

À Exma. Profa. Dra.

Juliana Rohsner Vianna Toniati

Secretária Municipal de Educação do Município de Vitória

PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO ESPECIALIZADO

OBJETO

O objeto da presente proposta é a realização de serviços de consultoria, elaboração, desenvolvimento e avaliação de programa com ações de pesquisa, formação e assessoria na rede pública de ensino de Vitória, voltadas para o fortalecimento das Políticas Públicas de Educação para Cultura de Paz e Direitos Humanos no contexto escolar.

JUSTIFICATIVA

A Prefeitura Municipal de Vitória implementou um plano integrado para combater a violência escolar, visando identificar sua magnitude e gravidade, e oferecer subsídios para políticas públicas. Esse plano baseou-se no Estatuto da Criança e do Adolescente e na Lei 13.431/2017. Ele se divide em dois eixos: acolhimento e encaminhamento de casos de violência, e prevenção por meio de ações curriculares. A pandemia de Covid-19 exacerbou os problemas, aumentando os casos de violência nas escolas, gerando insegurança na comunidade escolar. Em resposta, a Secretaria Municipal de Educação de Vitória se comprometeu a implementar uma Política de Educação para Cultura de Paz nas escolas, apoiada e em conformidade com as Diretrizes Curriculares. Isso envolve a participação de toda a comunidade escolar na resolução de conflitos e na promoção de valores éticos e de cidadania. As Comissões da Diversidade no Currículo

(Comissão de Educação em Direitos Humanos, Comissão de Práticas Restaurativas na Educação, Comissão de Estudos Afro-Brasileiros e Comissão para as Relações Étnicas Raciais) têm desempenhado um papel crucial nesse processo, promovendo ações voltadas para a valorização da vida e a prática da não-violência. Todas essas ações convergem para a implementação de políticas públicas integradas para a consolidação de uma cultura de paz nas escolas. No entanto, dada a persistência dos problemas de violência escolar, é necessário fortalecer e expandir essas ações, e desenvolver um programa educacional que contemple o trabalho já realizado nas Comissões da Diversidade no Currículo, integre outras gerências, coordenações e secretarias, e seja abrangente para toda a Rede de Ensino de Vitória.

O reconhecimento de que algumas das transformações são necessariamente de longo prazo e envolvem mais de uma área, mais de um programa, e na maioria das vezes mais de uma política pública, trazem exigências para o desenvolvimento de capacidades públicas (Andrews et al 2017) em: sustentabilidade e integração entre programas (Vinha, Nunes 2020, 2021, 2022); aprendizado a partir do monitoramento e avaliação enquanto os programas são implementados (IEG World Bank 2020); flexibilidade, agenciamento, ações coletivas e gerenciamento adaptativo para manter coerência enquanto novas demandas e pressões externas surgem (Patton 2010).

Muitos programas e políticas podem e devem ser desenhados, implementados e avaliados segundo uma lógica de resolução de problemas na qual é imperativo estabelecer metas e objetivos concretos, criar planejamentos e acompanhar a execução verificando a eficácia e eficiência na resolução dos problemas. Em casos para os quais as metas são móveis – metas de longo prazo que acompanham mudanças e necessidades de uma sociedade em transformação acelerada, para os quais os efeitos do próprio programa demandam revisão e ajuste das metas por afetar de forma recursiva os beneficiários, os agentes implementadores, e outros programas, são consideradas programas e políticas complexas (Andrews 2017 OCDE 2017, 2019). Tratar toda e qualquer política pública como política complexa traz perda de eficiência e uma sobrecarga enorme para o setor público. Não destacar e tratar algumas das políticas como políticas complexas desvaloriza o

setor público, traz frustração, descrédito, e impossibilidade de lidar com questões importantes de uma sociedade no estágio de avanço no qual nos encontramos.

Ser capaz de distinguir quando as estratégias e métodos a serem utilizados devem ser aqueles de políticas complexas e quando devem ser convencionais faz parte do conjunto de capacidades públicas que precisam ser desenvolvidas. O quadro classificatório de Matland (1995) para a implementação de políticas públicas e o framework Cynefin (Snowden 2007, 2020) desenvolvido para auxiliar tomadas de decisão em situações simples, complicadas, complexas ou caóticas são recursos importantes para a criação de linguagem e entendimento comum para a atuação pública.

Para não lidar de maneira simplista com problemas complexos é necessária a capacidade de incorporar viabilizadores, construtores, andaimes, incubadoras, limitadores, e moduladores no rol de estratégias por parte de gestores e implementadores. Desenvolver capacidades públicas para gerar transformações escaláveis e sustentáveis depende de saber quando, quais e como usar esses componentes. Seu uso permite criar condições para a emergência de padrões e comportamentos coletivos que não são obtidos apenas por ações diretas focadas em indivíduos.

A linguagem pode ser vista como viabilizadora de transformações quando usada para diminuir polarizações e tensões existentes, quando propicia condições favoráveis para conversar e buscar entendimento mútuo sobre as questões complexas que permeiam nossa sociedade atual, quando incorpora e dá sentido a novos vocábulos que surgem naturalmente no processo evolucionário. Nesse sentido ela instrumentaliza e viabiliza que toda uma rede passe a lidar com situações mais complexas de forma mais natural, como parte da cultura. Esse bom uso da linguagem e de processos comunicacionais pode ser visto ao mesmo tempo como estratégia e como objetivo.

De forma análoga, ser capaz de agir coordenadamente, de forma sinérgica, é viabilizador para lidar com problemas que não podem ser resolvidos individualmente, problemas que dependem do conhecimento de pessoas de mais de uma área, problemas para os quais é necessário ter atuação distribuída. No caso

de situações ambíguas, de situações dilemáticas, de superposição de interesses, de diferenças de visão de mundo, a linguagem como descrita no parágrafo anterior se torna andaime para atuação noutra nível. Desenvolver a capacidade na rede de atuação coordenada para lidar com problemas distribuídos se torna um objetivo, mas ao mesmo tempo pode ser visto como estratégia para transformações mais complexas, coletivas, de larga escala.

A capacidade de criar e participar de diferentes grupos e associações é viabilizadora para o avanço no conhecimento e para a resolução de vários tipos de problemas. Ter a flexibilidade para criar, manter, expandir, ou extinguir comunidades de prática de forma coletiva, distribuída, contribui para lidar com problemas que exigem conhecimentos de diferentes áreas, que mudam muito de contexto para contexto, que exigem decisões discricionárias, que necessitam de adaptações e apoio mútuo. Nesse sentido, o desenvolvimento da capacidade de associação e participação em comunidades de prática pode ser vista como um objetivo. Para tanto, a linguagem e a capacidade de atuação coordenada servem como andaimes. Os contornos da comunidade – quem pode participar, com que velocidade se permite expansão, quão isolada é de outros grupos – permitem criar condições para o desenvolvimento de confiança entre os participantes, permite filtrar e modular (selecionar e promover a reverberação) de processos que se mostram mais promissores para serem explorados coletivamente, permite manter tolerável o nível de ruídos e distrações.

A capacidade de aproveitar conflitos como oportunidade para crescimento pode ser desenvolvida. Saber separar conflitos naturais devido à complexidade da vida numa sociedade plural daqueles provocados por questões que ferem princípios de igualdade, respeito e justiça é fundamental. Nos conflitos naturais o uso da linguagem respeitosa, ações coordenadas, associações e reassociações, podem ser encaradas como andaimes ou viabilizadores para o entendimento mútuo, para a coordenação de perspectivas e a boa convivência. Novamente, da mesma maneira que a capacidade de lidar com conflitos pode ser considerada como um objetivo a ser atingido, entender que o processo de sair da zona de conforto, mudar hábitos, mudar o rumo de uma política, gerarão desconfortos, abalarão a zona de conforto, mas podem ser vistos também como estratégia para a criação de processos de

transformação que reagem às provocações de forma antifrágil (Taleb, 2014), não linear, que viabilizam transformações num ritmo diferente daquele de processos incrementais.

Poderíamos seguir dando muitos outros exemplos de objetivos e estratégias que se interrelacionam, se reforçam, funcionam como viabilizadores, andaimes, moduladores, construtores e constritores. Agentes públicos em cargos de planejamento e gestão precisam dominar essas estratégias para a implementação de políticas públicas complexas. São elas que permitem lidar com algumas das crises atuais da nossa sociedade de maneira que o tamanho seja uma vantagem e não um problema. São elas que educam e capacitam tanto gerações futuras como as atuais. São elas que permitem gerar estruturas flexíveis e modelos de disseminação para comportamentos complexos que se contrapõem a modelos de disseminação viral de desinformação, ódio, e medo que têm corroído as bases de nossa sociedade democrática. São elas que trazem luz e caminhos para lidar com as desigualdades crescentes. São elas que permitem trabalhar nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de forma sistêmica e integrada. São elas que permitem desenhar e implementar uma Política de Educação para Cultura da Paz.

O uso dessas estratégias demanda: flexibilidade no gerenciamento; coleta de dados e acompanhamento de forma descentralizada; responsividade distribuída entre atores nas diferentes escalas de hierarquias. Explorar e atingir o limite da eficiência pela criação e uso de protocolos passa a ser uma tarefa coletiva. Encontrar os limites dos protocolos e não o ultrapassar se torna imperativo. O que fazer com o que é ambíguo, com o que é empobrecido se representado apenas por alguns poucos indicadores, como lidar com a discricionariedade do que não cabe nos protocolos, passa a ser objeto de desenvolvimento coletivo, compartilhado, coordenado. Programas e políticas só poderão atingir os níveis de eficiência e maturidade exigidos na sociedade de hoje se pudermos reduzir as ambiguidades e tornar objetivo aquilo que cabe nessa “chave”, mantendo fora dela aquilo que é ambíguo e gera diversidade, aquilo que é ambíguo por ser o espaço aberto para a criatividade, aquilo que é ambíguo porque é flexível e permite mutação e adaptação.

Encampar e valorizar a complexidade significa estar atento e ser responsivo a muito mais sinais e evidência do que o usual, significa buscar interrelações de maneira muito mais sistêmica e menos linear do que modelos mecanicistas e as estruturas causais simplistas fazem. Para isso a cultura da avaliação precisa avançar do usual “monitoramento e avaliação” para “monitoramento, avaliação e aprendizagem”. A responsabilização deixa de estar somente nos escalões superiores e voltada a prestar contas externamente para também incorporar responsabilização coletiva em todos os níveis, com prestação de contas interna, entre pares.

A avaliação desenvolvimental (Patton) se alinha com, e amplia, modelos de avaliação responsiva (Stakes1991), focada no uso (Patton 2021), focada em princípios (Patton) e pode ser incluída na categoria de avaliações democráticas, participativas e respeitadas (Stufflebeam 2001). A avaliação desenvolvimental contribui para a implementação de políticas públicas sistêmicas e complexas para as quais, além do monitoramento e da avaliação, o componente de aprendizagem e de gestão adaptativa são importantes (IEG World Bank 2021, Patton 2021).

Agentes públicos que acompanham e participam de programas avaliados por meio de avaliação desenvolvimental desenvolvem autonomia, criticidade, reflexividade, responsividade e se tornam mais capazes para desenhar e fomentar processos participativos que levam a transformações sistêmicas, que envolvem mais de uma área, mais de um programa, que integram políticas definidas por diferentes setores, que tem implicações locais e gerais, que tem efeitos de curto prazo que viabilizam ou inviabilizam transformações no longo prazo.

A sociedade brasileira se encontra num momento de alta polarização, enfrenta desigualdades crescentes, e vivencia situações de violência extrema em ataques a escolas. Não é mais possível pensar em educação sem incluir um componente de formação para a convivência cidadã, respeitosa e democrática. Esse tipo de formação se dá tanto por ações diretas de formação como por exemplos de adultos e vivência em espaços respeitosos e democráticos. A implementação de uma política educacional para a convivência escolar ética e democrática, para a Cultura da Paz, que envolva a rede como um todo e se torne sustentável é um exemplo de política pública complexa. A implementação de uma política complexa na área da

educação precisa considerar as especificidades e referenciais da política educacional municipal e contribuir para o desenvolvimento de capacidade estatais. Capacidades não são desenvolvidas teoricamente, são desenvolvidas em ação e de forma processual, sistêmica e sustentada, envolvendo os diferentes níveis organizacionais e suas interrelações. Esta proposta se baseia e contempla todos os ingredientes e referências mencionados aqui (OBS: a lista de referências encontra-se no anexo 1).

ATIVIDADES

Em acordo com o Termo de Referência, o escopo da consultoria está organizado nas atividades descritas a seguir com justificativas e modo de execução quando necessário.

I - Elaboração de plano de trabalho detalhado, contendo todas as ações necessárias para a obtenção dos produtos contratados e cronograma de execução;

Um dos objetivos da consultoria (e da política pública a ser desenhada e implementada) é contribuir para o desenvolvimento de capacidades públicas para a geração de transformações coletivas complexas, de larga escala e sustentáveis. Esses termos (sustentabilidade de transformações, transformações de larga escala, complexidade, capacidades públicas) não são comuns e permitem diferentes interpretações.

Uma das maneiras de criar engajamento, compreensão e ao mesmo tempo desenvolver capacidades é envolver os agentes públicos na criação de entendimento comum a partir de suas próprias práticas e necessidades. A maior restrição é sempre o tempo. Introduziremos estratégias e tecnologias que contribuirão no desenvolvimento de capacidades para a implementação de políticas complexas. A aprendizagem dessas estratégias e tecnologias se dará em ação, de forma significativa, problematizada, refletida.

O PDIA, problem-driven iterative adaptation, é uma estratégia pensada para, partindo de problemas, desafios ou necessidades detectadas pelo próprio grupo, ganhar legitimidade e autorização para a atuação em determinados espaços, ao mesmo tempo que são desenvolvidas capacidades e estabelecidos processos para participação representativa vinda de diferentes coordenadorias, diretorias e grupos. Tutorias de PDIA estão disponíveis em português. No PDIA há muita ênfase nos processos de registro e comunicação periódica de tal maneira que a construção coletiva incorpora de forma natural e sem sobrecargas a legitimação e a autorização distribuída necessária para que diferentes agentes públicos participem.

A construção e validação do plano de trabalho junto às diferentes equipes da secretaria será construído de forma colaborativa já introduzindo os conceitos do PDIA e usando metodologias de facilitação que favoreçam participação ativa a partir de estratégias que tornam o pensamento visível. Para isso será usada um ambiente colaborativo, O Knowledge Forum, no qual os registros aparecem de forma natural, as interfaces permitem reorganização de conhecimento, dão visibilidade aos diferentes tipos de participação.

A facilitação do processo de construção coletiva do plano de trabalho terá como intuito capacitar os agentes públicos do nível de governança (um representante de cada coordenadoria ou diretoria) nos primeiros passos do PDIA (definição dos desafios, separação dos desafios em partes menores e identificação de capacidade, autorização e aceitação para lidar com os desafio definindo entradas possíveis para iniciar um processo de transformação, análise do espaço de mudanças e definição de grupos de atuação (os snowflakes) que iniciarão o processo iterativo). O material utilizado será semelhante ao utilizado pela Kennedy School de Harvard.

O uso da plataforma de construção coletiva de conhecimento Knowledge Forum facilitará o processo de registro, comunicação e envolvimento de agentes públicos que não participarem diretamente do momento de criação do plano de trabalho e primeiros passos na utilização do PDIA.

A facilitação envolve estratégias desenvolvidas por Adam Kahane (facilitação para problemas difíceis), Etienne Wenger (artistas sociais que fazem as costuras e promovem interações em comunidades de prática), Marlene Scardamalia (princípios de construção coletiva de conhecimento) e Cesar Nunes (rotinas de pensamento usando tecnologia e ciclos para tomadas de decisão coletiva mediadas pela tecnologia e comprometimento com ações mediados). O uso e a explicitação de cada uma dessas estratégias e metodologias serve também como formação em uso para os agentes públicos.

Trazer à tona os desafios de desenhar e implementar políticas para lidar com desigualdades, valorização da pluralidade, e participação democrática fará emergir a consciência de que nenhum plano será suficiente, ainda mais desenhado apenas no nível de governança da secretaria. Essa conscientização será afinada por discussões sobre diferenças entre políticas públicas que não precisam de flexibilidade ou para as quais não há diferenças de visões e expectativas, com aquelas para as quais a flexibilidade e a pluralidade de visões e expectativas é essencial (como no caso de políticas para a convivência ética e democrática). Essas discussões, ainda durante o processo de geração do plano de trabalho, permitem introduzir alguns conceitos e estratégias tanto de implementação de políticas públicas usando Matland como referência, como para lidar com situações complexas, usando o Cynefin e a Estuarina de David Snowden como referência para mostrar caminhos possíveis, viáveis, e estimulantes para lidar com essas questões. Reforçando novamente, a construção participativa do plano de trabalho usando metodologias ativas e ambientes tecnológicos é formativa, gera engajamento, e permite trabalhar em ritmos e dedicação adequados a quem já está responsável por muitas outras atividades.

II - Submissão do plano de trabalho, dentro do prazo previsto, ao corpo técnico da SME para possíveis ajustes e adequações pertinentes à luz das necessidades da área demandante

Conforme descrito acima, o processo de construção do plano de trabalho envolve alguns agentes da própria SME e já tem caráter formativo especializado e de engajamento respeitando ritmos e disponibilidades. O uso do PDIA nesse processo gera interfaces e representatividade para cada uma das áreas envolvidas.

III - Realização de reuniões com a equipe técnica da SME;

As reuniões com a equipe técnica da SME realizadas pela consultoria complementam o processo de comunicação, legitimação e autorização contemplados no PDIA mencionado acima.

IV - Apresentação do plano e validação do documento com a SME.

V - Apresentação sobre o processo de transformação e avaliação desenvolvimental (workshop utilizando metodologias ativas com equipe da Secretaria)

A implementação de políticas públicas precisa ser “accountable” e deixar claro qual o modelo de transformação segue. Políticas complexas não têm uma teoria de mudança simples. Em geral muitas mudanças concomitantes em diferentes áreas são necessárias e vão se construindo de forma interdependente. Essas transformações são descritas por uma teoria da transformação que é sistêmica e envolve mais de uma teoria da mudança. O workshop utilizará a estratégia participativa de ciclos de construção coletiva de conhecimento para, a partir de situações e análises de políticas e programas trazidos pelo próprio grupo, discutir conceitos de transformação, recursividade, problemas complexos, problemas discricionários, emergência de padrões e comportamentos coletivos, comunidades de prática baseadas em relações de confiança.

Durante o workshop serão introduzidos diferentes tipos de teorias da transformação e se buscará chegar em consenso quanto a modelos úteis para a implementação de políticas complexas.

Parte do workshop será dedicada à introdução e discussão sobre modelos de avaliação de programas, dando ênfase à avaliação desenvolvimental e como as equipes da SME podem participar e se valer do processo desenvolvimental. Exemplos de utilização da tecnologia para a documentação serão mostrados, por exemplo através do uso de narrativas e designação de sentido pelos próprios beneficiários do programa. Níveis de responsividade serão apresentados, processos, sobrecargas e ganhos serão descritos na construção colaborativa com o grupo.

VI - Registro de expectativas, processos iniciais e percepções

Um dos ingredientes de uma avaliação responsiva e desenvolvimental é coletar a compreensão inicial sobre o programa, as expectativas quanto à situação atual e aos resultados esperados, e a concordância quanto às ações propostas. A coleta é feita com cada grupo que inicia sua participação no programa (grupos no órgão central da secretaria, diretorias regionais, gestores de escolas, professores, alunos, funcionários e famílias). A avaliação desenvolvimental na implementação do programa de convivência ética e democrática contempla o aprofundamento e a diversificação de coleta de dados conforme o programa avança, iniciando com questionários e entrevistas, mas chegando a narrativas, análises coletivas e organização emergente. As transformações passam a ser percebidas, analisadas e avaliadas pelos diversos grupos e participantes conforme vai se criando uma mentalidade de avaliação desenvolvimental (que favorece o desenvolvimento do programa e das pessoas beneficiárias). A tecnologia usada nas comunidades de prática e na implementação do programa gera evidências que são discutidas de forma provocada e consequente ao longo do amadurecimento da capacidade de atuação.

VII - Validação do documento técnico com SME sobre o modelo de transformação e avaliação desenvolvimental já contemplando sugestões e expectativas

A construção coletiva durante os workshops sobre diferentes tipos de avaliação, sobre os processos envolvidos na avaliação desenvolvimental e a análise das primeiras coletas de expectativas balizam a confecção do documento técnico a ser validado como parte do processo de implementação de uma política pública complexa.

VIII - Navegação por diferentes modelos e exemplos de comunidades de prática e vivência de um ciclo de construção coletiva de conhecimento numa comunidade de prática (workshop com equipe da Secretaria)

O histórico de atuação da Oort Tecnologia contempla a criação e mediação de muitas comunidades de prática. As comunidades de prática podem ser a estratégia principal para a implementação de políticas públicas complexas que demandam tomada de decisão dos agentes públicos no nível de rua (nomenclatura usada por Lipsky para denominar agentes que atuam na ponta e não podem apenas seguir protocolos ou rotinas pré-estabelecidas como é o caso de professores e gestores na educação, principalmente em programas que promovem o desenvolvimento a partir de conflitos naturais em sociedades plurais).

Cada comunidade de prática é criada com um intuito e com um grupo determinado de participantes. Entender as diferentes formas de organização, a facilitação para que a comunidade passe por um processo de maturação, desenvolva confiança, consiga resolver problemas, desenvolva uma cultura de colaboração e apoio ... dependem de muitas variáveis.

A navegação por diferentes comunidades favorece a tomada de consciência sobre as possibilidades e as dificuldades na utilização de comunidades de prática como dispositivo para a implementação de políticas públicas. As estratégias de atuação dos facilitadores e agentes públicos podem ser indiretas – criando delimitadores que permitem que um mesmo grupo interaja de forma mais frequente do que se a comunidade estivesse totalmente aberta; criando processos de síntese e de organização de conhecimento realizados periodicamente pelos próprios participantes; introduzindo andaimes que contribuem para a tomada de consciência sobre a participação e a contribuição dos integrantes da comunidade; criando coletivamente rubricas que permitem trazer e analisar evidências focadas nos pontos acordados como mais importantes para a evolução do programa e da participação, etc. – e podem ser diretas – convidando os integrantes da comunidade a produzirem relatos, fazendo perguntas direcionadas a determinados integrantes, comentando relatos e publicações, mostrando interligação de ideias, problemas e soluções apresentadas pelos integrantes.

Comunidades do tipo “avanço no conhecimento” são diferentes de comunidades focadas em “resolução de problemas”. Entender diferenças e fomentar evolução dinâmica conforme a

necessidade, inclusive no convite a novos participantes, passa a ser mais um dispositivo a ser usado no processo de implementação de políticas complexas. A cultura de trabalhar colaborativa e solidariamente em comunidades é algo que se constrói gradualmente. Os exemplos mostrados e a navegação por várias comunidades durante o workshop têm o intuito de despertar a motivação e desenvolver capacidades elementares para iniciar a incorporação das comunidades no imaginário e no rol de ferramentas dos agentes públicos no nível de governança e de implementação das políticas.

IX - Configuração de plataforma tecnológica para a criação de comunidades de prática estruturadas com metodologias e processos para facilitar a produção de registros e conexão entre diferentes grupos de profissionais

Considerando programas e políticas já existentes serão configuradas comunidades de prática no ambiente tecnológico Knowledge Forum (gratuito e sediado na Universidade de Nova Iorque, hub das comunidades mundiais que trabalham com construção coletiva de conhecimento) de forma alinhada às leis brasileiras de privacidade e proteção de dados. A descrição de processos, formas de participação e estratégias de facilitação contemplarão princípios de construção coletiva de conhecimento, desenvolvimento de relações de cuidado e confiança, modelos para avaliação da participação e maturidade das comunidades, paredes flexíveis e possibilidades de mesclar ou transitar por diferentes comunidades, extração de práticas e ideias que alimentem e polinizem outras comunidades.

X - Validação com SME

XI - Definição de modelos de difusão, de gestão do conhecimento e de comunicação entre as diferentes comunidades de prática de forma a criar sinergia, estimular cooperação, e promover construção coletiva de conhecimento.

Diferentemente de contágio viral (um simples contato gera transmissão) que ocorre com discursos de ódio e de medo, o efeito contágio para comportamentos complexos, aqueles envolvidos na convivência ética e democrática, dependem muito da estrutura das redes

conforme bem pesquisado e documentado por Damon Centola. Alguém muda sua maneira de ser, de agir e de reagir quando nota que mais de uma pessoa que admira segue um padrão diferente do seu. Para uma pessoa admirar outra ela precisa ter estabelecido um vínculo forte e para perceber que mais de uma pessoa tem o mesmo tipo de ação que essa que ela admira é necessário criar “caminhos largos” para os contatos.

A criação de comunidades que favorecem a criação de vínculos fortes e reconhecimento de padrões similares por parte de mais de um integrante da rede não pode ser desenhado como estrutura de saída. Mas as tecnologias escolhidas e os processos de mediação podem fazer emergir esse tipo de contato que, uma vez estabelecido, para a ter forte efeito de contágio positivo.

Transformações em larga escala e sustentáveis precisam aproveitar essas configurações de rede e de processos de tal forma que aumentem a probabilidade da emergência de padrões coletivos, gerando ondas de contágio. Estudos mostram que com uma quantidade de aproximadamente 30% de participantes que mudam suas práticas já é possível desencadear um movimento coletivo que vira maioria. A facilitação e mediação na comunidade é fundamental para atingir esses 30%. Formar facilitadores e tornar consciente esse processo de ondas coletivas é algo que empodera uma rede para continuar realizando outras transformações conforme surjam necessidades.

Documentação de processos de difusão, exemplos, e estruturas iniciais são o resultado dessa ação

X - Validar o desenho com SME

XI - Junto com equipe da SME identificação de profissionais e convite/convocação para formação para facilitação em comunidades de prática e validação do modelo de formação

Após as vivências de navegação por comunidades, discussões sobre o potencial, conhecimento dos documentos técnicos para disseminação de práticas e conhecimento, a SME tem como identificar áreas e profissionais que se beneficiariam por introduzir comunidades de prática

como dispositivo para a implementação de programas e políticas e para o desenvolvimento de capacidades.

Em particular, para o programa de convivência ética e democrática os facilitadores estão “autorizados” a desvelar conflitos e promover desenvolvimento a partir de situações dilemáticas. A harmonização desse tipo de atuação com outros programas que a SME já realiza pode se dar também pela participação de facilitadores nas comunidades de prática que já são responsáveis por outros programas e trazem questões para dentro das comunidades.

XII - Formação vivencial supervisionada a partir de navegação em comunidades de prática já em andamento e ativação de novas comunidades a cargo dos facilitadores em formação

A formação vivencial (experimentando na prática o que se espera que os facilitadores façam posteriormente) se dá pela participação numa comunidade de prática de facilitadores que discute e aprofunda conhecimento entre si enquanto navega e acompanha os processos de mediação e facilitação realizados por especialistas experientes atuando em outras comunidades de prática.

Essa mescla de processos formativos, reflexivos e vivenciais transborda naturalmente para os facilitadores em formação assumindo comunidades de prática e interagindo com seus colegas em formação e os facilitadores experientes como supervisores e apoiadores.

A meta é desenvolver autonomia e confiança suficientes para seguir cuidando de comunidades sem necessidades de supervisão. A participação na comunidade de facilitadores para apoio e aprendizado entre pares não se esgota. Não há um prazo determinado para que um facilitador seja considerado apto para cuidar de uma comunidade sozinho. Esse processo depende da experiência e desenvolvimento de cada facilitador e da sua fluência nas questões centrais para as quais a comunidade é criada. Por exemplo, uma comunidade para o apoio a gestores no desenvolvimento de programa de convivência ética e democrática demandará conhecimentos e experiência na facilitação de comunidades e construção coletiva de conhecimento, mas também conhecimento nos tópicos específicos da convivência (conflitos, participação democrática, diversidade, desigualdades ...).

A meta com o passar do tempo é que a dinâmica de entrada, formação e participação para novos facilitadores nas comunidades passe a ser um processo contínuo assimilado pelas equipes da SME.

XIII - Implementação de ciclos de avanço no conhecimento coletivo entre facilitadores e uso de rubricas de participação, pensamento crítico e contribuição para o avanço coletivo

Ciclos de avanço coletivo no conhecimento implicam na tomada de consciência daquilo que cada um sabe e do que não sabe ou não consegue fazer, tomada de consciência de como um novo conhecimento ou nova prática se relaciona e amplia aquilo que já se faz, e que desafios traz. Essa tomada de consciência inicial pode ser alcançada usando diferentes estratégias, todas elas de participação ativa dos integrantes da comunidade: relato de situações-problema vivenciadas na própria prática, criação de situações fictícias que envolvam os conhecimentos e problemas levantados, comparação entre estratégias e práticas, problematização ou identificação de limites na aplicação daquilo que é feito etc. Um ciclo de construção de conhecimento coletivo desperta também a consciência de quantos caminhos possíveis existem e como são diferentes as interpretações e expectativas presentes num grupo plural. Essas tomadas de consciência servem de gatilho para a introdução de conhecimento especializado, resultado de pesquisas ou aplicações e experimentações realizadas por profissionais de fora do grupo que compõe o coletivo.

O acesso a conhecimento especializado seja por vídeo, leitura, formação direta, ou outras estratégias precisa vir associado a outro tipo de tomada de consciência: antes eu pensava assim, antes eu agia assim, agora eu penso desta maneira ou pretendo agir desta maneira. Essa mudança na maneira de pensar e agir acontece inicialmente no nível individual e é resultado da ampliação de conhecimento e do contato com outras visões e maneiras de descrever e encarar os problemas.

Um ciclo de construção coletiva de conhecimento termina sendo uma construção coletiva de conhecimento coletivo quando esses avanços no conhecimento são disseminados e incorporados pela maioria de participantes do grupo. Para isso é necessário que algumas decisões coletivas sejam tomadas: a maioria entende e concorda com uma mudança de práticas, os integrantes concordam em se ajudar a entender e colocar em prática os novos conhecimentos até que estejam satisfeitos com os resultados.

Esse processo de avanço individual e coletivo, de tomadas de decisão coletiva e comprometimento com mudanças de prática de forma generalizada (há apoio para que a maioria consiga e se motive a fazer) envolve uma cultura de colaboração, de pensamento crítico e de pensamento avaliativo mesclado com feedbacks construtivos. Uma das estratégias mais eficazes para todas essas tomadas de consciência, comprometimento e apoio é a introdução de rubricas para autoavaliação baseada em evidências de participação nos processos coletivos. A introdução cuidadosa das rubricas perpassa pela criação conjunta das rubricas tanto nos critérios quanto na descrição dos níveis da rubrica. Envolve experimentações nos processos de autoavaliação baseada em evidências e exemplos de devolutivas construtivas fornecidas para profissionais experientes.

A Oort Tecnologia vem usando os processos de avaliação formativa e rubricas, com e sem tecnologia, desde o início dos anos 2000 e tem exemplos de rubricas, de produções e autoavaliação de educadores, e de utilização em comunidades de prática e em ciclos de construção coletiva de conhecimento que podem alavancar o processo de formação.

XIV - Avaliação sobre a qualidade da facilitação, maturidade das comunidades de prática e sugestões para ações futuras

As transformações coletivas de tal forma que o tamanho de uma rede seja uma vantagem e não uma desvantagem (quanto maior a rede, quanto mais educadores, e quanto mais diversas as experimentações e as práticas, melhor) acontecem de forma gradual e dependem do desenvolvimento de maturidade nas comunidades de prática. A qualidade da facilitação é fundamental para que esse desenvolvimento da maturidade das comunidades ocorra.

Uma vez que uma comunidade amadurece e incorpora os processos de avanço coletivo no conhecimento prático, ela prescinde de um facilitador externo. Os próprios integrantes da comunidade cuidam do processo e se apoiam. O trabalho inicial de artista social do facilitador convidando, apoiando, costurando ideias, interligando pessoas, vai sendo incorporado de forma natural pelos próprios integrantes.

Etienne Wenger, um dos grandes especialistas em comunidade de prática descreve cinco níveis de maturidade de comunidades que serão utilizados para a análise, conscientização e sugestão de ações futuras.

XV - 1ª aplicação da coleta de dados qualitativos, quantitativos e de narrativas na amostra de gestores e docentes

Com as comunidades de prática instaladas e o programa de convivência ética e democrática iniciado é possível e desejável instaurar as coletas e análises de dados qualitativos e quantitativos. De real significância são os relatos de prática que os gestores fazem nas suas comunidades. A criação desses relatos e as ações de ajuda, aprendizagem e colaboração entre pares são etapas do próprio processo de implementação do programa. A análise das participações e a interpretação do que é relatado permite traçar trajetórias de transformação de escolas e de gestores que contemplam seus próprios contextos e condições.

O uso de uma plataforma como o KF (Knowledge Forum) permite identificar como os gestores organizam as questões e problemas, quem contribui e de que maneira para resolver, quem são os gestores que vão virando referência no grupo, quais são as demandas que dependem de recursos ou conhecimentos externos ao grupo, quais são os gestores e escolas que vão mostrando mais dificuldade e como os outros gestores se implicam e ajudam. Todas essas questões são objeto de análise colocados para os próprios gestores no processo colaborativo e coletivo para criarem transformações que virem “ondas”, sejam fortes e coletivas. A avaliação desenvolvimental coleta dados quanti e qualitativos para encontrar padrões, determinar intensidades, identificar sinais fracos e importantes, e levar essas questões para os especialistas, para as equipes de governança do programa.

XVI - Acompanhamento constante ao longo da implementação das narrativas, postagens e interações nas Comunidade de Práticas de gestores e facilitadores

A avaliação desenvolvimental acompanha as trajetórias de transformação individual (gestores e escolas) e coletivas (maturidade das comunidades de prática). O acompanhamento dessas trajetórias se dá em colaboração com o próprio trabalho e coleta de informações por parte dos facilitadores. Para fazer um bom trabalho de facilitação e mediação os facilitadores precisam desenvolver essa capacidade de acompanhar e apoiar as transformações reconhecendo as particularidades de contextos e condições e verificar como essas questões mais particulares são lidas na comunidade. A equipe de avaliação “bebe” dos registros, sínteses e trocas realizadas entre facilitadores e contribui com a análise e provocação intercomunidades.

Esse trabalho de acompanhamento das postagens desestruturadas (narrativas, interações) é extenso e demorado. Em alguns momentos vale escolher escolas, gestores ou comunidades para acompanhar mais de perto. Em outros, as informações estão sendo coletadas, mas a equipe de avaliação não se debruça sobre eles a não ser que apareça alguma demanda.

O acompanhamento na avaliação desenvolvimental nunca é apenas registro. O acompanhamento por parte dos avaliadores vem sempre como ponta de prova, como sensor do que está acontecendo, do que não está acontecendo, mas deveria. Essas informações servem de alimento para as conversas periódicas com as equipes de governança, de implementação e de especialistas para que atuem de forma responsiva.

XV - Intervenções avaliativas nas Comunidades de Práticas para aprofundamento de dados

O acompanhamento constante de como o programa e as transformações individuais e coletivas estão acontecendo permite também formular hipóteses do que não está acontecendo da maneira que se esperava, ou o que surgiu como efeito não esperado. Em programas complexos estar antenado e ser ágil e responsivo nesses casos é fundamental. Muitas vezes o tipo e a profundidade das informações coletadas no processo contínuo de coleta (os relatos de transformação feitos nas comunidades, os relatos de dificuldades, as evidências trazidas de dentro das escolas) não são suficientes para entender ou comprovar alguma hipótese ou efeito. Nesse caso a equipe de avaliação pode fazer perguntas ou inserções nas comunidades, diretamente ou via facilitadores, para colher mais informações de caráter avaliativo do programa.

Esse é outro processo que roda em segundo plano: a equipe de avaliação escaneia constantemente e somente quando detecta a necessidade faz esse tipo de intervenção.

XVI - Produção de dados a partir das interações nas Comunidades de Práticas

A qualidade e a intensidade dos processos de mudança de cultura, quão coletivas as ações estão sendo, quão solidário o grupo é, quanto aumenta a heterogeneidade como o grupo lida com essa diversidade são informações que dependem da coleta de dados diretas nas comunidades via narrativas e respostas aos pedidos de evidências, mas também e principalmente via interações nas comunidades.

Até que a comunidade atinja certo nível de maturidade as interações precisam ser provocadas pelos facilitadores. Quando conflitos emergem, quando há problemas internos, quando há escassez de tempo ... os gestores e as escolas mudam suas maneiras de participar. A sinergia e o efeito de ações coletivas tendem a apoiar aqueles em situações desfavoráveis. Nada disso é dado. O desenvolvimento dessa cultura é o pano de fundo que vai sendo bordado no programa de convivência ética e democrática com a implementação dos diferentes módulos, cada um viabilizando um tipo diferente de avanço que abre a possibilidade de transformações mais e mais complexas, mais e mais coletivas, mais e mais poderosas que permitem mudar rotinas e estruturas arraigadas e que reproduzem desigualdades.

Os dados que indicam coletividade e processos de mudança de cultura são multidimensionais, contextuais (como Nora Bateson chama, dados quentes 'warm data') que fazem sentido se coletados e analisados em conjunto e não de forma descontextualizada como dimensões independentes.

Essa coleta e agregação de dados é feita de forma constante. Mesmo que se definam momentos para análise mais aprofundada e devolutivas e interação com a governança e implementadores, não tem como coletar e agregar esse tipo de dado sem algum tipo de análise e reflexão enquanto as coletas são feitas.

XVII - Produção de dados a partir das visitas às unidades escolares

A equipe que faz a avaliação desenvolvimental coleta dados também a partir de visitas presenciais às unidades escolares. Os relatos dos gestores nas comunidades de prática servem como um primeiro filtro para a escolha dos locais a serem visitados. Sugestões e perguntas dos facilitadores contribuem. Sugestões e perguntas das equipes de SME também.

As visitas preveem observação dos espaços, conversas com professores e alunos (se autorizado pela SME e gestão da escola) e observação de atividades e aulas (se autorizado pela SME e gestão da escola).

XVIII - Oferecimento de subsídios aos implementadores e desenvolvedores para aperfeiçoamento do programa durante a implementação

Na avaliação desenvolvimental os avaliadores não são tidos como agentes externos ao programa. Eles participam de reuniões de planejamento, execução e governança, fazem perguntas, comentários, e em momentos acordados usam espaços de uma reunião para trazer relatos organizados e sugestões para aperfeiçoamento do programa ou da implementação.

XIX - Acompanhamento das interações e percepções sobre os materiais e propostas desenvolvidas – visando, posterior, aperfeiçoamento.

Parte dos processos de transformação individual ou coletiva é apoiada em materiais que ampliam e aprofundam conhecimento nos temas dos módulos, e são sustentados pelas dinâmicas propostas de engajamento, interação, e ações coletivas. Módulos iniciais são mais estruturados para quem precise, módulos posteriores vão sendo cada vez menos estruturados e contam cada vez mais com a participação e autoria dos próprios participantes (incluindo professores e alunos na criação de dinâmicas e atividades que fazem sentido para aquela comunidade e são baseados em conhecimento especializado oferecido com material de referência).

O tipo de material usado, a linguagem, a profundidade, o nível de detalhamento e de estruturação ... são todos objeto de acompanhamento e avaliação visando melhorias.

XX - Elaboração do relatório 1 sobre a avaliação das etapas iniciais

XXI - Análise envolvendo equipes da SME sobre a adaptatividade na gestão do programa, sobre a desagregação de iteração para a resolução de problemas, sobre a reagregação para garantir coerência e sustentabilidade no nível de sistema

O PDIA (Problem-Driven Iterative Adaptation) na prática se desdobra em pequenos processos iterativos para lidar com os vários desafios da implementação de uma política complexa. Esses desafios interconectados uns com os outros são explicitados através da construção conjunta de um diagrama de Ishikawa que por sua vez dá origem a análises usando a matriz AHA (desafios para os quais já existem condições suficientes em termos de autorização para agir, habilidades para tal, e aceitação para lidar com esses problemas e desafios. Para cada um dos desafios com condição AHA suficiente explora-se coletivamente o espaço de mudanças representado através de uma nova matriz que classifica os possíveis caminhos e soluções em quatro campos: soluções

que já foram testadas e funcionaram em outros contextos, soluções que já são implantadas no contexto da secretaria mas que não são suficientes, soluções conhecidas pelos profissionais da própria secretaria que ainda não foram testadas ou implementadas, e soluções desviantes, implantadas apenas por uns poucos profissionais, mas que funcionaram e são promissoras. Todo esse processo é feito envolvendo um número não muito grande de profissionais e que representa tanto os núcleos e coordenadorias mais diretamente ligadas ao programa como também representantes de núcleos e coordenadorias mais periféricas que têm outras visões ou podem trazer contribuições usando estratégias diferentes.

Com o diagrama de Ishikawa, a análise AHA, e a matriz de soluções representada no espaço de mudanças são convidados novos integrantes para trabalhar de forma iterativa na adaptação de soluções e encaminhamentos para lidar com os desafios. Essas pequenas novas equipes seguem um processo semanal organizado de exploração, coleta de dados, reflexão, e verificação de avanços e necessidades. No original esses pequenos grupos de atuação são chamados de “flocos de neve” (snowflakes) pela intenção de que vão se agregando conforme a necessidade ou o avanço na direção da solução do problema correspondente a esse pequeno grupo (foco de neve). Os passos descritos até aqui são contemplados na implementação tradicional do PDIA como preconizado pela equipe de Matt Andrews, testada e validada em diferentes políticas nos mais variados países.

O diferencial de uma política pública para a convivência é que os desafios, problemas e conflitos a serem resolvidos não aparecem no nível dos implementadores dos órgãos de governança e sim no nível da burocracia do nível de rua (gestores e professores que atuam no chão da escola) e estes também precisam desenvolver suas capacidades de trabalho cooperativo e resolução iterativa de problemas. Para estes, o programa de convivência desenvolve a capacidade de coordenar perspectivas, diminuir desigualdades, e desenvolver autonomia usando os módulos e as atividades que acontecem nas comunidades de aprendizagem dentro das escolas e nas comunidades virtuais de gestores que congregam de 30 a 50 escolas cada. Isso significa que já um processo para a implementação da política vindo de cima que segue o PDIA e um processo que sobe explorando, experimentando e construindo conhecimento coletivo usando os ciclos de construção da transformação e as comunidades de prática.

A junção se dá na interface sinérgica das linguagens e processos top-down e bottom-up. Os desafios da implementação seguindo o PDIA são na verdade desafios relacionados à criação de condições para que os processos sejam coletivos e gerem ondas de contágio e transformação, são condições para que emergjam locais com proteção e blindagem para experimentação. Para isso as equipes nos flocos de neve devem desenvolver soluções que façam utilização de andaimes, de construtores, de delimitadores de proteção, moduladores e outros recursos de atuação indireta em espaços complexos de forma a promover a emergência de padrões e soluções na ponta. É um processo de incentivo e aproveitamento da inteligência coletiva. Uma vez identificados os processos, comportamentos e soluções promissoras, a disseminação se dá através do efeito contágio (a atuação dos implementadores neste estágio pode ser considerado um processo middle-out (do meio para fora) do qual participam tanto os integrantes dos grupos que seguem o processo do PDIA quanto os integrantes das comunidades de prática).

A flexibilidade para gerar os pequenos grupos que seguem o PDIA, a experimentação, o avanço do conhecimento e a experimentação que acontece nas comunidades de prática, e a percepção de transformações e necessidades se desenvolve de maneira dinâmica. Novos grupos são formados, a participação nas comunidades é incentivada, os processos de identificação de potenciais soluções, a modulação para que sejam fortalecidas, e os processos de disseminação através de ondas (contágio) são realizados através de agregação de novos agentes, reagregação conforme o andamento, e amadurecimento da capacidade de agir coletivamente na direção dos caminhos mais promissores de transformação.

O programa neste estágio tem desenvolvimento suficiente, experimentações e reflexões que permitem analisar a pertinência do processo, os avanços e as necessidades numa perspectiva de implementação dessa política pública e nas possibilidades de contribuição para generalização para outras políticas complexas.

XXII - Elaboração e validação de documento junto à SME que, contemplando características da rede e o conhecimento gerado até o momento, organize e descreva estratégias e métodos para gerar agilidade na resolução de problemas, coletividade (ondas de transformação cada vez mais coletivas) e

emergência e sustentabilidade de padrões a partir de agregações flexíveis de profissionais, papéis e funções (diferentes granularidades e interação entre elas)

A partir das análises coletivas descritas e realizadas na atividade anterior a consultoria produz e valida um documento que sistematiza os processos, métodos e estratégias que orienta a continuidade do processo para que seja cada vez mais sustentável, abrangente e integrada aos processos já existentes na rede a capacidade de transformação coletiva.

XXIII - Acompanhamento constante ao longo da implementação das narrativas, postagens e interações nas Comunidade de Práticas de gestores e facilitadores

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XVI, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXIV - Intervenções avaliativas nas Comunidades de Práticas para aprofundamento de dados

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XVII, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXV - Produção de dados a partir das interações nas Comunidades de Práticas

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XVIII, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXVI - Produção de dados a partir das visitas às unidades escolares

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XIX, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXVII - Oferecimento de subsídios aos implementadores e desenvolvedores para aperfeiçoamento do programa durante a implementação

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XX, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXVIII - Acompanhamento das interações e percepções sobre os materiais e propostas desenvolvidas – visando, posterior, aperfeiçoamento.

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXI, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXIX - Elaboração do relatório 2 sobre a avaliação das transformações

XXX - Junto com especialistas da área da convivência escolar e equipes da SME identificar que tipos de materiais e atividades podem ser produzidos por beneficiários do programa (gestores, professores e estudantes) de forma a aumentar o pertencimento, a contextualização e a autonomia para tomadas de decisão e transformações locais, contribuindo para gerar sustentabilidade na formação de profissionais ingressantes e novas turmas de alunos

Participar da autoria colaborativa de materiais, experimentação, compartilhamento e curadoria são estratégias poderosas já testadas e implementadas por esta consultoria em redes com muitas escolas e participantes. O desenho dos processos, o momento de atuação dos especialistas, o suporte oferecido, as cadeias de produção, a divisão de tarefas são todos pontos importantes para os quais há conhecimento acumulado e, em tempos de ferramentas de IA generativa, potencializados e tornados dinâmicos e compatíveis com os tempos disponíveis por parte de profissionais da educação e alunos.

A SME conta com expertise já desenvolvida. A canalização dessa experiência para a produção de atividades que promovem as transformações sugeridas com a adoção de cada módulo do programa de convivência deve ser apoiada pela utilização de materiais de referência produzidos pelos especialistas e também por processos de experimentação e compartilhamento usando plataformas colaborativas.

Esta consultoria contribuirá para o desenho e implementação desses processos, produção, catalogação e compartilhamento envolvendo os profissionais da rede e os especialistas ligados ao programa usando como exemplo documentos, artefatos e artigos já produzidos pela consultoria. Todas as atividades produzidas serão abertas e de propriedade de seus autores usando selos Creative Commons.

XXXI - Junto a especialistas da área de convivência escolar definir modelos e níveis de profundidade de material de referência que deve ser oferecido para diferentes públicos para garantir qualidade e compatibilidade com conhecimento científico da área

O primeiro módulo do programa de convivência apresenta estratégias e modelos que podem ser usados como inspiração para produções posteriores para os outros módulos seguindo os processos distribuídos e compartilhados descritos no item anterior. Uma das exigências para que um programa de convivência seja bem-sucedido e vá além do senso comum é transformar os temas da convivência (resolução de conflitos, comunicação, participação democrática ...) em objeto de conhecimento que é estudado, aprofundado, e transformado em ações práticas.

A ideia de que os processos reflexivos e de transformação aconteça nas escolas e envolva o maior número de pessoas possível, com os diferentes perfis – gestores, alunos, professores, funcionários – é muito potencializado quando os próprios beneficiários passam a refletir sobre os processos utilizados para gerar a participação e a transformação e adaptam, propõem novas estratégias de engajamento, reflexão e ação. Essas novas ações, contextualizadas e apropriadas pela própria comunidade precisam partir de bons materiais de referência que apresentam os temas, as práticas, os cuidados, os dilemas, as resistências segundo diferentes visões de mundo etc. Esses materiais de referência precisam ser oferecidos e estar de acordo com o nível de conhecimento e maturidade dos diferentes públicos que participarão do processo de adaptação e desenho de atividades que levem à reflexão e transformação local.

A consultoria contribuirá na inserção desses processos dentro do funcionamento das escolas e regionais de forma a aproveitar o conhecimento gerado até o momento com o projeto e de forma a não sobrecarregar e entrar da forma mais poderosa possível aumentando os efeitos de ações coletivas em larga escala.

XXXII - Propor e validar com SME e especialistas da área de convivência um modelo de produção distribuída que incorpore curadoria, processos de melhoria, e difusão.

O engajamento tanto para a produção como para o uso dos materiais produzidos de forma distribuída e colaborativa depende da qualidade dos materiais, de quanto trabalho há na produção, na descoberta e no uso desses materiais. Modelos de distribuídos de curadoria e de recomendação serão utilizados para dar visibilidade e permitir descoberta adequadas aos

contextos e níveis dos participantes. Esse processo será documentado e favorecerá sua ampliação e revisão futura.

XXXIII - Acompanhamento constante ao longo da implementação das narrativas, postagens e interações nas Comunidade de Práticas de gestores e facilitadores

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXII, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXXIV - Intervenções avaliativas nas Comunidades de Práticas para aprofundamento de dados

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXIII, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXXV - Produção de dados a partir das interações nas Comunidades de Práticas

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXIV, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXXVI - Produção de dados a partir das visitas às unidades escolares

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXV, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXXVII - Oferecimento de subsídios aos implementadores e desenvolvedores para aperfeiçoamento do programa durante a implementação

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXVI, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

XXXVIII - Acompanhamento das interações e percepções sobre os materiais e propostas desenvolvidas – visando, posterior, aperfeiçoamento.

Esta ação é semelhante àquela descrita no item XXVII, representa a iteração do processo de acompanhamento e avaliação desenvolvimental.

ORÇAMENTO

O valor desta proposta para os **dois anos** de consultoria em políticas públicas complexas e a realização da avaliação desenvolvimental do programa de convivência ética e democrática implantado em toda a rede municipal é de **R\$ 700.000,00** (setecentos mil reais).

PRODUTOS E CRONOGRAMA DE PAGAMENTOS

Tabela 1. Produtos e atividades referencias para gerar os produtos

PRODUTOS	PRINCIPAIS ATIVIDADES
Produto 1: Documento técnico contendo o Plano de Trabalho detalhado com metodologia e cronograma de execução da consultoria, alinhado ao Planejamento Estratégico da SME.	1.1 - Elaborar plano de trabalho detalhado, contendo todas as ações necessárias para a obtenção dos produtos contratados e cronograma de execução; 1.2 - Submeter o plano de trabalho, dentro do prazo previsto, ao corpo técnico da SME para possíveis ajustes e adequações pertinentes à luz das necessidades da área demandante; 1.3 - Realizar reuniões com a equipe técnica da SME; 1.4 - Apresentar o plano e validar o documento com a SME.
Produto 2: Documento técnico descrevendo os Processos de transformação, a Avaliação	2.1- Apresentação sobre o processo de transformação e avaliação desenvolvimental (workshop utilizando metodologias ativas com equipe da Secretaria) 2.2- Registro de expectativas, processos iniciais e percepções Coleta dos dados relacionados à rede

Desenvolvimental (2 meses)	2.3- Validação do documento técnico com SME e sobre o modelo de transformação e avaliação desenvolvimental já contemplando sugestões e expectativas
Produto 3: Documento técnico descrevendo metodologias e processos para estruturação de comunidades de prática (1 mês)	3.1- Navegação por diferentes modelos e exemplos de comunidades de prática e vivência de um ciclo de construção coletiva de conhecimento numa comunidade de prática (workshop com equipe da Secretaria) 3.2- Configuração de plataforma tecnológica para a criação de comunidades de prática estruturadas com metodologias e processos para facilitar a produção de registros e conexão entre diferentes grupos de profissionais 3.3- Validação com SME
Produto 4: Desenho de ganho com a escala (1 mês)	4.1- Definição de modelos de difusão, de gestão do conhecimento e de comunicação entre as diferentes comunidades de prática de forma a criar sinergia, estimular cooperação, e promover construção coletiva de conhecimento. 4.2- Validar o desenho com SME
Produto 5: Documento técnico contendo análise e avaliação da formação de facilitadores da secretaria para atuação em comunidades de prática (6 meses)	5.1- Junto com equipe da SME identificação de profissionais e convite/convocação para formação para facilitação em comunidades de prática e validação do modelo de formação 5.2- Formação vivencial supervisionada a partir de navegação em comunidades de prática já em andamento e ativação de novas comunidades a cargo dos facilitadores em formação 5.3- Implementação de ciclos de avanço no conhecimento coletivo entre facilitadores e uso de rubricas de participação, pensamento crítico e contribuição para o avanço coletivo 5.4- Avaliação sobre a qualidade da facilitação, maturidade das comunidades de prática e sugestões para ações futuras
Produto 6: Avaliação desenvolvimental (4 meses)	6.1 - 1ª aplicação da coleta de dados qualitativos, quantitativos e de narrativas na amostra de gestores e docentes 6.2- Acompanhamento constante ao longo da implementação das narrativas, postagens e interações nas Comunidade de Práticas de gestores e facilitadores

	6.3-Intervenções avaliativas nas Comunidades de Práticas para aprofundamento de dados 6.4.-Produção de dados a partir das interações nas Comunidades de Práticas 6.5-Produção de dados a partir das visitas às unidades escolares 6.6-Oferecimento de subsídios aos implementadores e desenvolvedores para aperfeiçoamento do programa durante a implementação 6.7-Acompanhamento das interações e percepções sobre os materiais e propostas desenvolvidas – visando, posterior, aperfeiçoamento. 6.8-Elaboração do relatório 1 sobre a avaliação das etapas iniciais
Produto 7: Documento Técnico – Aplicação de estratégias e métodos para aumento da responsividade, agregações e reagregações para a resolução de problemas e emergência de padrões (1 mês)	7.1- Análise envolvendo equipes da SME sobre a adaptatividade na gestão do programa, sobre a desagregação de iteração para a resolução de problemas, sobre a reagregação para garantir coerência e sustentabilidade no nível de sistema 7.2- Elaboração e validação de documento junto à SME que, contemplando características da rede e o conhecimento gerado até o momento, organize e descreva estratégias e métodos para gerar agilidade na resolução de problemas, coletividade (ondas de transformação cada vez mais coletivas) e emergência e sustentabilidade de padrões a partir de agregações flexíveis de profissionais, papéis e funções (diferentes granularidades e interação entre elas)
Produto 8 – Avaliação Desenvolvimental (4 a 5 meses)	8.1- Acompanhamento constante ao longo da implementação das narrativas, postagens e interações nas Comunidade de Práticas de gestores e facilitadores 8.2- Intervenções avaliativas nas Comunidades de Práticas para aprofundamento de dados 8.3- Produção de dados a partir das interações nas Comunidades de Práticas 8.4- Produção de dados a partir das visitas às unidades escolares 8.5- Oferecimento de subsídios aos implementadores e desenvolvedores para aperfeiçoamento do programa durante a implementação 8.6- Acompanhamento das interações e percepções sobre os materiais e propostas desenvolvidas – visando, posterior, aperfeiçoamento.

	8.7-Elaboração do relatório 2 sobre a avaliação das transformações
Produto 9: Documento técnico descrevendo modelo para produção distribuída e colaborativa de materiais e atividades (1 mês)	9.1- Junto com especialistas da área da convivência escolar e equipes da SME identificar que tipos de materiais e atividades podem ser produzidos por beneficiários do programa (gestores, professores e estudantes) de forma a aumentar o pertencimento, a contextualização e a autonomia para tomadas de decisão e transformações locais, contribuindo para gerar sustentabilidade na formação de profissionais ingressantes e novas turmas de alunos 9.2- Junto a especialistas da área de convivência escolar definir modelos e níveis de profundidade de material de referência que deve ser oferecido para diferentes públicos para garantir qualidade e compatibilidade com conhecimento científico da área 9.3- Propor e validar com SME e especialistas da área de convivência um modelo de produção distribuída que incorpore curadoria, processos de melhoria, e difusão.
Produto 10 – Avaliação Desenvolvimental (4 a 5 meses)	10.1- Acompanhamento constante ao longo da implementação das narrativas, postagens e interações nas Comunidade de Práticas de gestores e facilitadores 10.2- Intervenções avaliativas nas Comunidades de Práticas para aprofundamento de dados 10.3- Produção de dados a partir das interações nas Comunidades de Práticas 10.4- Produção de dados a partir das visitas às unidades escolares 10.5- Oferecimento de subsídios aos implementadores e desenvolvedores para aperfeiçoamento do programa durante a implementação 10.6- Acompanhamento das interações e percepções sobre os materiais e propostas desenvolvidas – visando, posterior, aperfeiçoamento.

	10.7-Elaboração do relatório 3 sobre a avaliação das transformações
--	---

Cronograma de Pagamentos

Os serviços serão iniciados logo após a assinatura do contrato e serão prestados/entregues em 720 dias, conforme o cronograma a seguir:

Tabela 2: Cronograma de entrega e de pagamento

Produtos	Prazo de Entrega após a assinatura do contrato (em dias corridos)	Valor da Parcela (% do total do Contrato)
PRODUTO 1	15	15%
PRODUTO 2	75	5%
PRODUTO 3	105	5%
PRODUTO 4	135	5%
PRODUTO 5	220	10%
PRODUTO 6	300	15%
PRODUTO 7	380	5%
PRODUTO 8	420	15%
PRODUTO 9	510	5%
PRODUTO 10	720	20%
TOTAL		100%

EQUIPE

A seguir consta a equipe que estará dedicada à elaboração dos Produtos e Atividades. Essa equipe será ampliada conforme a necessidade. No anexo 1

encontra-se a experiência da empresa e no anexo 2 os currículos de cada profissional.

Tabela 3. Equipe e atribuição

Profissional	Atribuição	Objetivo
1 Coordenador Geral Prof. Dr. Cesar A. Amaral Nunes	Planejar, coordenar, supervisionar e conduzir as ações dos demais membros da equipe, de modo a garantir qualidade e a pontualidade na entrega dos produtos descritos no presente Termo de Referência.	Acompanhar o desenvolvimento de todos os produtos e participar de reuniões periódicas com a área demandante para alinhar os objetivos.
2 Especialista na Implementação de Políticas Públicas na área da Educação com experiência na área de Convivência Escolar Prof. Dr. Cesar A. Amaral Nunes	Desenhar e validar modelo para implementação de política complexa, de larga escala e sustentável, que inclua discricionariedade na ponta e gere construção de conhecimento coletivo prático	Interagir com equipe da Secretararia Municipal de Vitória e especialistas da área de convivência para gerar modelo e processos evolutivos ao longo da implementação
3 Especialista senior em avaliação responsiva e desenvolvimental Dr. Warley Guilger Corrêa	Coordenar o processo de avaliação desenvolvimental (participativa, qualitativa e quantitativa, focada no uso, culturalmente responsiva, ampliada pela tecnologia) para transformações sistêmicas complexas	Interagir com desenhistas, implementadores e beneficiários para o desenvolvimento do programa e o atingimento dos resultados de curto, médio e longo prazo

4 Especialista em avaliação Dra. Marina M. Rossa Nunes	Coletar dados, realizar primeiras análises, participar de espaços colaborativos, e organizar a visualização de processos e resultados	Auxiliar o coordenador da avaliação desenvolvimental e interagir com desenhadores e implementadores do programa trazendo casos, informações, e responder a demandas por novas informações e modos de visualização
---	---	---

Esta proposta é válida por 90 dias.

São Paulo, 31 de janeiro de 2024



Cesar Augusto Amaral Nunes
Diretor-presidente
OORT Tecnologia

ANEXO 1 - REFERÊNCIAS

ANDREWS, M.; PRITCHETT, L.; WOOLCOCK, M. **Building State Capability: Evidence, Analysis, Action**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

BRYSON, J. M. *et al.* Leading Social Transformations: Creating Public Value and Advancing the Common Good. **Journal of Change Management**, v. 21, n. 2, p. 180–202, 2021.

CAMPOS, S. B. **A responsividade no Programa “A Convivência Ética na Escola”**: um olhar para a transformação. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2020.

ELMORE, R. F. Getting to Scale with Good Educational Practice. **Harvard Educational Review**, v. 66, n. 1, p. 1–27, 1996.

FISHMAN, B. *et al.* Design-based implementation research: An emerging model for transforming the relationship of research and practice. **National Society of the Study of Education**, v. 112, n. 2, p. 136–156, 2013.

INDEPENDENT GROUP EVALUATION. **The World Bank Group Outcome Orientation at the Country Level****The World Bank Group Outcome Orientation at the Country Level**. Nova Hampshire: World Bank, 2020.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy**: Dilemmas of the individual in public services. Russell New York: Sage Foundation, 2010.

MATLAND, R. E. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 145–174, 1995.

NUNES, C. A. A.; VINHA, T. P. **Large scale principle-based transformations with embedded knowledge building processes**. Singapore: Knowledge Building Summer Institute, 2016.

NUNES, C. A. A.; VINHA, T. P.; CAMPOS, S. B. Processos responsivos no desenho, implementação e avaliação de programas na área da melhoria da qualidade da convivência escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. esp. 3, 2022.

PATTON, M. Q. **Developmental evaluation**: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York: Guilford Publications, 2010.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155–169, 1973.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. **A Leader's Framework for Decision Making**. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 2007.

SNOWDEN, D.; GREENBERG, R.; BERTSCH, B. **Cynefin weaving sense-making into the fabric of our world**. Singapore: Cognitive Edge Pte, 2020.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Radical and disruptive answers to downstream problems in collaborative governance? **Public Management Review**, v. 23, n. 11, p. 1–22, 2021.

STAKE, R. E. **Standards-Based & Responsive Evaluation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

STUFFLEBEAM, D. Evaluation Models. **New Directions for Evaluation**, v. 2001, n. 89, p. 7–98, 2001.

UNESCO. **Reimagining our futures together**: A new social contract for education. Paris: UNESCO, 2021.

VINHA, T. P. *et al.* **Da escola para a vida em sociedade**: O valor da convivência democrática. Americana: Adonis, 2017.

VINHA, T. P. *et al.* **Avaliação responsiva em transformações profundas:** O caso do programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

VINHA, T. P. *et al.* A educação para o desenvolvimento da autonomia e a militarização das escolas públicas: Uma análise da psicologia moral. *In:* ABRAMOVAY, M.; FIGUEIREDO, E.; SILVA, A. P.; SALES, M. V. (org.). **Reflexões sobre convivências e violências nas escolas.** 1. ed. Brasília, DF: FLACSO, 2021a.

VINHA, T. P. *et al.* **Sustentabilidade em programas educacionais:** Elementos para sua construção. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021b.

VINHA, T. P.; NUNES, C. A. A.; TOGNETTA, L. R. P. Convivência ética: Um programa de transformação em escolas públicas. *In:* ASSIS, O. Z. M. (org.). **A educação do século XXI à luz do construtivismo piagetiano.** Campinas: FE/Unicamp, 2018.

ANEXO 2 - Histórico de atuação da empresa em áreas relacionadas a esta chamada

De 1999 a 2001 a Oort Tecnologia coordenou o desenho e a implementação do projeto piloto Laboratório Didático Virtual (LabVirt) financiado pela Fundação Vitae e realizado no Instituto de Física da USP. O LabVirt inspirou-se na recém criada Educational Object Economy e na abordagem educacional do Ensino para a Compreensão do Project Zero da Graduate School of Education de Harvard. O LabVirt promoveu a aprendizagem significativa de física através da participação de alunos de ensino médio de 10 escolas da rede estadual de educação de São Paulo criando e produzindo simulações em parceria com alunos da USP de diferentes unidades – Instituto de Física, Instituto de Matemática e Estatística e Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Pesquisadores de cada uma dessas unidades participaram tanto do desenho como do acompanhamento da implementação. O projeto foi considerado inovador, recebeu visitas de pesquisas de Harvard e Stanford e passou a integrar a rede de colaboração do projeto ESCOT (Educational Software Components of Tomorrow) e posteriormente do projeto TRAILS, este já inspirado no LabVirt no qual alunos faziam parte de equipes de produção.

No ano de 2001 o Prof. Cesar Nunes, diretor-presidente da Oort Tecnologia foi contratado pela Knowledge Enterprise para escrever o capítulo “Development of Multimedia Materials” no livro da Unesco publicado em 2002 “Technologies for Education: Potentials, Parameters, and Prospects” editado por Wadi Haddad e Alexandra Draxler. Nesse capítulo, escrito em parceria com Edmond Gable, Nunes descreve vantagens e desvantagens de envolver alunos e/ou professores na autoria e produção colaborativa de materiais educacionais digitais.

Entre os anos 2002 e 2004 a Oort Tecnologia foi contratada pela FUSP (Fundação da Universidade de São Paulo) para coordenar o LabVirt numa versão ampliada envolvendo 50 escolas públicas da rede estadual de São Paulo e passando a envolver pesquisadores e alunos da Escola do Futuro da USP, da Faculdade de Educação da USP, da Escola de Comunicação e Artes da USP do curso de biblioteconomia, e da POLI-USP do curso de engenharia da computação. Durante esse período mais de 400 simulações foram produzidas, duas dissertações de mestrado e uma tese de doutorado foram concluídas, o projeto recebeu premiação como um dos mais inovadores do estado, foi objeto de várias publicações na área da criatividade, aprendizado de física, biologia e química, e foi mencionado como modelar no livro Teaching for Understanding with Technology pela criação da cadeia colaborativa e de avanço no conhecimento coletivo.

Entre os anos 2001 e 2004 o prof. Cesar Nunes, diretor-presidente da Oort e responsável por esta proposta foi consultor Unesco no MEC para o projeto RIVED (Rede Internacional Virtual de Educação) coordenando a produção de objetos de aprendizagem da equipe brasileira e realizando formações para as equipes da Argentina, Peru, Colombia e

Venezuela. Entre os anos 2005 e 2007 foi consultor avaliador da RELPE (Red Latino Americana de Portales Educaionais) tendo atuado nos portais da Argentina e do Chile.

Entre os anos 2001 e 2004 a Oort Tecnologia recebeu financiamento do CNPq para liderar um consórcio com a Fundação Carlos Chagas e o CENPEC para o desenvolvimento do projeto de pesquisa “Novas Tecnologias, Novas Formas de Aprender?” (Nofap) que desenvolveu sistemas (instrumentos, registros e processos de análise e feedback) para a promoção do pensamento metacognitivo. Esse tipo de instrumento e sistema de análise representou uma inovação na área, desdobrou-se numa dissertação de mestrado e numa tese de doutorado e foi publicado num volume especial sobre avaliação com tecnologia da revista *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*.

De 2004 a 2007 a Oort Tecnologia trabalhou em parceria com a Fundação Carlos Chagas para desenvolver instrumentos inovadores de avaliação que foram usados para avaliar programas educacionais (PEC, PEC-Municípios, Ensino Médio em Rede). Os instrumentos inovadores (simulações de situações-problema que se bifurcam, desdobram e aprofundam conforme as respostas dos usuários) permitiram avaliar mudança de postura devidas aos programas) em públicos de até 35000 pessoas.

De 2004 até o presente momento o Prof. Cesar Nunes, diretor-presidente da Oort, integra a rede internacional Knowledge Building International Network, inicialmente com bolsa do governo canadense para participar dos encontros no OISE (Ontario International Studies in Education da Universidade de Toronto). Essa rede encontra-se presencialmente uma vez por ano e várias vezes virtualmente. A plataforma Knowledge Forum vem sendo desenvolvida pelo IKIT (Institute of Knowledge, Innovation and Technology) e pela Universidade de Toronto desde a década de 1980 (tinha o nome CSILE) e o prof. Cesar Nunes fez contribuições ao longo dos vários anos em que participa da rede.

Entre 2006 e 2011 a Oort Tecnologia foi contratada para diversos serviços de consultoria e treinamento pela Oracle Education Foundation, com destaque para a contribuição na construção do curso de Aprendizagem por Projetos para o Desenvolvimento de Competências para o Século 21 e para o oferecimento do mesmo no modelo híbrido (três semanas à distância e uma presencial) no Egito, Estados Unidos, Brasil, África do Sul e Índia. O prof. Cesar Nunes foi contratado pela Oracle Education Foundation como avaliador do concurso ThinkQuest tendo participado da equipe avaliadora de 2004 a 2009 nos headquarters da Oracle. Nesse mesmo período foi desenvolvida a plataforma colaborativa Think.com que posteriormente recebeu também o nome ThinkQuest.

Entre os anos 2006 e 2010 a Oort Tecnologia foi contratada pela FAFE (Fundação de Apoio da Faculdade de Educação da USP) para a assessoria e formação em uso de tecnologia na educação e aprendizagem por projetos em diversos municípios e também para a produção de objetos educacionais inovadores para o MEC, objetos configuráveis (são modificados conforme o uso coletivo) com código aberto e licença Creative Commons para servirem de modelo e estimular outras produções.

Entre os anos 2011 e 2013 o prof. Cesar Nunes atuou como assessor da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo junto ao núcleo de Informática Educativa. O trabalho era periódico com a equipe de gestão da Informática Educativa na sede da secretaria bem como com os gestores de tecnologia das Diretorias Regionais. Durante esse período foi implantada a política que seguia as Orientações Curriculares e Expectativas de Aprendizagem para o Uso da Tecnologia. Foram criadas redes colaborativas de compartilhamento de atividades realizadas com os alunos usando inicialmente a plataforma ThinkQuest e posteriormente o Edmodo. Encontros periódicos com os POIE (Professores Orientadores de Informática Educativa) permitiu criar uma cultura de colaboração apoiada em processos reflexivos e autoavaliativos. Diversas novas ferramentas foram exploradas e introduzidas para avaliação formativa, autoria de alunos, colaboração.

De 2014 a 2016 a Oort Tecnologia foi contratada para contribuir na concepção e produção de materiais para o programa TIM Faz Ciência. Durante sua implementação foi responsável pela avaliação do programa. A metodologia utilizada foi avaliação responsiva ampliada pela tecnologia e envolveu professores das redes de Fortaleza, Porto Alegre, São Paulo (DRE Santo Amaro), São Bernardo e Santo André.

De 2014 a 2017 a Oort Tecnologia foi contratada pelo Instituto Ayrton Senna para conceber, desenhar e implementar a perna brasileira no programa colaborativo coordenado pela OCDE para o desenvolvimento de avaliação formativa e desenvolvimento de criatividade e pensamento crítico. O trabalho envolveu a colaboração com outros dez países, reuniões semestrais na sede da OCDE em Paris, e a implementação do programa nas redes municipal de Chapecó, diretoria regional estadual da região de Chapecó e uma escola do SENAI também em Chapecó no estado de Santa Catarina. As formações foram em serviço valendo-se de trabalho colaborativo e compartilhado em comunidades de prática, os registros e discussões foram alavancadores de mudanças de cultura em escala. Os resultados do programa motivaram a OCDE a incluir o pensamento criativo como tema do domínio de inovação da prova PISA 2021. O município de Chapecó criou lei municipal para oficializar a

continuidade do programa de desenvolvimento de criatividade e pensamento crítico na rede.

No ano de 2017 o prof. Cesar Nunes foi contratado como consultor pela OCDE para a construção do framework e construto teórico de avaliação do pensamento criativo no PISA.

Entre 2016 e 2017 a Oort Tecnologia foi contratada pela Funcamp para promover a autoria multimídia de alunos e fazer a avaliação responsiva ampliada pela tecnologia do programa Convivência Ética na Escola realizada em escolas municipais de Campinas e Paulínia.

Nos anos de 2017 e 2018 a Oort Tecnologia foi contratada pelo Instituto Unibanco para realizar avaliação responsiva do programa Jovem de Futuro no estado do Rio Grande do Norte.

Entre os anos 2018 e 2021 o prof. Cesar Nunes atuou como gerente de desenvolvimento de soluções e como gerente de inovação do Instituto Unibanco. Nesse período desenhou e implementou ações e programas em larga escala fortemente ancorados no uso de tecnologia, comunidades de prática, e transformações sistêmicas.

Desde 2019 o prof. Cesar Nunes é membro do Research and Innovation Group do Pisa. Esse grupo de inovação reviu e organizou as ações, teorias, fundamentos e resultados do domínio de inovação do PISA desde 2012 quando começou a ser realizado (Problem solving, collaborative problem solving, global competencies, creative thinking, learning in the digital era) e propôs áreas e metodologias que demandam inovação. Durante esse período o grupo convidou autores e promoveu discussões para cada um dos capítulos do livro Innovation in Assessment for Measurement and Support of Complex Skills lançado pela OCDE em 2023. O prof. Nunes é co-autor de um dos capítulos. O grupo apoiou também a criação e desenvolvimento de uma plataforma aberta para a oferta e experimentação de atividades e avaliação formativa suportada por tecnologia.

No ano de 2021 o Prof. Cesar Nunes realizou especialização sobre Implementação de Políticas Públicas oferecido pelo departamento Building State Capabilities da Kennedy School of Public Administration de Harvard e no ano de 2022 foi convidado e aceitou mediar a comunidade de prática de profissionais do mundo todo formados desde a primeira oferta do programa no ano de 2019.

No ano de 2022 a Oort Tecnologia foi contratada pelo Instituto Unibanco para estudos e promoção de debates e discussões sobre modelos de transformação em larga escala, sustentabilidade de programas complexos, avaliação responsiva e desenvolvimental, e inovação em avaliações larga escala.

ANEXO 3 – CURRÍCULOS DA EQUIPE

Prof. Dr. Cesar Augusto Amaral Nunes - <http://lattes.cnpq.br/6083326861305913>

Dra. Marina Muniz Rossa Nunes - <http://lattes.cnpq.br/4306019776530610>

Dr. Warley Guilger Corrêa – <http://lattes.cnpq.br/3418181112477488>

O documento foi adicionado eletronicamente por TRAJANO CONTI FERREIRA, CPF: ***.*36.527-** em 29/02/2024 12:23:22. Para verificar a autenticidade do documento, vá ao site ["https://protocolo.vitoria.es.gov.br?validacao"](https://protocolo.vitoria.es.gov.br?validacao) e utilize o código abaixo:
FFECD7C1-8514-4E90-B1A4-84B9541D9B65