa de voluntariado destinado a contribuir diretamente com as metas (melhorar o desempenho e diminuir a evasão) e os resultados do Pacto (capacitação de profissionais, infraestrutura, gestão, mobilização e uso de tecnologia);
- o Buscar articular as ações de voluntariado empresarial, com as desenvolvidas por outras empresas.

5.6 Exemplos de contribuição do voluntariado empresarial no Pacto

- o Divulgação do Pacto na empresa com mobilização de pais/colaboradores para atuarem na melhoria da educação de seus filhos (Família Educadora);
- o Campanhas desenvolvidas nas escolas e nas comunidades:

- Estudar Vale a Pena, Família Educadora, *Geekie Games*;
- Apoio a projetos de professores e alunos (concurso de projetos);
 - Dia de serviço nas escolas (melhorias físicas, embelezamento, palestras, campeonatos);
 - Mentoria de alunos;
 - Aulas de idiomas;
 - Apoio Técnico a projetos de reforma (Engenheiros Solidários);
 - Apoio à prestação de contas de municípios e escolas, de forma a evitar a inadimplência;
 - Campanhas e gincanas de coleta de doações (material escolar, material de limpeza e conservação, uniformes, livros);
 - Participação de voluntários no Sistema de Governança, como membros de Comitês Municipais ou de Conselhos Escolares.

5.7 Oferta de vagas em programas da Lei do Aprendiz

A Lei do Aprendiz, que define a obrigatoriedade para grandes e médias empresas de contratar jovens na condição de aprendizes, e que faculta a pequenas empresas esta forma de contratação, é muitas vezes vista de maneira negativa, como mais uma obrigação indesejável para o setor privado.

Analisada por outro ângulo, esta possibilidade, se orientada para este fim, pode se transformar em uma importantíssima contribuição das empresas no desafio de diminuir a evasão no Ensino Médio.

Ocorre que os altos índices de defasagem idade-série, que atingem a mais de 60% dos alunos do Ensino Médio no Pará fazem com que cheguem mais velhos a este nível, com maiores necessidades de renda e consumo, o que acaba empurrando estes jovens para o mercado de trabalho e para fora da escola.

Assim, a Lei do Aprendiz oferece uma real possibilidade de conjugar educação com trabalho formal (carteira assinada, direitos trabalhistas), propiciando, inclusive, maior significado à própria escola (por que estudar português e matemática?).

Para transformar a Lei do Aprendiz em estratégia de responsabilidade social, voltada à diminuição da evasão no Ensino Médio é necessário organizar o programa de forma a:

- (a) selecionar os aprendizes nas escolas de EM, a partir do segundo ano;
- (b) contratar por 4 horas, para que não seja necessário que o jovem estude no período noturno;
- (c) cobrar a obrigatoriedade da frequência escolar.

Vale ressaltar que qualquer empresa, independentemente de seu tamanho, pode contratar jovens aprendizes.

Um desafio na implantação de programas de aprendizagem é a mobilização de instituições formadoras, que podem ser entidades do Sistema S, escolas técnicas ou ONGs.

5.8 Apoio financeiro ao Fundo de Sustentabilidade do Pacto

Além da contribuição direta ao Pacto, com iniciativas de responsabilidade e investimento social, o setor privado pode apoiar um conjunto de **Ações Estratégicas de Apoio ao Pacto**. Trata-se de um trabalho estruturante, no sentido de:

- (a) Mobilização, qualificação e articulação da atuação do setor privado, buscando aumentar seu impacto na melhoria da educação no Pará;
- (b) Promoção de uma cultura de Gestão para Resultados, junto aos órgãos executores da política educacional (SEDUC e SMEs); e
- (c) Implantação de um Sistema de Governança que

institucionalize a parceria-público privada na gestão educacional.

Com relação ao setor privado, as **Ações Estratégicas de Apoio ao Pacto** estão voltadas para o fortalecimento do GPEP e para a qualificação e articulação das ações dos seus membros, por meio de:

1. Mapeamento das ações de cada membro e de sua localização, de forma a possibilitar a articulação territorial dos esforços;
2. Apoio técnico para diferentes formas de atuação: participação na governança, programas de voluntariado, Lei do Aprendiz;
3. Articulação com as secretarias de educação (estadual e municipal);
4. Espaços de troca de experiência e de definição de prioridades;
5. Informações sobre o processo de implantação do Pacto;
6. Identificação e disseminação de experiências inspiradoras de investimento social privado na área de educação do estado do Pará.

Na linha de Gestão para Resultados, as **Ações Estratégicas de Apoio ao Pacto** propõem-se a prestar assessoria técnica à SEDUC, tanto na linha programática, com apoio à concepção e execução de projetos estratégicos, quanto no monitoramento do processo de implantação, com o suporte ao Escritório de Projetos². Quanto aos municípios a ação se faz de forma articulada com a UNDIME/PA, Associações e Consórcios Municipais.

² O Escritório de Projetos é responsável pelo gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos e ações previstas. A SEDUC criou o Escritório de Projetos para garantir a implementação do Pacto pela Educação do Pará.

Como parte da proposta de Gestão para Resultados, **Ações Estratégicas de Apoio ao Pacto** incluem a concepção e implantação de um Sistema de Reconhecimento.

Finalmente, no que se refere à consolidação do Sistema de Governança, as **Ações Estratégicas de Apoio ao Pacto** destinam-se a oferecer:

1. Assessoria técnica à instalação e ao funcionamento dos Comitês Regionais e dos Comitês Municipais;
2. Espaços de troca de experiências entre os membros dos Comitês;
3. Apoio aos Comitês Regionais para mobilização dos Comitês Municipais.

6. O que ganham as empresas-membro do GPEP (Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará)?

As empresas que contribuem com o Pacto pela Educação do Pará, associadas ao GPEP, podem aferir ganhos importantes.

Em primeiro lugar, desfrutam da possibilidade de contribuir estrategicamente, e **com efetividade** (impacto), para o aumento do capital humano do Estado do Pará, e para a diminuição dos fatores antieconômicos, ligados aos maus resultados educacionais, como o aumento da pobreza, da desigualdade, de atividades marginais e da violência.

Em segundo lugar, fortalecem suas relações com as políticas públicas, principalmente por meio da participação em Comitês de diferentes níveis.

Em terceiro lugar, a rede GPEP propicia o estabelecimento e o fortalecimento de relações com outras empresas-membro, por meio da realização de reuniões de acompanhamento e troca de experiências, e de um Seminário Anual.

Os membros do GPEP podem também contar com apoio

técnico para diferentes formas de investimento social na área da educação, bem como, com assessoria para o desenvolvimento de um programa de voluntariado empresarial.

Finalmente, mas não menos importante, é o reconhecimento da empresa como socialmente responsável, o que contribui para o aumento do valor da marca.

Este reconhecimento público se faz por meio do **Selo de Empresa Parceira do Pacto pela Educação do Pará.**

Este Selo é oferecido pelo GPEP aos membros que se comprometem com contribuições específicas, por meio do Termo de Adesão ao Pacto.

O selo tem vigência anual e sua renovação depende do cumprimento das responsabilidades formalizadas no Termo de Adesão.

O **Selo de Empresa Parceira do Pacto pela Educação do Pará** poderá constar de todo o material promocional produzido pela empresa.

Figura 6 – Selo de Empresa Parceira do Pacto



7. Contatos



www.pactopelaeducacao.pa.gov.br

escritoriodeprojetos@seduc.pa.gov.br



www.pactoeducacaopara.org

Equipe Synergos

Coordenação: Wanda Engel.

Equipe: Daniel Domagala, Alessandra Caldeira, Rosane Santiago, Paula Caldeira e Mirian Silva.

Revisão e edição: Paula Caldeira.

8. Grupo de Parceiros Estratégicos do Pacto pela Educação do Pará (GPEP)

Apoiadores:



Parceiros da Governança:



Parceiros Técnicos:



Coordenação: Synergos



Visite:

www.pactopelaeducacao.pa.gov.br

www.pactoeducacaopara.org



Avenida Ataulfo de Paiva, 615/703, Leblon

Rio de Janeiro, RJ, Brasil, CEP: 22.440-032

Tel.: (+55-21) 3495-4355

www.synergos.org

brasil@synergos.org