



FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS EM MOBILIZAÇÃO SOCIAL

SKILL DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL MANAGERS IN SOCIAL MOBILIZATION

FORMACIÓN DE DIRECTORES EDUCATIVOS EN MOVILIZACIÓN SOCIAL

Camila Campos Tinoco Fattori

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2701-6497>

Comunidade Educativa CEDAC - Brasil

Maria da Glória Gonçalves Teixeira

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1513-6448>

Comunidade Educativa CEDAC - Brasil

Maria Regina dos Passos Pereira

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3736-3441>

Comunidade Educativa CEDAC - Brasil

Roberta Leite Panico

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8964-5849>

Comunidade Educativa CEDAC - Brasil

DOI: 10.22481/poliges.v2i3.9910

Resumo: Este artigo de campo, resultado de pesquisa de natureza empírica, tem como objetivo sistematizar a experiência de formação de Técnicos da Secretaria de Educação de diversas localidades para atuarem como agentes de mobilização social, a fim de favorecer a realização e o aprimoramento de experiências similares. Tal formação está baseada no estudo e em experiências práticas que favorecem a reflexão sobre as concepções de mobilização social e de formação de Redes Sociais como uma estratégia para que diferentes atores da sociedade possam atuar em prol de questões complexas e policausais como a Educação. A prática se dá por meio de encontros formativos e pela experiência da participação desses técnicos como integrantes e facilitadores de Redes Sociais, atuando em conjunto com diversos atores da sociedade civil. Nas Redes Sociais são desenvolvidas ações que contribuem para a educação pública de qualidade, com a mediação de formadores. O artigo apresenta a experiência de trabalho da Comunidade Educativa CEDAC que atua em parceria técnica com fundações empresariais e em parceria com Secretarias Municipais de Educação. Busca sistematizar algumas estratégias formativas e analisar os efeitos desse trabalho na participação social na educação e também na abertura das Gestões Educacionais para atuar em parcerias dentro da proposta de uma gestão

democrática. Destaca o princípio metodológico de ação-reflexão-ação e a atuação conjunta entre técnico da Secretaria e formador como aspectos chave da formação.

Palavras-chave: Formação; Mobilização social; Políticas educacionais

Abstract: This article, as a product of empirical research, looks into a experience aimed at developing the capacity of education Departments officials from different locations in Brazil to act as agents of social mobilization. Such training is based on study sessions and practical experiences that favor reflection on the concepts of social mobilization and the building of Social Networks as an alternative for different actors in society to deal with a series of complex and polycasual issues such as Education. The works takes place through educational meetings and the participation in technical sessions as members and facilitators of Social Networks, working together with various actors from civil society. Social Networks have developed actions that contribute to quality public education, through the mediation of trainers. The article presents a work experience of civil Society organization Comunidade Educativa CEDAC in collaboration with private foundations and Municipal Education Departments. It seeks to systematize some skill development strategies and analyze the effects of this work on social participation in education, as well as on the opening of Educational Administrations to implement partnerships in the proposal of a democratic gesture. It highlights the methodological principle action-reflection-action and articulated action within the Education Departments teams, between the staff responsible for educators developmeny and the satff that reaches out to the Community joint action between the roles of training education professionals as key aspects of success.

Keywords: Skill Development; Social mobilization; Educational policies

Resumen: Este artículo empírico, resultado de una investigación práctica, aborda aspectos de una experiencia de formación realizada con técnicos de Secretarías Municipales de Educación de diversas localidades para actuaren como agentes de movilización social. Dicha formación se basa en el estudio y en experiencias prácticas que favorecen la reflexión respecto a los conceptos de movilización social y de la formación de las Redes Sociales como alternativas para que los diferentes actores de la sociedad puedan actuar en favor de la Educación, tema complejo y multi causal.. La práctica se realiza a través de encuentros formativos que contemplan la experiencia de participación de estos técnicos como miembros y facilitadores de las Redes Sociales que, a su vez, trabajan en conjunto con diversos actores de la sociedad civil. En las Redes Sociales son desarrolladas acciones que contribuyen con la educación pública de calidad, a partir de la mediación de formadores. El artículo presenta la práctica laboral de la Comunidad Educativa CEDAC, que actúa en cooperación técnica com Fundaciones Empresariais y en asociación con las Secretarías Municipales de Educación. Se buscó sistematizar algunas estrategias formativas y analizar sus efectos en la participación social en la Educación, además de los impactos de la cooperación en la Gestión Educativa dentro de la propuesta de gestión democrática. Se destacan como aspectos clave de la formación el principio acción-reflexión-acción y la actuación conjunta entre el técnico de las Secretarías y el formador.

Palabras clave: Formación; Movilización social; Políticas educativas

Introdução

O tema participação social nas políticas públicas tem sido amplamente discutido na atualidade nos diferentes setores da gestão pública, incluindo a educação. A concepção de que a educação envolve outros atores da sociedade, além dos educadores, não é nova. A Constituição Federal de 1988, que ficou conhecida como Constituição Cidadã, em seu artigo 205, prevê que *“a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”* (BRASIL, 1988). A participação da sociedade na educação também é prevista no Plano Nacional de Educação - PNE, na meta 19 (grifo das autoras):

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Mas a educação precisa realmente da participação social? Se sim, para quê exatamente? E se isso é importante, quem mobilizará a sociedade para essa participação? Para responder a essas questões é preciso dar um passo atrás e refletir sobre a concepção de educação que subjaz à política educacional, que por sua vez tem relação com a concepção de sociedade que se quer formar.

Parte-se do pressuposto de que a sociedade almejada é aquela em que os cidadãos têm seus direitos assegurados, com justiça, equidade e bem-estar social. Ela conta com a atuação de um Estado de bem-estar social e de sujeitos participativos na busca desses direitos. Nessa visão, a educação é estratégica, pois a escola é uma das instituições que mais contribui para a formação de sujeitos que possam atuar nesta sociedade como cidadãos comprometidos com a justiça e o bem estar comunitário. Concebê-los assim, como cidadãos, implica vê-los como sujeitos que precisam conhecer os seus direitos e deveres, que saibam fazer escolhas sobre como viver, e também desenvolver habilidades para a participação social e comunitária, a fim de que possam colaborar para a efetivação de políticas públicas compatíveis com essas premissas. A escola funciona como um microcosmos de convivência, um recorte da sociedade, um ambiente educativo que pode

proporcionar, ou não, a experiência de participação, entre tantas outras necessárias para a formação integral desse cidadão.

A Base Nacional Comum Curricular reconhece a complexidade do que significa aprender nos tempos atuais, na sociedade atual, afirmando que:

No novo cenário mundial, reconhecer-se em seu contexto histórico e cultural, comunicar-se, ser criativo, analítico-crítico, participativo, aberto ao novo, colaborativo, resiliente, produtivo e responsável requer muito mais do que o acúmulo de informações. Requer o desenvolvimento de competências para aprender a aprender, saber lidar com a informação cada vez mais disponível, atuar com discernimento e responsabilidade nos contextos das culturas digitais, aplicar conhecimentos para resolver problemas, ter autonomia para tomar decisões, ser proativo para identificar os dados de uma situação e buscar soluções, conviver e aprender com as diferenças e as diversidades. Nesse contexto, a BNCC afirma, de maneira explícita, o seu compromisso com a educação integral. (BRASIL, 2017, p. 14, grifos das autoras).

É importante reconhecer que, a despeito do que as normativas e as orientações da política educacional preveem, a concepção de educação varia significativamente nos diferentes países, localidades, redes de ensino, escolas e instituições. Essa variação influencia as decisões políticas, como orçamento, escolha de materiais pedagógicos, construção ou desativação de prédios escolares, políticas de avaliação e formação. Este artigo trata da importância da formação, uma vez que se uma rede assume uma visão de sociedade e de educação que inclui a participação social como valor, seus profissionais precisam ser formados para adotar práticas coerentes com esse propósito.

A experiência aqui relatada, no sentido de construção de alternativa para essa questão, é fruto de parcerias público-privada entre a OSCIP Comunidade Educativa CEDAC, instituições empresariais e diversas Secretarias Municipais de Educação brasileiras. A perspectiva de atuação é de apoiar a gestão, no âmbito da secretaria municipal de educação e das escolas, com foco na melhoria da qualidade, tendo como premissa a educação como um valor social e que todos podem e devem, dentro do papel social que ocupam, colaborar para a garantia plena dos direitos de aprendizagem das crianças, adolescentes, jovens e adultos do nosso país. Este princípio prevê o envolvimento de muitas pessoas, instâncias e organizações a fim de se alcançar esse objetivo, formando Redes Sociais em prol da Educação, a fim de potencializar ações que promovam a transformação do cenário

educacional, dentro e fora da escola. A Comunidade Educativa CEDAC desenvolveu estratégias formativas para que essas intenções fossem alcançadas. As Secretarias Municipais de Educação são corresponsáveis por sua realização, tanto no que diz respeito à viabilização da formação com suas equipes como também em decisões estratégicas sobre o foco das ações junto às equipes técnicas das Secretarias, gestores escolares e sociedade civil.

As ações envolvendo a mobilização social tem como objetivo levar aos integrantes dessas Redes, demais parceiros e comunidade em geral, uma maior compreensão sobre os desafios da educação nos territórios onde atuam e sobre as estratégias de participação social para melhoria da educação. Ao fazer esta aproximação entre os desafios e as possibilidades de ações que impactam na transformação de realidades, espera-se que a causa da educação se transforme em valor social, acolhido e reivindicado como um compromisso compartilhado entre todos envolvidos.

Segundo Toro e Werneck (1996), o Brasil e a América Latina ainda têm um grande desafio no século XXI que é construir um projeto fundado nos direitos humanos e com o objetivo de assegurar vida digna a todos, e é nessa perspectiva que mobilizar as pessoas em torno da causa da educação de qualidade, torna-se prioritário e urgente, já que ainda estamos longe de ter alcançado a qualidade desejada e de garantir direitos para uma vida digna para todos.

Assim, a formação de técnicos das Secretarias Municipais de Educação ganha relevância, pois as ações de mobilização de pessoas e instituições em torno da causa da educação podem e devem constituir-se como uma dimensão da atuação das redes educacionais, e sendo assim técnicos das Secretarias teriam em suas atribuições as atividades relativas a esse objetivo, o que demanda formação.

A atuação desses profissionais para a mobilização social pela educação exige compreender que a Educação, assim como a saúde, a segurança, o meio ambiente entre outras áreas, é um setor cujos desafios se constituem como fenômenos de policausalidade, ou seja, há uma multiplicidade de fatores que influenciam o sucesso da aprendizagem dos estudantes como: condição econômica e psicossocial das famílias, saúde, moradia, transporte, formação de equipes de professores e gestores educacionais, recursos e estruturação das unidades escolares, entre tantos outros fatores.

Todos esses fatores podem influenciar as oportunidades educacionais de crianças, jovens e adultos, e envolvem públicos muito diferentes: famílias, secretarias, outros setores públicos e organizações da sociedade civil. Por isso, é essencial que se planeje a mobilização desta diversidade de atores em torno de um projeto comum, já que algo tão relevante não pode depender de um movimento espontâneo, como ocorre em territórios com maior histórico de participação social e militância pela educação. Esse planejamento intencional pode surgir de outros atores sociais, como OSCIPs locais e movimentos sociais, mas observa-se o grande potencial de que seja realizado pelas equipes técnicas das redes de educação. Atribui-se esse potencial aos fatos de que essas equipes são constituídas por profissionais que conhecem profundamente os processos de ensino e de aprendizagem, que atuam para a qualidade de educação e, considerando ainda, que como relatado inicialmente as políticas educacionais já preveem a gestão democrática e a participação social dentro de seus atributos.

Sob esta ótica, as equipes técnicas da Secretaria são responsáveis por pensar em políticas e ações que possam, por um lado prever a formação de cidadãos participativos e por outro, e com a mesma finalidade, prever a participação na educação. Como em todas as atribuições, os profissionais de educação precisam ter formação profissional e é nesse sentido que se apresenta este artigo de campo, resultado de pesquisa de natureza empírica, que revela propostas que têm avançado nos últimos dez anos rumo à uma metodologia de formação de técnicos das Secretarias Municipais de Educação com foco na mobilização social. Essa metodologia concebe as Redes como estruturas que podem favorecer a atuação desses técnicos na mobilização de atores locais para a participação na educação, já que envolvem diferentes setores que podem influenciar políticas educacionais. Afinal, como diz aquele conhecido provérbio africano: “é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança”.

A formação de gestores educacionais e a mobilização social

Os estudos sobre a constituição do papel de gestores da educação conta com esforços de diferentes autores, como por exemplo de Heloísa Lück (2009) que sistematizou um conjunto de dimensões da gestão escolar e suas competências:

gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão do clima e cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. Ela atrela a atuação desses gestores para a participação à perspectiva de gestão democrática prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI) afirmando que:

(...) a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim como dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70).

O olhar para a atuação da equipe técnica da gestão educacional a partir dessas dimensões, em especial a da gestão democrática e participativa, favorece que a mobilização social seja incluída como tema em momentos formativos com essas equipes. Não se trata apenas de uma proposta de um ou outro programa, mas sim de um princípio de atuação da gestão pública.

A Comunidade Educativa CEDAC (CE CEDAC) tem desenvolvido estratégias de formação desses técnicos a partir do enfoque nessas dimensões, e, também a partir do conhecimento em formação de profissionais de educação constituído ao longo de quase 24 anos de atuação. Entre eles, está o princípio formativo de que: A formação dos educadores é contínua e supõe ação-reflexão-ação. Em razão disto, as formações da CE CEDAC promovem um movimento no qual o participante reflete a partir de sua atuação profissional, e essa reflexão reflete em suas futuras práticas, reiniciando o ciclo. Nesta experiência isso significa que o contexto formativo dos técnicos para a atuação em mobilização social é configurado por meio de momentos formativos atrelados à atuação prática junto a gestores e educadores e também junto à rede social local.

Outras premissas da organização que entram em jogo na formação desses técnicos são: A aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos são as fontes de sentido de todas as políticas e ações no campo da educação; Todo ser humano tem direito a aprender e a se desenvolver integralmente; Educar exige uma atuação conjunta e articulada de toda a comunidade; Ensinar exige conhecimento sobre o objeto, competência didática, capacidade e reflexão, ética e empatia; A escola deve valorizar o repertório individual e coletivo dos estudantes e utilizar metodologias apropriadas para que todos aprendam e se desenvolvam; A educação escolar deve ser fruto de um projeto político-pedagógico concebido coletivamente; A articulação intersetorial é fundamental para que se possa criar uma efetiva rede de proteção social e educacional (CE CEDAC, 2021).

O desenho da formação baseia-se na ideia de que é fundamental romper com uma cultura de gestão pública centralizadora, burocrática e autoritária historicamente construída. No contexto histórico e político atual se faz necessário reconstruir o pressuposto de uma gestão democrática e colaborativa, principalmente no âmbito educacional, no qual existem muitos atores envolvidos para se chegar na aprendizagem dos alunos. Neste ponto, a mobilização social pela educação deve acontecer dentro e fora da escola, e ser também uma preocupação e atribuição dos gestores educacionais e escolares, para que de fato a escola seja de todos e para todos. É preciso ainda passar de uma cultura de trabalho individual e isolado para a do trabalho coletivo e cooperativo de equipe. A formação profissional é vista, então, como ação coletiva, conforme ressalta Francisco Imbernón:

O desenvolvimento de todos os educadores e colaboradores de uma instituição de ensino (...) pode ser definido como aqueles processos que melhoram a situação laboral, o conhecimento profissional, as habilidades e atitudes dos trabalhadores envolvidos com a educação. (...) A formação deve passar da ideia de outros ou eles para nós. (IMNBERNÓN, 2010, p. 81)

A formação sistêmica aqui é entendida não somente pela possibilidade de assegurar o contexto formativo a todos os profissionais, mas como um processo formativo que compreende o funcionamento em rede dos diferentes profissionais, pois as compreensões de uns afetam e são afetadas pelas dos outros.

Antes de evoluir para as estratégias que têm inspirado a reflexão sobre uma metodologia de formação, é importante que seja abordada a concepção de mobilização que subjaz essa atuação.

Um breve olhar sobre o conceito de mobilização

Do que estamos falando ao tratar de mobilização social? Para uma compreensão mais aprofundada do conceito, cita-se um autor que tem guiado há anos a atuação da equipe que atua nas experiências de formação que embasam essa metodologia, o educador colombiano Bernardo Toro, que em produção com Nisia Werneck afirma que:

Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. Participar de um processo de mobilização social é uma escolha, porque a participação é um ato de liberdade. As pessoas são chamadas, convocadas, mas participar ou não é uma decisão de cada um (TORO; WERNECK, 2004, p. 14).

Esta ideia guarda estreita relação com o conceito de policausalidade pois, se as condições de aprendizagem dependem de diferentes fatores e, se é preciso fomentar uma consciência coletiva de que muitas ações em diferentes frentes precisam acontecer para garantir aos estudantes essas oportunidades educacionais, então a primeira coisa a ser feita é fazer essa “convocação de vontades”. Para isso parte-se do pressuposto que as pessoas, em geral, sabem que a educação é importante. No entanto, essa compreensão ou preocupação não está vigente a todo momento. Por isso é preciso favorecer o contexto para que ela emergja. Quando se pergunta para pessoas comuns se gostariam de contribuir para a aprendizagem dos estudantes, se isso estivesse ao seu alcance, é muito comum que a resposta seja positiva. No entanto, tão comum quanto é a falta de compreensão sobre recursos que tornem possível essa contribuição e também de tempo, considerando as demandas da vida cotidiana.

Então, essa convocação de vontades ou mobilização precisa favorecer que as pessoas envolvidas realmente percebam-se como responsáveis por determinada ação, em determinada área, sentir que poderão promover algum tipo de transformação, por meio de ações possíveis. Este seria um primeiro cuidado ao se formar uma Rede de Mobilização pela causa da educação: fortalecer em todos a noção de que pertencem a uma Rede que precisa da força de muitos atuando em conjunto para ter efetivada a sua missão.

Um grande desafio da criação dessas Redes é, justamente, o fato de que muitas vezes se observa um pensamento comum de que assuntos de educação são de responsabilidade somente de educadores, das escolas e do governo. Não seria responsabilidade da sociedade em geral. Esse modo de pensar transfere os problemas para “um outro” e não gera nas comunidades uma noção de co-responsabilidade, previsto na Constituição como foi visto no início, ou seja, um valor social pela qualidade da educação do território.

Para que a demanda pela qualidade da educação seja um valor social é necessário investir nessa área, aproximar as pessoas e suas organizações em torno desse tema, levar informações pertinentes, discutir causas e buscar alternativas de forma conjunta... estamos falando de participação democrática, de criação de um espaço de construção de saber coletivo em torno de um objetivo comum.

Ao desenvolver projetos de mobilização social e comunitária coloca-se em prática princípios importantes: democracia e direito à participação social. A mobilização social pela educação demanda ações desenvolvidas em conjunto com a sociedade civil para a criação de um imaginário coletivo de valorização e contribuição para uma educação de qualidade, que forme cidadãos críticos e comprometidos com a causa, para que possam colaborar na transformação das suas realidades. É preciso considerar que *“convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum, para um ato de paixão, para uma escolha que ‘contamina’ todo o cotidiano.”* (TORO; WERNECK, 1996, p. 5)

Ao promover situações propícias à reflexão sobre questões de educação que afetam as crianças, jovens, suas famílias e comunidades, ao provocar a preocupação sobre como os estudantes estão ou não avançando em suas aprendizagens e sobre como superar esses desafios, colabora-se para que as comunidades ampliem a compreensão sobre seus direitos e sobre a importância da sua participação na busca destes. Ao participarem das Redes focadas no desenvolvimento social, que congregam diferentes parcerias, as pessoas podem contribuir com mudanças importantes em áreas como saúde, assistência social, melhoria da qualidade de vida das famílias, infraestrutura, entre outras. Transformar realidades que trazem desafios é o sentido maior da criação dessas Redes e a educação pode utilizar-se desta estratégia.

A importância das Redes e de profissionais que possam articulá-las

Nos últimos vinte anos observa-se um avanço nos movimentos de mobilização social no Brasil, que colaboraram para a estruturação ou reestruturação das organizações sociais e também para o nascimento de Redes Sociais em torno de causas ou temas que necessitam da participação da sociedade.

Assim surgiram as Redes Sociais pela Infância, Adolescência, Saúde, Direitos Humanos, Meio Ambiente, Direitos das Mulheres, Comunidades LGBTQs etc. Tais movimentos traduziram uma onda de aquecimento nas organizações do terceiro setor, em parte pela nova conjectura social que fez emergir maior participação da sociedade em várias frentes, e em parte demandada pelas exigências de novos parceiros, especialmente do setor privado.

Para mencionar um exemplo de rede com trabalho reconhecido nota-se a Rede Nossas Crianças apoiada pela Fundação Abrinq, que chegou a congregar 208 organizações em 75 municípios pela causa da infância, hoje com 17 anos de existência. O surgimento dessa e outras Redes foi beneficiado pelo apoio, fomento e parcerias de Institutos e Fundações que investiram recursos nos primeiros passos da formação, por disseminação de tecnologia social e investimento no desenvolvimento de lideranças e facilitadores dos processos.

Essas parcerias fizeram com que a organização e a efetivação das Redes avançassem na definição de suas metas, no aperfeiçoamento dos seus projetos e em resultados relativos à sua causa. Ao investir na formação de Redes de Desenvolvimento, os Institutos e Fundações possibilitam que haja um impulso para o início dos encontros, para os primeiros e decisivos agrupamentos de pessoas chave, troca de conhecimentos entre setores e formação para técnicas para realizar ações efetivas que possam transformar realidades sociais.

O conceito de Redes Sociais utilizado neste trabalho está associado a um movimento de mobilização social, com foco na configuração de ações conjuntas com objetivo comum de transformar alguma realidade que constitui um problema para a sociedade.

Se para Toro e Werneck (1996), a mobilização é uma convocação de vontades, as redes sociais podem ser uma estratégia interessante, já que “são

criadas para mobilizar e desencadear ações conjuntas, com objetivo de provocar transformações na sociedade e podem ser vistas como a síntese de um processo dialético: o salto qualitativo indicador de expressiva mudança no cenário social” (SCHLITHLER, 2004, p. 19). Ao aproximar esses dois conceitos observa-se que existe um salto na qualidade da participação dos sujeitos, pois a busca do propósito comum se traduz em uma atuação contínua e com representatividade de um grupo.

Este conceito de Rede de Schlithler se aproxima do termo Redes de Compromisso Social, utilizado por Rose Marie Inojosa, em que ela cita que nas Redes de Compromisso Social *“parcerias são mobilizadas a partir da percepção compartilhada de situações ou problemas que rompem ou colocam em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de seu desenvolvimento e para cujo equacionamento não é suficiente a ação isolada de organizações públicas e/ou privadas.”* (INOJOSA, 1999, p. 5).

Sendo assim, a formação de técnicos de Secretarias para a dimensão de a mobilização social inclui reflexão e estudo sobre as seguintes questões: como começar um processo de formação de uma Rede Social? Como convocar as vontades dos participantes? Como provocar a convergência de interesses distintos de pessoas e organizações em um interesse comum a todos? Qual o sentido de trabalhar voluntariamente por uma causa? Essas questões sinalizam os desafios de se formar uma Rede e torná-la robusta e perene na atuação efetiva de uma causa.

A mobilização de Redes Sociais se configura como tópico de formação de maneira que os técnicos possam compreender que há Redes que se organizam espontaneamente e Redes que se formam a partir de um planejamento intencional. Toro e Werneck (2004) afirmam que a mobilização começa mediante a explicitação dos propósitos da mobilização em forma de um imaginário convocante, que possa gerar a coletivização como sentimento de que se está fazendo parte de algo em comum. Designam ainda alguns atores que contribuem para o início da mobilização, para que se efetive a união de pessoas para atuação rumo a um mesmo propósito ou imaginário. O Produtor Social é aquela pessoa ou organização que cria condições para que a mobilização ocorra, sejam elas de ordem econômica, institucional, técnica ou profissional. Já os reeditores sociais são aqueles que podem readequar mensagens, a partir das diferentes ocasiões, com credibilidade. Por fim,

os editores fazem com que as mensagens convertam-se em símbolos e objetos, com estratégias de comunicação.

Embora os desafios estejam presentes na formação e consolidação das Redes Sociais, sejam elas criadas pela participação espontânea ou fomentadas pelo Produtor Social, todas vivem desafios para mobilizar pessoas a médio e longo prazo, que realizem transformações efetivas nas comunidades em que atuam.

O caminho inicial tem algumas diferenças, mas os resultados dessas duas iniciativas devem caminhar na mesma direção: mobilizar pessoas em torno de causas, envolvê-las em movimentos de participação mútua e voluntária em torno de um problema (criar o sentido da participação em todos envolvidos) e de avançar nas ações com parcerias que transformam os movimentos em ações efetivas, perenes e sustentáveis a médio e longo prazo.

O estímulo à realização dessas ações que favorecem a mobilização e a conectividade das redes pode ser uma das atribuições dos técnicos das Secretarias, exigindo o desenvolvimento de habilidades específicas como: o mapeamento de atores sociais dos territórios que possam trazer representatividade à rede; a articulação social para a união deste grupo, envolvendo compreender quais canais de comunicação e argumentos utilizar com cada ator; a condução de grupos de forma a favorecer a circulação de fala, a compreensão sobre o que os une e a identificação de como cada um pode contribuir com a causa dentro do papel social que realiza.

Uma formação para aprender a mobilizar pessoas para a educação

Em formação e na prática, tanto esses técnicos participantes como os demais envolvidos, vão compreendendo que as Redes Sociais são estruturas sem hierarquia, ou seja, não existe uma liderança que comanda as ações. A Rede reúne diferentes integrantes – pessoas e organizações que estão dispersos espacialmente, mas com ligações entre si que podem apresentar menor ou maior conectividade a depender do contexto. O que une então essas pessoas e organizações que estão dispersas? Geralmente uma necessidade ou um problema dentro de uma causa maior, que afeta a todos, criando um sentido para a constituição de um projeto comum.

Um projeto ou objetivo comum a todos é diferente de um objetivo em comum: tomemos como exemplo um agrupamento de pessoas num ponto de ônibus: todos têm um objetivo em comum que é tomar um transporte para levá-los a algum lugar; estas pessoas não precisam se conhecer, nem ir ao mesmo lugar, para terem um objetivo em comum. Já um objetivo comum é construído a partir de um sentido de apoio à mesma causa ou problema e deve ser fruto de uma pactuação coletiva no qual todos participam e trabalham na busca de um resultado a ser atingido. Sendo assim, cabe ao técnico, no papel de mobilizador, fomentar esta pactuação coletiva, que não ocorre só uma vez, mas ao longo de muitos momentos de atuação da rede.

A adesão voluntária é a garantia do estabelecimento de laços numa Rede, mas essa adesão só nasce em função de um motivo que consiga reunir em torno de si as expectativas e os investimentos de cada um dos diferentes integrantes. A razão de existir da Rede é o conjunto de propósitos comuns a todos os participantes – e, em geral, esse conjunto de propósitos incorpora também um conjunto de valores comuns. A organização horizontal de uma Rede implica, portanto, compartilhar os mesmos propósitos e os mesmos valores comungados pelos demais integrantes da Rede. Assim, surge com ênfase a ideia de comunidade, com a oportunidade de cada integrante acionar suas próprias Redes para ampliar o número de participantes e de possibilidades de impactar as condições de ativos locais. Este padrão de relações não linear facilita a participação de diferentes setores e representantes.

Quanto mais o trabalho fizer sentido para seus integrantes, maior será o interesse destes acionarem seus contatos para novas parcerias e conexões. Por isso as Redes funcionam como um organismo vivo, estão abertas para a entrada de novos e saídas, quando determinadas condições de participação não forem mais possíveis. Outros atributos marcantes das redes são o respeito às diferenças, princípio por meio do qual é possível a manutenção do diálogo em contexto voluntário e democrático.

Além de funcionar como espaço de formação de técnicos das Secretarias, a Rede Social e outros trabalhos em parceria promovem também a formação dos demais gestores educacionais e escolares. A partir dessas ações eles podem desenvolver habilidades para articular parcerias estratégicas e mobilizar diferentes atores em torno da educação. Vislumbram o potencial de acionar parceiros para realizar ações em conjunto, buscando soluções para os desafios encontrados no

apoio aos estudantes e suas famílias. Com isso, aspectos da gestão democrática são colocados em jogo no dia a dia das suas ações. A Rede passa a funcionar como um campo de articulação social onde cada ator pode realizar interlocuções com seus contatos buscando soluções conjuntas para os problemas identificados, potencializando resultados. Quanto mais articulados às Redes Social pela educação, maior possibilidade de troca de conhecimentos, realização de ações conjuntas e impacto nos resultados os gestores terão. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola e de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (...) Nas escolas também se buscam bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 450)

Embora não estejam organizadas num sistema hierárquico, os encontros de Redes Sociais normalmente têm a presença de um facilitador, este tem a função de garantir a organização dos encontros, favorecer convites a atores estratégicos, garantir a participação efetiva de todos por meio de mediação adequada e estabelecer combinados que deixem as reuniões agradáveis e produtivas.

O papel de facilitador das redes não é nem maior nem menor que os demais participantes, mas é fundamental para fazer com que os encontros atinjam seus objetivos e seja garantido o processo de diálogo e tomadas democráticas de decisões. A formação de técnicos de Secretarias também tem o objetivo de que possam atuar neste papel de facilitadores. Vale ressaltar que a depender da configuração local esse papel pode ser dividido ou ocupado por outro ator, como por exemplo, equipe designada para o programa de formação, funcionários públicos de outras Secretarias, educadores, ou pessoas da comunidade que tenham seu papel na rede ampliado.

Os formadores da Comunidade Educativa CEDAC, além de investirem na formação conceitual levando momentos de estudos para os integrantes das redes, apoiam a atuação dos técnicos como facilitadores das redes em todas as suas

etapas: comunicação, envolvimento com a causa, apoio para elaboração dos encontros, identificação de necessidades, planos de ação, realização das ações previstas e registros. Essa atuação conjunta é fundamental para que os técnicos possam ampliar o repertório de estratégias de facilitação, observando-as e experimentando-as em contexto real e desafiador a partir da atuação modelar do formador.

Quando formadores da instituição fazem o planejamento de forma conjunta aos técnicos das Secretarias antes dos encontros com a Rede, os apoiam na reflexão sobre a seleção de materiais, sobre as estratégias que serão utilizadas, antecipam qual seria a atuação do facilitador diante de respostas esperadas do grupo. Assim, esse planejamento é um contexto de formação para o futuro planejamento autônomo desses profissionais. Da mesma forma é um contexto formativo a avaliação final do encontro para analisar os pontos positivos e os ajustes para a próxima reunião.

A formação desses profissionais, e as ações de mobilização, acontecem por meio de atividades presenciais e virtuais, ao longo dos programas de formação. Os estudos e reflexões são voltados para orientar os processos de formação de Redes, a dinâmica dos encontros, acompanhamento dos planos de ação, das iniciativas e dos resultados das ações realizadas. Além da articulação dessas Redes, os técnicos participantes favorecem outras ações, a depender das demandas e escolhas locais, como: fomento à avaliação institucional participativa, ações culturais e educativas, mutirão de revitalização de espaços educativos, ações de fortalecimento de conselhos escolares, fóruns temáticos em educação, entre outras.

São aprendizagens incluídas na formação dos técnicos para atuarem como facilitadores das Redes:

- Mapear atores do território: refletir sobre pessoas e organizações que possam compor a Rede, representando os diversos setores da sociedade;
- Planejar as reuniões de Rede: fazer agenda, apresentações, escolher o conteúdo a ser discutido, prever sempre um momento de integração, um momento de formação e um momento de trabalho de acordo com o planejamento;

- Promover um ambiente acolhedor em que todos possam participar: cuidar do clima do encontro, dar oportunidade de todos falarem, priorizar temas de acordo com o momento, de forma conjunta ao grupo;
- Valorizar a diversidade: cada integrante da rede, que representa determinada organização ou setor, traz consigo determinadas vivências e aprendizados que juntos poderão fazer diferença na forma de trabalhar por uma causa. Esta diversidade deve ser olhada atentamente como uma das maiores riquezas da rede e seus integrantes devem saber potencializar esses saberes para realizar ações mais eficazes, mantendo o diálogo apesar de posições diferentes em relação a algumas temáticas;
- Incentivar ações e assinalar as realizações do grupo: o processo de ação-reflexão-ação deve estar em constante aperfeiçoamento nas redes, é preciso retomar o que foi realizado, identificar os desafios e avaliar os resultados. Manter uma conduta favorável ao replanejamento observando os ajustes necessários faz com que a rede se aproprie dos resultados de suas ações e aprimore-se continuamente.
- Favorecer a comunicação na Rede: Compartilhar continuamente informações, resultados, agendas é muito importante. Por se tratar de uma estrutura aberta, com participação voluntária, pode-se ter a presença de uns ou de outros integrantes em determinados momentos. Registrar o que foi combinado e realizado, compartilhar após as ações e especialmente celebrar os resultados é fundamental para deixar o grupo sempre motivado, envolvido e aquecido para a continuidade.
- Criar um ambiente agradável nos encontros: aqui novamente é importante lembrar que a participação é voluntária e que muitas vezes os encontros acontecem após o horário comercial ou finais de semana, para facilitar a vinda de todos. Então pensar em um ambiente acolhedor, cadeiras sempre em círculo, crachás para os primeiros encontros, um vídeo inspirador, um pequeno texto, poesia para a chegada são elementos que tornam os momentos muito agradáveis e estimulam a participação das pessoas. Água, café e até um pequeno lanche são muito bem vindos e podem ser fruto de parcerias. Ou ainda, cada pessoa pode se responsabilizar por um item do lanche. Esses são elementos que estimulam a participação, na medida em

que os encontros se tornam mais do que momentos de reflexão, também pode ser espaços de convivência;

- Incentivar outras conexões e parcerias: este é um movimento intrínseco à Rede. A cada nova ação que se planeja, cada integrante pode pensar nas suas conexões, em pessoas e organizações que podem estar presentes pontualmente para apoiar determinada ação. Muitas vezes um convite pontual para participar de determinada ação pode se reverter em uma parceria mais presente e perene.
- Avaliar com o grupo os encontros, ações realizadas e ajustar quando necessário junto com o grupo: fortalecer a prática de registrar os encontros e enviar para todos o que foi discutido, estudado, decidido e incluir os próximos passos. Isso favorece que os presentes tenham o registro do processo que estão realizando e eventuais não presentes possam se inteirar do que foi feito na sua ausência.
- Cuidar sempre do vínculo positivo que deve ser criado entre os integrantes da rede: esse cuidado deve ser modelo adotado por quem facilita os encontros, deixando sempre os debates em torno das ideias e não das pessoas, evitando que o espaço da rede debata questões religiosas, partidárias e reforçando sempre os ideais e princípios da rede, nesse caso a causa comum da aprendizagem de todos os estudantes.

O técnico da Secretaria em formação para atuação na mobilização social contribui para que essa Rede Social local em torno da educação fortaleça-se, e assim, contribua para a causa da educação. Os formadores da CE CEDAC o apoiam para que um determinado percurso ocorra, de forma que essas situações configurem-se como espaço privilegiado para a formação e, ao mesmo tempo, como espaço efetivo de mobilização. Observa-se que algumas etapas são fundamentais nesse percurso, e que em cada uma delas técnicos participantes e formadores têm atuações específicas:

Tabela 1: As etapas da mobilização, a atuação do técnico da Secretaria e os apoios do formador.

Etapa	Atuação do técnico da Secretaria	Apoio do formador
1) Identificação dos atores-chave para composição dessa Rede.	A partir de seu conhecimento do território e de pessoas próximas, indica os atores-chave para formação da rede, convidando-os para os encontros da Rede. Com o apoio do formador realiza a reunião de apresentação da proposta da Rede, favorecendo a adesão.	Cuida para que o grupo composto seja representativo de diferentes setores e apoia no planejamento do convite e do encontro de apresentação da proposta, provocando a reflexão sobre as estratégias mais adequadas ao objetivo de mobilização desses atores.
2) Identificação de uma questão comum, dentro da causa da educação de qualidade para todos, um tema que seja mobilizador para este grupo.	Conduz com o grupo a discussão que vai levar à identificação da questão comum, contribuindo também a partir de sua visão de membro do corpo técnico da Secretaria de Educação, que conhece os principais problemas locais e as políticas educacionais.	Apoia na problematização, trazendo indicadores e outros dados relativos às temáticas e mediando as discussões em busca de consenso.
3) Aprofundamento do entendimento sobre tal questão por meio de dados locais e também por meio do estudo de materiais de referência, incluindo as políticas educacionais relacionadas, a fim de que o grupo possa ampliar sua compreensão sobre o tema antes de pensar na intervenção.	Levanta mais dados e informações sobre a questão e traz para a discussão com o grupo, ouvindo também as posições e informações dos membros da Rede, favorecendo o aprofundamento.	Apoia o técnico no levantamento de mais dados e informações, e contribui também trazendo ao grupo conhecimento relativo ao tema. Observa se a discussão provoca alguma mudança na temática e auxilia o grupo em caso de redefinição ou recorte.
4) Planejamento de uma ação com foco na questão, que poderá demandar o envolvimento de mais atores.	Conduz com o grupo a discussão sobre a questão e sobre uma ação que poderia ser realizada pela Rede com tal foco. Mobiliza mais parceiros e recursos da Secretaria de Educação para que esta ação seja efetivada.	Zela pela escolha coletiva de uma ação que seja possível de ser realizada considerando o porte da rede e também as características de sua composição. Apoia o grupo na identificação dos talentos e recursos disponíveis ali para a realização da ação e também elenca o que é preciso mobilizar ainda. Facilita o planejamento com o grupo, definindo as atividades necessárias, papéis de cada um e recursos.

<p>5) Realização da ação, momento chave em que os envolvidos na rede podem contribuir de diferentes formas, a partir dos recursos de que dispõem e considerando os papéis sociais que ocupam.</p>	<p>Acompanha a realização das atividades necessárias para que a ação aconteça, favorecendo que os membros mantenham-se ativos e cumprindo também aquelas tarefas que lhe foram atribuídas no planejamento. Mobiliza recursos e parcerias, sempre que necessário. Mantém diálogo com formador, apontando problemas e refletindo sobre alternativas. No momento da realização da ação está presente sempre que possível, apoiando o grupo na realização e representando a Secretaria Municipal de Educação como promotora da mobilização.</p>	<p>Acompanha a distância o andamento das atividades do grupo em diálogo com o técnico da Secretaria. Pode ou não estar presente na ação. Se estiver, apoia sua realização, dando suporte a problemas que surjam. Se não, informa-se sobre a realização, apoiando o técnico na identificação de pontos fortes e frágeis, além das aprendizagens a partir da ação.</p>
<p>6) Celebração da ação da Rede e de seus resultados.</p>	<p>Promove com o grupo a avaliação da ação e celebra os resultados. Comunica os resultados para a rede educacional e também para outros atores sociais como a mídia por exemplo, favorecendo que mais pessoas tomem conhecimento da questão que mobiliza a Rede e da própria existência da Rede, de forma a possibilitar novas adesões.</p>	<p>Apoia o técnico da Secretaria na condução da avaliação ou realiza-a diretamente com o grupo. Favorece a celebração demonstrando claramente o feito da ação conjunta, de forma que o grupo possa ampliar o sentimento de estar junto em favor de um propósito comum, e de estar contribuindo para mudar a realidade que o preocupa.</p>
<p>7) Replanejamento a partir da mesma questão ou de novas.</p>	<p>Mantém o grupo ativo por meio de encontros periódicos e conduz novos planejamentos.</p>	<p>Apoia o planejamento dos encontros, de forma que novas ações surjam e que a Rede esteja mais conectada e ativa possível.</p>

Fonte: Elaboração das autoras.

Ressalta-se que existem variações nesses papéis. Inicialmente o mais frequente é que o formador assuma a condução dos trabalhos com a Rede, de forma modelar, e também para que o processo de mobilização possa ser iniciado. Em geral, com o tempo os técnicos da Secretaria vão atuando cada vez mais no papel de facilitadores. Com essa formação dentro do contexto de atuação em Rede

e com o movimento provocado a partir dela, a Secretaria Municipal de Educação assume um importante papel destacado por Prestes-Motta:

A nova sociedade pressupõe ainda o aprendizado da ação política, da utilização da vontade da criação de uma disponibilidade para ajudar e ser ajudada, bem como da capacidade de fruir coletiva e igualitariamente a vida. [...]

No âmbito da escola, a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição do poder. (PRESTES-MOTTA, 2003, p. 373)

Para que a escola possa, de fato, constituir-se como esse espaço de participação e formação de cidadãos que possam contribuir para uma sociedade igualitária e de bem-estar social, muitas são as ações necessárias dentro da política educacional. A formação de técnicos de Secretaria é apenas uma delas, contudo, parece guardar em si um alto potencial de reverberação na rede educacional e, por meio da Rede Social, na sociedade civil. Bernardo Toro, ao tratar da mobilização social, ressalta uma ideia muito próxima disso: “trata-se de como fazer para que nossos diferentes interesses ponham-se de acordo para conseguirmos alguma coisa muito boa para todos nós. A isto chamamos política” (REDE ARACATI BRASIL, 2021).

Conclusão

A experiência de formação de técnicos de Secretarias Municipais de Educação em mobilização social, relatada neste artigo, revela as especificidades desta temática como eixo de aprimoramento profissional. Igualmente denota o potencial das Redes Sociais como estratégia para a participação social de diferentes atores sociais e, ao mesmo tempo, como espaço de formação desses técnicos, na medida em que permite que conceitos da mobilização social sejam exercitados na prática.

Ao planejar a mobilização social pela educação no território com o apoio do formador da instituição, nas diferentes etapas descritas, o técnico da Secretaria

pode ampliar seu conhecimento a respeito do da participação social e da gestão democrática como atribuições da Secretaria Municipal de Educação, considerando uma visão contemporânea em que não só os gestores e funcionários públicos são responsáveis pelas políticas públicas, mas também há a contribuição da sociedade em geral para que elas possam ser cada vez mais assertivas. Ao assumir esse papel, a Secretaria Municipal de Educação dá um importante passo, comunicando aos profissionais da Rede e a sociedade a intenção de favorecer a participação social para a construção conjunta de uma educação de qualidade.

Estudos em iniciativas como esta buscam socializar e ampliar estas experiências potencializando os ativos locais numa ação planejada e perene. Para além da formação, processos formativos como esses deixam seu legado de participação comunitária ao articular em cada território uma Rede Social voltada à educação, com atuação da gestão educacional e escolar em conjunto com diferentes setores e atores sociais, em uma experiência prática de participação. Uma experiência que tende a se fortalecer e enraizar a partir da atuação da Secretaria Municipal de Educação.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: Educação é a base**. Brasília: Ministério da Educação, 2017.

BRASIL. **Lei Federal nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: MEC/SEF, 2014.

COMUNIDADE EDUCATIVA CEDAC. **Nossos princípios**. Disponível em <https://comunidadeeducativa.org.br/sobre/>. Acesso em 19 nov. 2021.

IMBERNÓN, Francisco. **Professores sujeitos de sua formação e com identidade docente**. In: Formação continuada de professores. Porto Alegre: Artmed, 2010.

INOJOSA, Rose Marie. **Redes de compromisso social**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração Pública, 1999.

Libâneo, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Ed. Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PRESTES-MOTTA, F. C. **Administração e participação: reflexões para a educação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul/dez, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a14v29n2.pdf>. Acesso em 20 nov. de 2021.

REDE ARACATI BRASIL. **Bernardo Toro fala aos jovens - Parte 3: Formação Política**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=3TD4ZM1Dxol>. Acesso em 20 nov. 2021.

SCHLITHLER, Célia Regina Belizia. **Redes de Desenvolvimento Comunitário: Iniciativas para a transformação social**. Coleção Investimento Social. São Paulo: Global Editora, 2004.

TORO, Bernardo e WERNECK, Nisia Maria Duarte Furquim. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação**. Brasil: Unicef, 1996.

TORO, Bernardo e WERNECK, Nisia Maria Duarte Furquim. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

SOBRE AS AUTORAS

Camila Campos Tinoco Fattori

Mestranda em Políticas Públicas, Universidade Federal do ABC (UFABC); Comunidade Educativa CEDAC - Brasil; Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas. Correio eletrônico: camila.fattori@comunidadeeducativa.org.br

Maria da Glória Gonçalves Teixeira

Máster en Educación, Universidad de Jaén - Barcelona, España; Comunidade Educativa CEDAC - Brasil. Correio eletrônico: gloria.teixeira@comunidadeeducativa.org.br

Maria Regina dos Passos Pereira

Doutora em Linguística Aplicada, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Comunidade Educativa CEDAC e Conatus Educacional - Brasil. Correio eletrônico: maria.regina@comunidadeeducativa.org.br

Roberta Leite Panico

Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Comunidade Educativa CEDAC – Brasil. Correio eletrônico: roberta.panico@comunidadeeducativa.org.br