

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

KARLYNE SÁ DE CARVALHO MELO FÉLIX ARAUJO

**GOVERNANÇA DE REDE NA EDUCAÇÃO BÁSICA:
DESAFIOS, BENEFÍCIOS E SUGESTÕES PARA ESCOLAS PRIVADAS**

Porto Alegre

2024

KARLYNE SÁ DE CARVALHO MELO FÉLIX ARAUJO

**GOVERNANÇA DE REDE NA EDUCAÇÃO BÁSICA:
DESAFIOS, BENEFÍCIOS E SUGESTÕES PARA ESCOLAS PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Maines da Silva

Porto Alegre

2024

KARLYNE SÁ DE CARVALHO MELO FÉLIX ARAUJO

**GOVERNANÇA DE REDE NA EDUCAÇÃO BÁSICA:
DESAFIOS, BENEFÍCIOS E SUGESTÕES PARA ESCOLAS PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Maines da Silva

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Luciana Maines da Silva (Orientadora) UNISINOS

Professor Doutor Artur Eugênio Jacobus

Professor Doutor Douglas Wegner

Porto Alegre

2024

Dedico este trabalho a todos que conhecem minha trajetória e minha determinação. Agradeço especialmente ao meu esposo, Domingos Filho, e ao meu filho, Davi, pelo apoio incondicional. Aos meus familiares, especialmente minha mãe e meu pai, minha eterna gratidão. Agradeço também à minha orientadora e à equipe da Unisinos pelo apoio constante.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio de várias pessoas e instituições às quais manifesto minha mais profunda gratidão. Primeiramente, agradeço a Deus, por iluminar meu caminho e conceder a sabedoria e a força necessárias para enfrentar todos os desafios ao longo dessa trajetória. À Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), sou grata pela oportunidade de realizar este mestrado, e pelo ambiente acadêmico rico e inspirador que foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Gostaria de expressar meu profundo agradecimento à Rede Jesuíta de Educação (RJE) que, ao longo de mais de duas décadas, proporcionou o ambiente e as condições necessárias para meu crescimento pessoal e profissional. As experiências adquiridas em suas escolas foram fundamentais para o embasamento e elaboração desta pesquisa. Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Luciana Maines da Silva, por sua orientação criteriosa, críticas construtivas e apoio constante, que foram cruciais para a conclusão deste projeto.

Minha gratidão se estende, também, a todos os professores e colaboradores da UNISINOS, cujas contribuições e apoio ao longo do curso foram indispensáveis. A interação com colegas e o trabalho colaborativo proporcionaram um ambiente de aprendizado que foi essencial para a superação de desafios ao longo do processo.

Por fim, meu mais sincero agradecimento à minha família, que me deu o suporte emocional, amor e incentivo incondicional para que eu pudesse me dedicar com afinco a este trabalho. Sem o apoio de todos, especialmente nos momentos mais difíceis, este sucesso não teria sido possível. A todos, meu muito obrigado.

RESUMO

A presente dissertação investiga a aplicação da governança de rede como um modelo de gestão eficaz nas escolas de educação básica da rede privada, com foco na promoção da colaboração, na inovação e na equidade no ambiente educacional. A pesquisa parte do pressuposto de que a complexidade dos desafios contemporâneos, na educação básica, requer uma abordagem integrada, capaz de coordenar eficientemente as interações entre diversos atores, como gestores, professores, alunos e comunidades. Por meio de uma revisão abrangente da literatura, o estudo analisa os principais modelos de governança de rede — incluindo a governança compartilhada, por organização líder e por Organização Administrativa de Rede (OAR) — e discute sua aplicabilidade e eficácia em diferentes contextos escolares. A dissertação identifica os benefícios significativos da governança de rede, tais como: a melhoria da qualidade educacional, flexibilidade, uso eficiente de recursos, desenvolvimento profissional, promoção da inovação, fortalecimento das relações comunitárias, apoio psicossocial e resiliência organizacional. No entanto, também são apontados desafios críticos, como a complexidade de coordenação, a necessidade de construir e manter a confiança, a desigualdade de poder e recursos, e as barreiras culturais e organizacionais. A pesquisa é complementada por uma análise das práticas de governança em redes educacionais brasileiras, exemplificando como a governança de rede pode ser utilizada para enfrentar problemas como a desigualdade de recursos e a necessidade de inovação pedagógica. Além disso, a dissertação propõe um conjunto de práticas fundamentadas para a implementação da governança de rede nas escolas de educação básica, destacando a importância da governança participativa, comunicação eficaz, formação contínua e monitoramento rigoroso. Logo, por meio de uma pesquisa bibliográfica busca-se responder como a governança de rede pode ser implementada nas escolas de educação básica privada para promover a colaboração e a inovação? Assim, o estudo conclui que a governança de rede é um modelo indispensável para a transformação da gestão educacional. A adoção desse modelo não só melhora a qualidade do ensino, mas, também, fortalece a coesão e a resiliência das instituições educacionais, preparando-as para enfrentar os desafios futuros com confiança e competência. Este trabalho, portanto, contribui significativamente para o avanço teórico e prático da governança de rede na educação básica, oferecendo subsídios valiosos para gestores educacionais, formuladores de políticas e pesquisadores.

Palavras-chave: Governança de Rede, Educação Básica, Rede Privada de Educação.

ABSTRACT

This dissertation investigates the application of network governance as an effective management model in private basic education schools, focusing on promoting collaboration, innovation and equity in the educational environment. The research assumes that the complexity of contemporary challenges in basic education requires an integrated approach capable of efficiently coordinating interactions between different actors, such as managers, teachers, students and communities. Through a comprehensive literature review, the study analyzes the main network governance models — including shared governance, by lead organization and by Network Administrative Organization (NAO) and discusses their applicability and effectiveness in different school contexts. The dissertation identifies the significant benefits of network governance, such as: improving educational quality, flexibility, efficient use of resources, professional development, and promotion of innovation, strengthening community relations, psychosocial support and organizational resilience. However, critical challenges are also highlighted, such as the complexity of coordination, the need to build and maintain trust, inequality of power and resources, and cultural and organizational barriers. The research is complemented by an analysis of governance practices in Brazilian educational networks, exemplifying how network governance can be used to address problems such as resource inequality and the need for pedagogical innovation. In addition, the dissertation proposes a set of well-founded practices for implementing network governance in basic education schools, highlighting the importance of participatory governance, effective communication, ongoing training, and rigorous monitoring. Therefore, through bibliographical research, it seeks to answer how network governance can be implemented in private basic education schools to promote collaboration and innovation. Thus, the study concludes that network governance is an indispensable model for the transformation of educational management. The adoption of this model not only improves the quality of teaching, but also strengthens the cohesion and resilience of educational institutions, preparing them to face future challenges with confidence and competence. This work, therefore, contributes significantly to the theoretical and practical advancement of network governance in basic education, offering valuable subsidies for educational managers, policy makers, and researchers.

Keywords: Network Governance, Basic Education, Private Education Network.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEAS - Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social
ANPED - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
ASAV - Associação Antônio Vieira
AUSJAL - Associação de Universidades Confiadas à Companhia de Jesus na América Latina
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEBAS - Certificado de Entidades Beneficente de Assistência Social
CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
CF - Constituição Federal
CNE - Conselho Nacional de Educação
CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação
CPAL - Conferência dos Provinciais Jesuítas da América Latina
CVPI - Centro Virtual da Pedagogia Inaciana
FLACSI - Federação Latino-americana de Colégios Jesuítas
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICAJE - Comissão Internacional para o Apostolado da Educação
ICJSE - I Colóquio Internacional sobre Educação Básica Jesuíta
LBI - Lei Brasileira de Inclusão
LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados
OAR - Organização Administrativa de Rede
PEC - Projeto Educativo Comum
PECAL - Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus América Latina
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola
PPI - Paradigma Pedagógico Inaciano
RJE - Rede Jesuíta de Educação
SQGE - Sistema de Qualidade na Gestão Educacional
SIPEI - Seminário Internacional de Espiritualidade e Pedagogia Inaciana
UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Estruturas Básicas de Governança de Redes Interorganizacionais e Elementos Internos de Governança	25
Quadro 1 – Mecanismos de Governança	30
Quadro 2 – Contribuições de Alguns Autores e as Práticas Já Existentes Localizadas na Literatura com Mecanismos.....	31
Figura 2 – Documentos Analisados.....	38
Quadro 3 – Benefícios, Desafios e Mecanismos para a Governança de Rede na Educação Básica.....	48
Quadro 4 – Exemplos de Escolas e Autores que Fundamentam as Práticas de Governança de Rede.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema	14
1.2 Delimitação do Tema	15
1.3 Problema de Pesquisa	15
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 Justificativa	17
1.5.1 Justificativa Teórica	18
1.5.2 Justificativa Prática	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Educação Básica e Governança de Rede	21
2.1.1 Governança Corporativa e Governança de Rede	22
2.1.2 Conceito de Governança de Rede	23
2.1.3 Modelos de Governança de Rede	25
2.2 Identificação dos Principais Modelos de Governança de Rede	26
2.2.1 Modelo de Governança Compartilhada	26
2.2.2 Modelo de Governança por Organização Líder	27
2.2.3 Modelo de Governança por Organização Administrativa de Rede	29
2.3 Mecanismos de Coordenação	30
2.4 Governança de Rede na Educação Básica	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 Tipo de Pesquisa	36
3.2 Coleta de Dados	37
3.3 Organização dos Dados	37
3.4 Análise dos Dados	38
3.5 Resultados da Revisão Bibliográfica	38
4 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE REDE NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA PRIVADA	40
4.1 Benefícios da Governança de Rede nas Escolas de Educação Básica	40
4.1.1 Melhoria da Qualidade Educacional	40

4.1.2	Flexibilidade e Adaptabilidade	41
4.1.3	Uso Eficiente de Recursos	41
4.1.4	Desenvolvimento Profissional	41
4.1.5	Promoção da Inovação.....	42
4.1.6	Fortalecimento das Relações Comunitárias	42
4.1.7	Apoio Psicossocial	42
4.1.8	Resiliência Organizacional	43
4.2	Desafios da Governança de Rede nas Escolas de Educação Básica	44
4.2.1	Complexidade de Coordenação	44
4.2.2	Necessidade de Confiança.....	44
4.2.3	Desigualdade de Poder e Recursos.....	46
4.2.4	Sustentabilidade em Longo Prazo.....	47
4.2.5	Barreiras Culturais e Organizacionais	47
4.3	Benefícios, Desafios e Mecanismos para a Governança de Rede na Educação Básica Privada	48
5	PROPOSTA DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE REDE PARA PROMOVER COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO EFICAZES NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA PRIVADA	51
5.1	Estrutura de Governança Participativa	51
5.2	Desenvolvimento de Mecanismos de Comunicação Eficaz	52
5.3	Formação Contínua e Capacitação.....	54
5.4	Implementação de Acordos Formais e Informais.....	56
5.5	Monitoramento e Avaliação Contínua	57
5.6	Sustentabilidade.....	59
5.7	Conformidade Legal e Regulatória	60
5.8	Plano de Ação para a Implementação de Mecanismos de Governança em Rede de Escolas “RA”	62
5.8.1	Objetivo Geral	63
5.8.2	Etapas do Plano de Ação	63
6	CONCLUSÃO	69
	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE A	80

1 INTRODUÇÃO

A educação, na sociedade contemporânea, desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos países, sendo intrinsecamente ligada a fatores políticos, sociais, econômicos, religiosos e culturais. Esta complexidade demanda conhecimentos, competências e habilidades específicas, especialmente na gestão escolar, para enfrentar os desafios e atender às demandas atuais.

Corroborando essa afirmação, Rocha (2005, p. 142) disserta que:

Ao analisar a transformação da humanidade ao longo do tempo, percebemos que a forma de obter conhecimento foi se modificando, e as diferentes linguagens influenciaram essa transformação. A linguagem oral foi utilizada pelas primeiras sociedades para a transmissão dos saberes. Os mais velhos eram responsáveis por transmitir, oralmente, aos mais novos os conhecimentos necessários para a vivência em sociedade. Com o surgimento da escrita, passou-se a registrar a oralidade nos livros. O indivíduo passou a obter informação e conhecimento por meio da leitura também e não necessariamente precisava esperar um comunicador, como na sociedade oral, para aprender.

Com o avanço histórico e o acesso à informação pela escrita, surgiram as instituições de ensino e suas primeiras interações, configurando um modelo inicial de governança de rede. Segundo Goldsmith e Eggers (2006), essa abordagem é relevante na educação básica privada, considerando a complexidade dos problemas educacionais globais e locais. Com a dispersão do poder, os limites entre as instituições e outros atores sociais se tornam fluidos, exigindo soluções colaborativas e adaptadas aos desafios contemporâneos.

Abordando o tema numa visão contemporânea Boto (2023, p. 29), assim disserta:

[...] os projetos contemporâneos, em nível mundial, caminham a partir de um registro diferenciado para falar a linguagem da educação: conhecimentos e saberes são substituídos por competências; atitudes e técnicas são substituídas por habilidades. E, sob essa égide das competências e das habilidades, organizam-se os currículos e as plataformas da ação educativa.

Na educação básica privada, essa necessidade de personalização e adaptação das soluções educacionais se intensifica, uma vez que as escolas devem lidar com populações diversas e em constante mudança, além de atender às expectativas tanto de alunos quanto de suas famílias.

Ainda no dizer de Boto (2023, p. 27):

Hoje o debate centra-se na discussão acerca do público-alvo da escola e de sua interação com os conteúdos culturais que são trabalhados na instituição. A questão do multiculturalismo e do debate identitário toma conta das discussões no campo educacional. A ideia de um currículo descentrado, multicultural, contrário a modelos europeus e norte-americanos, ganha terreno.

A governança de rede, ao facilitar a cooperação entre diferentes atores, como gestores, professores, pais e a comunidade, permite que a escola desenvolva soluções mais eficazes, baseadas em um entendimento compartilhado das necessidades e desafios específicos de cada contexto.

Esse modelo de governança, ao promover a flexibilidade e a inclusão de diferentes perspectivas, torna-se essencial para garantir que as escolas privadas possam inovar e responder às demandas educacionais contemporâneas, superando as limitações das abordagens tradicionais e centralizadas.

A gestão escolar, como destacam Libâneo *et al.* (2012), é uma função que vai além da administração de recursos financeiros e materiais, envolvendo também a coordenação de processos pedagógicos, a mediação de conflitos e a articulação entre diferentes atores, como professores, alunos, pais e a comunidade. A gestão eficaz é fundamental para garantir que a escola alcance seus objetivos educacionais e atenda às expectativas da sociedade. Conforme Silvello e Hartmann (2018), o gestor escolar é responsável por criar um ambiente que favoreça o aprendizado, promovendo uma cultura de colaboração e inovação.

A pandemia de COVID-19 evidenciou fragilidades nos sistemas educacionais, ressaltando a importância de práticas colaborativas e de uma governança adaptativa. A transição para o ensino remoto e híbrido e a necessidade de garantir a continuidade do aprendizado em tempos de crise destacam a urgência de mecanismos robustos de governança de rede que integrem diversas partes interessadas, desde gestores escolares até comunidades locais e órgãos governamentais. Na opinião da UNESCO (2020 p. 5-6):

Para possibilitar essas mudanças e vencer esses desafios nos âmbitos local, nacional, regional e global, precisamos de novas competências, habilidades, valores e atitudes que assegurem sociedades mais sustentáveis. Nesse sentido, os sistemas educacionais em geral, e as escolas em particular, como espaços de socialização fundamental, devem responder a esses desafios prementes, definindo objetivos e conteúdo de aprendizagem relevantes, introduzindo pedagogias que inspirem e empoderem docentes e estudantes, e instando suas instituições a incluir

princípios de sustentabilidade em suas estruturas de gestão. A escola, sob um ponto de vista mais abrangente, está diretamente ligada à sua comunidade, o que aumenta sua importância e, conseqüentemente, sua responsabilidade, pois os conhecimentos ali produzidos irão para além de seus muros, influenciando todo o seu entorno.

A complexidade crescente da gestão escolar, especialmente nas escolas privadas de educação básica, tem levado à busca por novas abordagens que promovam a eficiência, a inovação e a inclusão. Entre essas abordagens, a governança de rede surge como um modelo promissor. Segundo Provan e Kenis (2008), a governança de rede pode ser definida como a estrutura de relações entre múltiplos atores, que permite a cooperação e a coordenação para o alcance de objetivos comuns.

Especificamente, no caso dessa pesquisa, utiliza-se a noção de Yoon e Hyun, (2010), os quais afirmam que a governança de rede abarca um conjunto seletivo, persistente e estruturado de empresas autônomas (no caso escolas de educação básica) envolvidas na concepção de serviços com base em contratos implícitos e de maneira não definida buscando uma adaptação às contingências ambientais, coordenação e salvaguarda das trocas. Estes contratos são socialmente, mas não juridicamente, vinculados.

Nesse contexto, as escolas de educação básica, especialmente no setor privado, enfrentam desafios significativos, como a necessidade de melhorar a qualidade do ensino, promover a inovação pedagógica e assegurar a equidade no acesso aos recursos educacionais. A governança de rede oferece uma resposta eficaz a esses desafios, ao promover a colaboração entre gestores, professores, alunos, pais e outros membros da comunidade escolar. A literatura sobre gestão escolar destaca a importância dessa colaboração para o sucesso das instituições de ensino. Segundo Lück (2009), o gestor escolar deve atuar como um facilitador da participação de todos os atores envolvidos no processo educativo, garantindo que cada um desempenhe seu papel de forma eficaz.

A governança de rede, conforme aponta Huxham e Vangen (2005), promove uma estrutura em que a comunicação é fundamental para a coordenação e para a execução das atividades. A troca de informações e a colaboração são os pilares que sustentam esse modelo de governança, permitindo que as escolas privadas possam inovar em suas práticas pedagógicas e administrativas. No setor educacional, a governança de rede facilita o compartilhamento de recursos, conhecimentos e

práticas, o que é essencial para enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança. Segundo Coleman e Hoffer (1987), a colaboração e a confiança entre os membros de uma rede educacional são elementos fundamentais para a construção de um ambiente escolar coeso e eficiente.

Também, a governança de rede permite que as escolas integrem suas atividades de maneira mais eficiente, gerando um ambiente de inovação contínua. A proposta de um conjunto de práticas de governança de rede, desenvolvida ao longo deste trabalho, visa melhorar a gestão escolar, promovendo uma coordenação eficaz e a adaptação às demandas educacionais contemporâneas.

Além disso, o foco deste estudo se justifica pela necessidade de criar soluções adaptáveis às demandas das escolas privadas de educação básica, que enfrentam desafios. Nesse sentido, autores como Powell (1990) e Granovetter (1985), ao dissertarem acerca de redes sociais, argumentam que a estruturação de redes permite que as instituições acessem recursos e informações que, de outra forma, seriam inacessíveis, promovendo maior inovação e eficiência nas suas operações, o que seria plenamente adaptado para uma governança de rede na seara educativa.

1.1 Tema

A gestão escolar, conforme Bisol (2018), é um processo dinâmico de organização, mobilização e articulação de recursos humanos e materiais, com o objetivo de garantir o sucesso do processo educacional. A função do gestor transcende a simples administração burocrática, assumindo um papel de liderança que deve inspirar a equipe escolar a buscar continuamente a melhoria da qualidade do ensino. Para Lang (2009), o gestor escolar deve estar em constante aprendizado, adquirindo novos conhecimentos que possam ser aplicados na prática educacional. Essa evolução contínua se reflete não apenas na melhoria do desempenho escolar, mas, também, no desenvolvimento profissional de todos os envolvidos.

A conexão entre a gestão escolar e a governança de rede reside na criação de um ambiente colaborativo, onde todos os atores – gestores, professores, pais e a comunidade – são parte ativa no processo de tomada de decisões e na implementação de práticas inovadoras. A governança de rede, conforme Ansell e Gash (2008), exige a criação de estruturas que promovam a cooperação e a

confiança mútua entre os membros da rede, incentivando a participação ativa e o compartilhamento de responsabilidades. Esse modelo é particularmente adequado ao contexto escolar, onde a colaboração entre as partes interessadas é fundamental para o sucesso dos alunos e o desenvolvimento institucional.

Nas escolas privadas de educação básica, a adoção de uma governança de rede pode trazer uma série de benefícios. Segundo Wegner *et al.* (2016), a governança de rede permite que as instituições educacionais respondam de maneira mais ágil às mudanças, promovendo inovações pedagógicas e organizacionais essenciais em um ambiente cada vez mais competitivo. Além disso, esse modelo de governança facilita o uso eficiente de recursos, promove o desenvolvimento profissional contínuo dos educadores e fortalece os laços entre a escola e a comunidade, o que resulta em uma melhoria significativa na qualidade educacional.

1.2 Delimitação do Tema

Diante do exposto, o presente estudo visa investigar como a governança de rede pode ser implementada como um mecanismo de gestão escolar nas escolas de educação básica privada, promovendo a colaboração e a inovação. O estudo analisará casos práticos de implementação de governança de rede, além de explorar teorias que contribuam para a construção de um modelo de governança adaptado às especificidades do ensino básico privado.

1.3 Problema de Pesquisa

A educação básica privada enfrenta desafios cada vez mais complexos, que exigem a integração de diferentes atores para garantir a qualidade e a equidade no ensino. Assim, a pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Como a governança de rede contribui para a colaboração e a inovação nas escolas de educação básica privada?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Demonstrar como a governança de rede pode contribuir para a colaboração e inovação nas escolas privadas de educação básica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o conceito de governança de rede e identificar as melhores práticas globais;
- b) Identificar os principais modelos de governança de rede adotados nas escolas de educação básica privada;
- c) Analisar os benefícios e desafios da governança de rede no contexto das escolas de educação básica privada;
- d) Propor um conjunto de práticas de governança de rede que promovam a colaboração e a inovação eficaz nas escolas de educação básica privada.

Assim, este estudo visa desenvolver um conjunto de práticas de governança de rede adaptadas ao contexto das escolas de educação básica privada. A crescente internacionalização e a necessidade de colaboração interinstitucional exigem uma governança que não apenas promova a inovação, mas, também, melhore a gestão escolar, criando soluções que respondam às demandas contemporâneas. Powell (1990) argumenta que as redes são um mecanismo eficaz para o compartilhamento de recursos e informações que, de outra forma, seriam inacessíveis. Esse acesso a novos recursos e conhecimentos contribui para a inovação e a eficiência organizacional, algo essencial no contexto educacional privado.

Hodiernamente, tem-se a visão de Pereira (2018, p. 33), o qual afirma:

Assim, as redes contemporâneas apoiam-se sobre a tecnologia digital, difundem-se por toda parte e se atualizam no interior do espaço da rede mundial de computadores, a Internet, configurando o ciberespaço. É no interior desse mesmo espaço ou na dependência dele que vai se constituir boa parte dos relacionamentos contemporâneos tanto entre pessoas diretamente, quanto entre instituições ou mesmo entre pessoas e instituições. É nesse ambiente de trocas intensas, em tempo real, que pessoas e instituições com interesses próximos constituirão comunidades virtuais, fazendo do ciberespaço a grande “praça” contemporânea. É aí que as trocas comunicacionais de muitos para muitos irão acontecer. Lugar de encontro, de troca e de visibilidade pública.

Contudo, Ansell e Gash (2008) destacam a importância da construção de confiança entre os membros da rede, assim como, a criação de estruturas participativas que incentivem a cooperação. A eficácia de uma governança de rede depende, portanto, da capacidade das instituições de educar e envolver os

participantes em um processo contínuo de colaboração. Granovetter (1985), por sua vez, discute a importância da estrutura das redes sociais na promoção da colaboração, sugerindo que tanto os laços fortes (relações próximas) quanto os laços fracos (relações mais distantes) são cruciais para o desempenho organizacional.

A proposta de governança de rede desenvolvida neste trabalho busca criar um quadro teórico e prático que suporte a melhoria contínua da gestão escolar, promovendo um ambiente de inovação e colaboração nas escolas privadas de educação básica. Castells (2002) aponta que, no contexto de uma economia informacional, a capacidade de adaptação e inovação é essencial para a sobrevivência das organizações. As escolas, ao adotar práticas de governança de rede, podem se preparar melhor para enfrentar os desafios educacionais e tecnológicos que surgem com as rápidas mudanças no ambiente externo.

Wegner, Wittmann e Dotto (2006) afirmam que as organizações que desejam se manter competitivas devem desenvolver novas capacidades para se adequar a essas mudanças. Ao reforçar suas ações de cooperação, as escolas podem se beneficiar de uma rede que facilite o compartilhamento de conhecimentos e recursos, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo. Begnis, Pedrozo e Estivalet (2008) complementam essa visão ao sugerir que a governança de rede é fundamental para a sobrevivência organizacional em um ambiente competitivo, uma vez que promove a flexibilidade e a capacidade de inovação.

A pesquisa contribuiu para o desenvolvimento de um modelo de governança de rede que ofereça soluções práticas e adaptáveis às escolas privadas de educação básica. Por meio da identificação dos principais modelos de governança e da análise de seus benefícios e desafios, apontam-se recomendações que possam melhorar a colaboração e a eficiência na gestão escolar, promovendo um ambiente mais inovador e inclusivo.

1.5 Justificativa

Esta pesquisa tem como objetivo principal ampliar o entendimento sobre a Governança de Redes na Educação Básica, com um foco especial em modelos, benefícios e desafios relacionados à sua aplicação. Ao explorar como a governança de rede pode ser implementada nas escolas de educação básica, o estudo visa

promover a colaboração e a inovação, elementos fundamentais para o aprimoramento da gestão escolar e a melhoria da qualidade educacional.

1.5.1 Justificativa Teórica

O interesse pelo conceito de governança de rede tem crescido nos últimos anos, especialmente em áreas como administração pública, saúde e organizações sem fins lucrativos. No entanto, há uma lacuna significativa na literatura em relação à aplicação específica da governança de rede no contexto da educação básica privada. Uma análise das principais bases de dados acadêmicos, como *Web of Science*, *Science Direct*, *Emerald Insight* e *Google Acadêmico*, revela uma escassez de estudos empíricos que investiguem como as redes de governança podem ser efetivamente aplicadas para melhorar a gestão escolar.

Autores como Provan e Kenis (2008) destacam que a governança interorganizacional é bem-sucedida quando há uma participação ativa de todos os membros da rede e um ambiente de colaboração. Coleman e Hoffer (1987), ao analisarem redes de colaboração em escolas, argumentam que a participação da comunidade escolar e a confiança mútua são fundamentais para o desenvolvimento de uma governança eficaz. Apesar dessas contribuições teóricas, o contexto específico das escolas de educação básica privada ainda carece de uma análise profunda de como esses conceitos podem ser operacionalizados.

Estudos como os de Powell (1990) e Granovetter (1985) indicam que a estrutura das redes sociais e os laços sociais estabelecidos entre os membros da rede são determinantes para o sucesso das interações e o desempenho dos atores envolvidos. Esses estudos sugerem que, quanto mais conectados e bem estruturados forem os laços dentro de uma rede, maior será a sua capacidade de promover inovações e alcançar resultados eficazes. Ansell e Gash (2008) complementam essa visão ao enfatizar que a governança colaborativa requer a construção de confiança e a criação de estruturas de participação que incentivem a cooperação entre os atores, elementos essenciais em uma rede escolar.

Nesse sentido, este estudo preenche a lacuna existente na literatura, ao analisar como a governança de rede pode ser aplicada especificamente no contexto da educação básica privada, contribuindo para o avanço teórico no campo da gestão escolar, oferecendo uma base sólida para futuros estudos. Além disso, o estudo

fornece subsídios práticos para a implementação de modelos de governança de rede que respondam às necessidades contemporâneas das escolas de educação básica.

1.5.2 Justificativa Prática

No campo prático, a urgência de repensar a gestão escolar torna-se evidente quando se observam as fragilidades expostas pela pandemia de COVID-19. A crise sanitária global trouxe à tona vulnerabilidades nos sistemas educacionais, tanto em termos de equidade quanto de qualidade, e destacou a importância de práticas colaborativas e de uma governança adaptativa que pudesse sustentar o aprendizado em um cenário de mudanças abruptas.

A transição forçada para o ensino remoto e híbrido demonstrou que mecanismos robustos de governança de rede são essenciais para garantir a continuidade do aprendizado em tempos de crise. As escolas precisaram se reorganizar rapidamente, integrando novos atores e tecnologias ao processo educativo, e foi justamente essa capacidade de coordenação, proporcionada por modelos de governança colaborativa, que permitiu a muitas instituições manterem o funcionamento.

Diante desse cenário, a governança de rede surge como uma solução organizacional eficaz, promovendo a cooperação entre diversos atores, como gestores escolares, professores, pais, alunos, comunidades locais e órgãos governamentais. Em outros contextos, como as redes de escolas públicas nos Estados Unidos e em países da Europa, a governança tem demonstrado sua eficácia na melhoria do desempenho educacional e na promoção de práticas inovadoras. Esses exemplos reais servem como base para a proposta de adaptação dessa abordagem para as escolas de educação básica privadas no Brasil.

Este estudo, ao propor um conjunto de práticas adaptadas à realidade das escolas de educação básica privada, visa fornecer ferramentas práticas para gestores educacionais. Essas práticas podem contribuir para a criação de um sistema educacional mais equitativo e eficiente, capaz de responder às demandas contemporâneas e futuras da educação. Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa tenham um impacto significativo na forma como as escolas de educação

básica privadas abordam a gestão e promovam a inovação, oferecendo um caminho claro para uma educação mais colaborativa e inclusiva.

Para tanto, apresenta-se a seguir a Fundamentação Teórica acerca do tema, realizada em obras de autores disponibilizadas na rede mundial de computadores – Internet, com os descritores “Governança de Rede” e “Educação Básica”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como citado, neste capítulo, apresentam-se as pesquisas já empreendidas acerca do tema, levando-se em consideração as expressões-chaves: “Governança de Rede” e “Educação Básica”. Foram realizadas pesquisas em diversos bancos de dados acadêmicos, como o portal de periódicos da CAPES, a Biblioteca Digital da UNISINOS, o Google Acadêmico, o Portal *Scielo*, e outras fontes relevantes.

2.1 Educação Básica e Governança de Rede

A Secretaria de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação é responsável pela formulação de políticas para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio no Brasil. Segundo a SEB (2018), as ações desenvolvidas visam à melhoria da qualidade das aprendizagens e à valorização e qualificação dos docentes, garantindo a igualdade de condições para acesso e permanência na educação básica.

Nesse sentido, Guimarães (2022, p. 2) disserta que:

De forma resumida a **Educação Básica é o primeiro momento da formação de crianças e jovens. E é formada pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e o Ensino Médio**, ou seja, engloba a maior parte da vida escolar dos alunos.

Para que todas as etapas da educação básica sejam bem trabalhadas as escolas tem o apoio da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Um documento desenvolvido para direcionar o corpo docente sobre os conhecimentos, competências e habilidades considerados essenciais e indispensáveis para o desenvolvimento das crianças e jovens. E a partir dela são definidas as divisões do ensino básico. (**grifo do autor**).

Cury (2002) afirma que a Constituição Federal de 1988 criou as condições para a educação básica ser um nível da educação nacional que congrega, articuladamente, a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio. Barroso (2019) destaca que a educação básica é obrigatória e deve ser oferecida pelo Poder Público dos 4 aos 17 anos, podendo ser prestada, também, por instituições privadas.

Nepomuceno e Algebaile (2021) discutem as políticas educacionais que favorecem a formação de arranjos para a promoção da eficiência do sistema educacional. Essas políticas incluem reformas curriculares, municipalização da

oferta do ensino obrigatório e a adoção de procedimentos tecnológicos para as aulas presenciais.

O cenário global atual de rápidas mudanças nos diversos ramos e processos organizacionais impõe às organizações novas modalidades de arranjos, incluindo a governança. Segundo Roth *et al.* (2012), a governança envolve a definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia dos participantes. Borges (2017) cita Nelson e Zadek (2002), definindo a governança como a estrutura através da qual a autoridade política, econômica, social e administrativa é exercida.

A governança pode ser aplicada tanto em organizações privadas quanto em públicas. O Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP, 2022) destaca que a governança corporativa envolve os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Setúbal Júnior (2004) afirma que a governança corporativa propicia segurança aos investimentos, valoriza as empresas e reduz o custo de captação.

Assim, nas organizações privadas, a dinâmica do ajuntamento das organizações leva em conta, fundamentalmente, as estratégias da empresa condutora, que tem a capacidade de coordenação dos relacionamentos entre seus diversos participantes (SUZIGAN *et al.*, 2007; ALVES, GONÇALVES; PARDINI, 2014).

No que diz respeito às relações de redes, é importante que haja confiança entre os agentes, pois, o nível de relacionamentos das organizações, sua intensidade e confiança, bem como, a reciprocidade dos envolvidos na rede, terão influência no aprimoramento de ação das estruturas de governança em arranjos de produção locais ou redes de organização. Por fim, o sistema de governança necessita promover normas, autonomia e limitação de funcionamento da rede, antevendo, por exemplo, que as estratégias sejam concebidas de maneira coletiva e com a participação de todas as organizações que compõem a rede (SUZIGAN *et al.*, 2007).

2.1.1 Governança Corporativa e Governança de Rede

É importante distinguir entre governança corporativa e governança de redes. A governança corporativa refere-se às questões do exercício do poder nas

empresas, enquanto a governança de redes aborda a estrutura, organização e coordenação interna das redes interorganizacionais.

Para o IBGC (2024, p. 1), governança corporativa pode ser entendida como:

Um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

Brand e Faccin (2015) destacam que a governança de rede visa garantir que os interesses dos participantes sejam considerados e que as normas estabelecidas sejam cumpridas. Esse conceito será mais bem detalhado no item a seguir.

2.1.2 Conceito de Governança de Rede

A governança de rede é um conceito que envolve a estruturação e organização de redes interorganizacionais, com mecanismos regulatórios e de tomada de decisão que garantem a colaboração e a conformidade com as normas estabelecidas. Diversos autores, entre eles Provan e Kenis (2008), Roth *et al* (2012); Alberes (2010); Wegner *et al.* (2016), têm contribuído para a compreensão desse conceito, cada um trazendo perspectivas e enfoques diferentes que enriquecem a literatura sobre o tema.

Provan e Kenis (2008) são frequentemente citados em estudos sobre governança de redes interorganizacionais. Eles definem governança de rede como a estrutura de controle e coordenação que existe em uma rede interorganizacional. Segundo os autores, a governança de rede pode ser vista sob três principais formas: governança compartilhada, governança por uma organização líder e governança por uma Organização Administrativa de Rede (OAR). Esses modelos variam em termos de centralização, formalização e a quantidade de recursos disponíveis para a administração da rede.

Roth *et al.* (2012) destacam que a governança de rede pode ser entendida de duas maneiras distintas: como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, e como a estrutura, organização e coordenação internas da rede. Eles ressaltam que a governança de rede envolve a criação de sistemas que utilizam

acordos formais e informais para gerenciar, organizar e regular as interações dentro da rede.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) argumentam que a governança de rede pode ser vista como uma alternativa à estrutura hierárquica ou ao mercado para a organização das atividades econômicas. Eles sugerem que a governança de rede é eficaz em contextos em que a confiança e a colaboração são essenciais para o sucesso das atividades interorganizacionais.

Albers (2010) define sistemas de governança de rede como o conjunto de acordos formais e informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. Estes sistemas possuem uma estrutura e utilizam mecanismos exclusivos para coordenar, monitorar e influenciar a evolução de uma aliança e seu desempenho ao longo do tempo. Este autor ainda destaca que a governança de rede deve considerar a totalidade da rede e não apenas uma organização individual, reconhecendo a independência das entidades que compõem a rede.

Zaccarelli *et al.* (2008) enfatizam que a governança de rede abrange a coordenação da rede em sua totalidade, considerando que uma rede é composta por entidades independentes que precisam atuar de forma coordenada. Eles destacam a importância de mecanismos de governança que garantam a conformidade com as normas estabelecidas e promovam a colaboração entre os participantes da rede.

Wegner *et al* (2016) aborda a governança de rede no contexto da inovação e cooperação entre empresas. Ele sugere que a governança de rede envolve a criação de estruturas que facilitam a colaboração e a troca de conhecimentos entre os membros da rede. Os autores ainda destacam que a governança de rede deve promover a flexibilidade e a adaptabilidade para responder às mudanças no ambiente externo e às necessidades dos participantes da rede.

Note-se que a governança de rede é um conceito multifacetado que abrange a estruturação, organização e coordenação de redes interorganizacionais. Através das contribuições de diversos autores, é possível compreender que a governança de rede envolve a criação de sistemas que utilizam acordos formais e informais para gerenciar as interações dentro da rede, promovendo a colaboração, a conformidade com normas e a adaptabilidade às mudanças. Esses conceitos são particularmente relevantes para a gestão das escolas de educação básica, onde a governança de

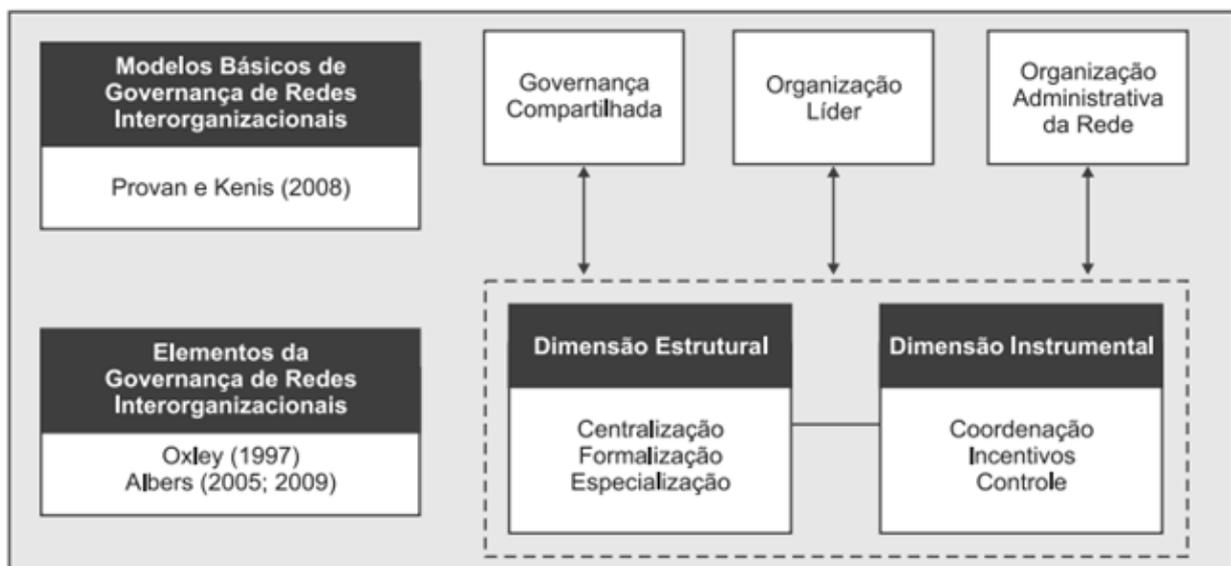
rede pode ser utilizada para enfrentar desafios e promover uma educação de qualidade.

Provan e Kenis (2008) identificam três modelos básicos de governança em rede: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma Organização Administrativa da Rede (OAR). Cada modelo possui suas vantagens e desvantagens, dependendo das características dos participantes e do ambiente de negócios.

2.1.3 Modelos de Governança de Rede

A seguir, a Figura 1, apresentada por Roth *et al.* (2012, p. 117), ilustra as estruturas básicas de governança de redes interorganizacionais e os elementos internos da governança. Esta figura serve como um guia visual para entender como diferentes componentes da governança de rede interagem e se organizam para promover a cooperação e a coordenação eficazes.

Figura 1 - Estruturas Básicas de Governança de Redes Interorganizacionais e Elementos Internos da Governança



Fonte: Roth *et al.* (2012, p. 117).

Roth *et al.* (2012) afirmam que há dois modos diferentes de se utilizar o termo "governança": um que considera a governança em rede como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, e outro que se refere à estrutura e

organização internas da rede. Os diferentes modelos de governança de rede citados por Provan e Kenis (2008) serão detalhados a seguir.

2.2 Identificação dos Principais Modelos de Governança de Rede

Atualmente, as redes de escolas exigem uma gestão mais eficaz e colaborativa, sendo essencial identificar o modelo de governança de rede mais adequado ao contexto específico em que as instituições estão inseridas e aos objetivos que a rede pretende alcançar. A produtividade dessas redes depende da escolha e aplicação de um modelo de governança que promova o melhor desempenho, considerando as particularidades e especificidades de cada contexto em que as instituições integrantes da rede estão inseridas. No ambiente escolar, a colaboração e a coordenação eficazes são fundamentais para fortalecer as redes e promover o desenvolvimento integrado entre diferentes escolas. Esta seção apresenta os principais modelos de governança de rede que podem servir como referência para sua aplicação no contexto da educação básica.

2.2.1 Modelo de Governança Compartilhada

O modelo de governança compartilhada é amplamente discutido na literatura acadêmica por diversos autores que destacam suas características, vantagens e desafios. Provan e Kenis (2008) ressaltam que a eficácia da governança compartilhada depende fortemente do envolvimento e comprometimento de todos os membros da rede. Para esses autores, esse modelo é mais adequado para redes onde os membros possuem níveis semelhantes de poder e recursos. Essa distribuição equitativa de poder garante que todos os participantes tenham voz ativa nas decisões, promovendo um ambiente de colaboração e confiança mútua.

Por outro lado, Roth *et al.* (2012) sugerem que a governança compartilhada é particularmente eficaz em redes que apresentam altos níveis de confiança entre seus membros. Eles enfatizam que, para que a rede funcione de maneira eficiente, é crucial a presença de mecanismos formais e informais de coordenação. Esses mecanismos são essenciais para manter a cooperação a longo prazo, garantindo que as interações e as decisões sejam conduzidas de maneira ordenada e eficiente.

Albers (2010) oferece uma perspectiva complementar ao definir sistemas de governança compartilhada como aqueles que utilizam tanto acordos formais quanto informais para gerenciar e organizar as interações dentro da rede. Este autor também destaca a flexibilidade e a adaptabilidade como características-chave deste modelo, permitindo que a rede responda rapidamente às mudanças e necessidades dos seus membros. Essa capacidade de adaptação é vital para enfrentar os desafios dinâmicos que as redes interorganizacionais frequentemente encontram.

No contexto da inovação, Wegner *et al.* (2016) aborda a governança compartilhada como um facilitador da troca de conhecimentos e da colaboração entre os membros da rede. Ele sugere que este modelo de governança é particularmente eficaz na promoção da inovação e do desenvolvimento conjunto, uma vez que permite que os membros da rede compartilhem experiências, recursos e ideias de maneira aberta e colaborativa. Essa troca contínua de informações e conhecimentos é essencial para o desenvolvimento de soluções inovadoras e para o crescimento sustentável das redes.

Essas perspectivas fornecem uma visão abrangente das nuances e complexidades da governança compartilhada. Provan e Kenis (2008) enfatizam a importância do envolvimento equitativo dos membros, enquanto Roth *et al.* (2012) destacam a necessidade de confiança mútua e de mecanismos de coordenação eficazes. Albers (2010) complementa ao apontar a flexibilidade e adaptabilidade como fatores cruciais, e Wegner *et al.* (2016) ressalta o papel da governança compartilhada na promoção da inovação.

Provan e Kenis (2008) destacam que a governança compartilhada é mais comum em redes onde a confiança e a reciprocidade são altas. Este modelo é eficaz quando os membros da rede têm interesses alinhados e uma forte cultura de colaboração. No entanto, pode ser difícil de sustentar em redes maiores ou mais complexas, onde a coordenação e a tomada de decisão coletiva podem se tornar desafiadoras.

2.2.2 Modelo de Governança por Organização Líder

A governança por organização líder é um modelo de estrutura de governança de rede onde uma entidade central assume a liderança na coordenação e administração da rede. Este modelo é particularmente comum em redes verticais,

onde existem relações de cliente-fornecedor, mas, também, pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança.

Provan e Kenis (2008) destacam que a governança por organização líder ocorre quando uma entidade dentro da rede assume um papel central na coordenação das atividades e na tomada de decisões. Eles afirmam que este modelo é mais adequado para redes onde os membros têm níveis semelhantes de poder e recursos. A organização líder não apenas facilita a comunicação entre os membros da rede, mas também desempenha um papel crucial na definição de objetivos, na alocação de recursos e na implementação de políticas e estratégias.

Roth *et al.* (2012) sugerem que a governança por organização líder pode ser eficaz em redes com altos níveis de confiança mútua. Eles enfatizam a importância de mecanismos formais e informais de coordenação para assegurar que a rede funcione de maneira eficiente. Segundo esses autores, a centralização da autoridade na organização líder pode trazer maior eficiência e clareza nas operações da rede, uma vez que reduz a necessidade de negociações contínuas entre todos os membros.

Albers (2010) define sistemas de governança como o conjunto de acordos formais e informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. Ele destaca que a flexibilidade e a adaptabilidade são características-chave deste modelo, permitindo que a rede responda rapidamente às mudanças. A organização líder, conforme Albers, utiliza esses acordos para coordenar, monitorar e influenciar a evolução da aliança e seu desempenho ao longo do tempo.

Wegner *et al.* (2016) aborda a governança por organização líder no contexto da inovação, sugerindo que este modelo pode facilitar a troca de conhecimentos e a colaboração entre os membros da rede, promovendo a inovação e o desenvolvimento conjunto. Também, este autor argumenta que, ao centralizar a coordenação em uma entidade líder, a rede pode garantir uma direção clara e eficiente, o que é essencial para o sucesso em ambientes de rápida mudança e alta complexidade.

A governança por organização líder oferece um modelo eficaz para a coordenação de redes, especialmente em contextos em que a centralização pode trazer benefícios significativos em termos de eficiência e clareza. No contexto das escolas de educação básica, este modelo pode ajudar a garantir a implementação

consistente de políticas educacionais e a alocação eficiente de recursos, contribuindo para a melhoria da qualidade educacional e a promoção da equidade. Este modelo é comum em setores onde a centralização é necessária para garantir a eficiência e a coerência nas operações. No entanto, pode levar a um desequilíbrio de poder, onde a organização líder pode dominar as decisões e interesses da rede.

2.2.3 Modelo de Governança Organização Administrativa de Rede

A governança por Organização Administrativa de Rede (OAR) é um modelo de estrutura de governança em que uma entidade administrativa específica é criada para governar a rede de forma centralizada. Este modelo é caracterizado pela presença de uma organização dedicada exclusivamente à coordenação e sustentação das atividades da rede, desempenhando um papel fundamental na sua administração.

Provan e Kenis (2008) explicam que a governança por OAR é uma estrutura formalizada onde a entidade administrativa desempenha um papel central na coordenação das atividades da rede. Esta entidade pode ser constituída como uma empresa com fins lucrativos ou, mais comumente, como uma entidade sem fins lucrativos, mesmo nos casos de redes de empresas que visam lucro. A OAR centraliza a administração da rede, abordando questões de nível estratégico e operacional, e garantindo que todas as decisões sejam alinhadas com os objetivos da rede.

Roth *et al.* (2012) destacam que uma OAR pode variar em complexidade e tamanho, desde uma estrutura modesta, composta por um único indivíduo, até uma organização formal com um diretor executivo, profissionais especializados e um conselho de administração. Esta entidade administrativa centraliza a tomada de decisões, coordena as atividades da rede e assegura a implementação eficiente das políticas e estratégias acordadas pelos membros da rede.

Albers (2010) define sistemas de governança como conjuntos de acordos formais e informais utilizados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. No modelo de governança por OAR, estes sistemas são utilizados para coordenar e monitorar as atividades da rede, influenciar seu desempenho ao longo do tempo e garantir a conformidade com as normas estabelecidas. A estrutura formalizada da

OAR permite uma administração mais robusta e eficiente, facilitando a resposta rápida às mudanças e desafios enfrentados pela rede.

Wegner *et al.* (2016) aponta a governança por OAR no contexto da inovação, sugerindo que este modelo pode proporcionar uma estrutura estável e eficiente para a administração de redes complexas. Também, argumentam que, ao centralizar a administração em uma entidade dedicada, a rede pode garantir uma maior consistência na implementação de políticas e estratégias, promovendo a inovação e a colaboração entre os membros da rede.

A governança por Organização Administrativa de Rede (OAR) oferece um modelo eficaz para a coordenação centralizada de redes, especialmente em contextos em que a complexidade e a necessidade de uma administração robusta justificam a criação de uma entidade dedicada. No contexto das escolas de educação básica, este modelo pode ajudar a garantir a implementação consistente de políticas educacionais, a alocação eficiente de recursos e a promoção da qualidade e equidade educacional.

Este modelo permite uma gestão mais estruturada e uma implementação consistente das políticas e práticas da rede. No entanto, pode ser custoso e burocrático, e depende da capacidade da OAR para gerenciar eficazmente a rede.

2.3 Mecanismos de Coordenação

Para melhor entender o papel da coordenação na governança das redes, Grandori e Soda (1995) compilaram uma série de mecanismos utilizados por diferentes tipologias de redes interorganizacionais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Mecanismos de Coordenação

MECANISMOS	FINALIDADES
Mecanismos de comunicação, negociação e decisão.	Manter a cooperação em longo prazo por meio de um amplo processo de comunicação, negociação e decisão
Sistema de controle e coordenação social	Proporcionar relacionamentos profundos e estáveis, fundamentados em normas de grupo e reputação.
Integração e ligação entre funções e unidades	Responsabilidades horizontais, criação e manutenção de funções e seus papéis.
Funcionários em comum (<i>staff</i>)	Criar estruturas de coordenação central como forma de regular a cooperação tais como franchising e associações
Relações de autoridade e hierarquia	Estabelecer relações de hierarquia e de controle por meio de contratos complexos

Planejamento e sistema de controle	Garantir que a sequência do planejamento, do trabalho e dos resultados seja amplamente monitorada.
Sistemas de incentivos	Estimular através de incentivos, a formação e manutenção de redes interorganizacionais.
Sistemas de seleção	Selecionar, com base em pré-requisitos, aqueles atores que tenham perfil de acordo com os objetivos da rede.
Tecnologias de informação e comunicação	Facilitar a interação entre os atores através de sistemas de informação eficientes reduzindo o custo e aumentando a velocidade no processo de comunicação nas redes interorganizacionais.
Suporte público e infraestrutura	Financiar e incentivar a cooperação para as atividades inovadoras nas quais o alcance dos benefícios demanda um longo período de tempo.

Fonte: Grandori e Soda (1995)

A partir desses mecanismos e suas finalidades dispostos no Quadro 1 acima, pode-se demonstrar que a literatura dispõe de pesquisas voltadas para o tema que muito contribuem para este estudo, como pode ser visto no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Contribuição de Alguns Autores e as Práticas Já Existentes Localizadas na Literatura com Mecanismos

AUTORES	CONTRIBUIÇÃO	MECANISMOS
Provan e Kenis, 2008	Propõem três modelos de governança de rede: governança compartilhada, organização líder e OAR. Destacam a importância da confiança e da colaboração. Asseguram que todos os participantes da rede cumpram com as normas estabelecidas.	Confiança, Tomada de decisão, Comunicação, Consenso de metas, Feedback.
Albers, 2010	Define sistemas de governança como o conjunto de acordos formais e informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. Destaca flexibilidade, adaptabilidade e uso de mecanismos para coordenação.	Controle/Norma, Padronização/Processo, Controle de resultado, Comportamento
Soares e Ventura <i>apud</i> Basso, 2011	Enfatizam a importância da transparência e de uma gestão socialmente consciente.	Normas e Padrões
Coleman e Hoffer, 1987	Importância da governança participativa e colaborativa para promover a melhoria da qualidade educacional.	Comunicação interna e externa, Trabalho colaborativo
Roth <i>et al.</i> (2012)	Diferenciam dois modos de governança: como alternativa de governança econômica e estrutura organizacional interna. Identificam três modos de governança de rede:	Mecanismos formais e informais de coordenação, Centralização, Descentralização

	compartilhada, líder e OAR.	
Schmidt (2019), citando Verschoore (2004) e Balestrin (2008)	A estrutura de rede se perfaz numa harmonia entre autonomia e dependência, definidos a partir do ajuste entre interesses, tanto coletivos como individuais.	Responsabilidades
Huxham e Vangen (2005)	Destacam a colaboração como fator crítico para o sucesso das redes interorganizacionais, enfatizando a importância da confiança e participação ativa dos membros.	Colaboração, Confiança, Participação ativa
Wegner (2016)	Aborda a governança compartilhada no contexto da inovação, sugerindo que facilita a troca de conhecimentos e a colaboração entre os membros da rede.	Troca de conhecimento, Inovação, Colaboração
Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	Discutem a necessidade de coordenação e governança em redes de empresas independentes para atuar de forma coordenada.	Coordenação, Governança interorganizacional.
Grandori e Soda (1995)	Compilam uma série de mecanismos utilizados por diferentes tipologias de redes interorganizacionais, destacando a importância da comunicação e coordenação.	Comunicação, Negociação, Decisão, Controle social, Planejamento e sistema de controle

Fonte: Elaborado pela autora.

A identificação dos principais modelos de governança de rede constantes nos Quadros 1 e 2 acima, dizem respeito à Governança de Rede de maneira geral, mas, que podem e devem ser utilizados nas escolas de educação básica da rede privada, tendo em vista que revelam a complexidade e a diversidade de abordagens necessárias para promover uma gestão eficaz e colaborativa. Os modelos de governança compartilhada, organização líder e Organização Administrativa de Rede (OAR) apresentam características distintas que são adaptáveis aos diferentes contextos e necessidades das escolas. Provan e Kenis (2008) destacam a importância da confiança e da colaboração, essenciais para a eficácia da governança compartilhada. Albers (2010) e Roth *et al.* (2012) enfatizam a necessidade de mecanismos formais e informais para coordenar e monitorar as atividades da rede, assegurando uma gestão flexível e adaptável.

A análise destes modelos demonstra que a governança de rede é fundamental para assegurar a participação ativa de todos os membros da rede, promover a troca de conhecimento e garantir que as normas estabelecidas sejam

cumpridas. A governança por organização líder se destaca pela sua capacidade de centralizar recursos e liderança, enquanto a governança por OAR oferece uma estrutura robusta para a administração de redes complexas. Cada modelo possui suas vantagens e desvantagens, sendo essencial a escolha do modelo mais adequado às especificidades de cada rede escolar. A estruturação e o incremento de uma rede interorganizacional passam pelo desenvolvimento de um sistema de governança e gestão que interferem de maneira distinta na eficiência da rede.

A aplicação do modelo certo de governança de rede de escolas de educação básica pode promover uma gestão mais integrada e colaborativa, melhorando a qualidade educacional e enfrentando os desafios contemporâneos. A escolha do modelo de governança deve ser cuidadosamente considerada, levando em conta os objetivos da rede, o nível de confiança entre os membros e a capacidade de adaptação às mudanças. Assim, a governança de rede emerge como uma ferramenta poderosa para fortalecer as escolas de educação básica e promover um ambiente educacional mais eficiente e equitativo. A Governança de Rede pode ser aplicada nas escolas de educação básica enquanto elemento do meio público, privado e filantrópico, promovendo uma gestão eficaz e colaborativa.

2.4 Governança de Rede na Educação Básica

Na visão de Yoon e Hyun (2010, p. 1213):

A governança da rede envolve um conjunto seletivo, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidas na criação de produtos ou serviços com base em contratos implícitos e de forma indefinida para se adaptar a contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as trocas. Estes contratos são socialmente - não legalmente - vinculativos.

A governança de rede pode ser aplicada nas escolas de educação básica como um meio de melhorar a gestão escolar. Goldsmith e Eggers (2006) afirmam que a governança em rede se justifica pela necessidade de soluções customizadas para problemas globais e locais. Oliveira (2019) cita Theisens, Hooge e Waslander (2016), destacando que a governança em sistemas educacionais complexos é realizada por diversos atores estatais e não estatais, incluindo o mercado e o terceiro setor.

A eficiência da aplicação da governança de redes depende da manutenção e do sistema de informação produzido e disponibilizado pelos componentes da rede. Clareza, expectativas, nível de regulamentação e incremento de capacidades são fundamentais para a permanência e importância das relações oriundas da rede (Pardini *et al.*, 2012).

A governança de rede representa uma abordagem vital para a gestão contemporânea, permitindo a integração e coordenação eficiente entre diversas partes interessadas. Os modelos de governança, como governança compartilhada, organização líder e OAR, proporcionam estruturas adaptativas que podem ser implementadas conforme as necessidades específicas das redes interorganizacionais. Estudos e teorias, como os apresentados por Provan e Kenis (2008), Albers (2010) e Roth *et al.* (2012), oferecem um quadro robusto para a análise e implementação de práticas de governança de rede, que podem ser essenciais para o sucesso das instituições educacionais e outras organizações complexas.

Nesse contexto, e para atender a demanda da presente pesquisa, demonstra-se a seguir a metodologia e o método de coleta de dados utilizados.

3 METODOLOGIA

Para essa pesquisa de natureza bibliográfica, utilizou-se o método qualitativo que requer a compreensão dos fenômenos, a partir da coleta de dados de diferentes perspectivas e de diferentes pesquisadores na área da governança de rede na educação básica, permitindo que nuances e complexidades acerca do fenômeno estudado fossem identificados.

O contexto educacional é complexo e diverso, envolvendo diferentes atores, como alunos, professores, pais, gestores e outros *stakeholders*. A pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais profunda das percepções e opiniões dos diferentes autores envolvidos em pesquisas na área, incluindo suas expectativas, necessidades e desafios.

Além disso, a governança de rede é uma área complexa que envolve diferentes dimensões, como a coordenação, a comunicação, a liderança, a tomada de decisão e outras. Assim, a pesquisa qualitativa pode ajudar a entender como essas dimensões se inter-relacionam e como elas afetam o funcionamento da educação básica como um todo.

Outro fator importante é que a governança de rede é uma área que envolve múltiplos interesses e expectativas. A pesquisa qualitativa pode ajudar a identificar esses interesses e expectativas e a desenvolver um conjunto de melhores práticas e estratégias que leve em consideração as necessidades e desafios dos diferentes atores envolvidos.

Ou seja, a pesquisa qualitativa pode ser usada para explorar as percepções, opiniões e experiências dos atores envolvidos na implementação das práticas de governança de rede, como gestores escolares, professores, pais e alunos. Isso pode ser obtido a partir de um estudo em diferentes materiais já produzidos como artigos, livros e pesquisas que abordam o assunto com uma riqueza e profundidade, possibilitando uma visão mais abrangente e detalhada do impacto das práticas de governança de rede na educação básica, permitindo a identificação de padrões e relações que podem não ser visíveis por meio de uma abordagem isolada de pesquisa quantitativa.

Nessa pesquisa sobre a governança de rede na educação básica, o método qualitativo foi utilizado para entender as motivações e desafios para a adoção de práticas de governança de rede e a efetividade dessas práticas permitindo uma

compreensão mais aprofundada e detalhada dos fenômenos estudados, explorando nuances e aspectos subjetivos que não são mensuráveis através de dados quantitativos. Além disso, ela permitiu uma abordagem mais flexível e adaptável ao contexto da pesquisa, com a possibilidade de explorar diferentes perspectivas e interpretar as informações de maneira mais ampla e holística.

Segundo Minayo (2015, p. 21):

A pesquisa qualitativa tem como objetivo básico a compreensão dos fenômenos sociais, das experiências, das atitudes, dos valores, dos significados e das relações humanas, através da interpretação dos dados obtidos em situações naturais.

Os autores Denzin e Lincoln (2005, p. 13) colocam que "o objetivo da pesquisa qualitativa é entender o significado das experiências humanas, examinando a relação entre as pessoas e seu ambiente".

Uma pesquisa qualitativa é uma maneira de interpretar o mundo. Ela busca descobrir como as pessoas dão sentido às suas vidas e às situações que vivenciam. Esse conceito segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 4) "não se preocupa tanto com a quantificação, mas sim com a compreensão".

Com base nos dados pesquisados e analisados, foi possível propor um conjunto de melhores práticas e estratégias para aprimorar a governança de rede na educação básica, levando em consideração as particularidades do contexto educacional e os desafios enfrentados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica, fundamentada na compreensão dos fenômenos relacionados à governança de rede na educação básica. Minayo (2015, p. 21) define a pesquisa qualitativa como aquela que busca "a compreensão dos fenômenos sociais, das experiências, das atitudes, dos valores, dos significados e das relações humanas, através da interpretação dos dados obtidos em situações naturais". Essa metodologia permite explorar as interações entre diferentes dimensões da governança de rede, como coordenação, comunicação e liderança, oferecendo uma visão ampla e detalhada do tema.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura. Essa etapa incluiu a busca em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como o Portal de Periódicos da CAPES, SciELO, Google Acadêmico e repositórios especializados, além dos documentos anexados que serviram como material base para a pesquisa. O foco foi identificar estudos que abordassem a governança de rede aplicada à educação básica.

Foram utilizados os descritores:

- "Governança de Rede";
- "Educação Básica";
- "Gestão Escolar".

Os critérios de inclusão foram:

- Publicações entre 2008 e 2023;
- Artigos, teses, dissertações e capítulos de livros com foco em governança de rede e educação básica;
- Estudos disponíveis em texto completo e acessíveis em português.

Os critérios de exclusão consideraram:

- Trabalhos repetidos ou irrelevantes para o tema;
- Estudos não relacionados diretamente à governança de rede ou à educação básica.

3.3 Organização dos Dados

Foram analisados 52 documentos, incluindo:

- 28 artigos científicos;
- 16 dissertações e teses;
- 8 capítulos de livros.

Figura 2 – Documentos Analisados



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a aplicação dos critérios de exclusão, 32 textos foram selecionados para análise integral. Esses textos foram organizados em fichamentos, destacando seus objetivos, metodologias, resultados e contribuições para o entendimento da governança de rede na educação básica.

3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados com base no método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), que inclui:

1. Pré-análise: Identificação de temas e padrões nos textos selecionados.
2. Exploração do material: Extração de dados relevantes relacionados aos modelos de governança, seus benefícios e desafios.
3. Tratamento e interpretação dos resultados: Integração dos dados ao referencial teórico.

3.5 Resultados da Revisão Bibliográfica

Dos 32 textos analisados, conforme pode ser visto no Apêndice A:

- 24 discutiram diretamente os modelos de governança de rede, com destaque para os estudos de Provan e Kenis (2008), Wegner et al. (2012) e Albers (2005);

- 18 abordaram os benefícios e desafios da governança de rede na educação básica, enfatizando a importância da colaboração e da liderança;
- 10 textos ofereceram estudos de caso ou análises práticas de governança em escolas públicas e privadas no Brasil.

Entre os principais achados, destacam-se:

1. Modelos de Governança:

- Governança compartilhada;
- Governança por organização líder;
- Governança por organização administrativa de rede (Provan e Kenis, 2008).

2. Benefícios Identificados:

- Melhoria na comunicação e coordenação entre os atores envolvidos (Wegner et al., 2012);
- Maior eficiência na gestão escolar e na alocação de recursos (Albers, 2005).

3. Desafios:

- Necessidade de capacitação contínua de gestores e professores;
- Dificuldades na implementação de práticas colaborativas em redes com grande número de participantes.

A revisão sistemática da literatura, combinada com a análise qualitativa, permitiu identificar um panorama abrangente da governança de rede na educação básica. Os resultados destacam a importância de práticas colaborativas e lideranças eficazes para promover a qualidade educacional. Essa abordagem metodológica também revelou a necessidade de estratégias personalizadas para atender às demandas de diferentes contextos escolares.

4 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE REDE NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA PRIVADA

A governança de rede nas escolas de educação básica apresenta uma série de benefícios e desafios que precisam ser cuidadosamente analisados para garantir a eficácia desse modelo de gestão. Este capítulo se propõe a explorar esses aspectos, fundamentando-se em teorias e estudos de diversos autores.

4.1 Benefícios da Governança de Rede nas Escolas de Educação Básica

A governança de rede oferece uma ampla gama de benefícios, especialmente no contexto das escolas de educação básica. Ao adotar uma abordagem colaborativa e integrada, a governança de rede pode transformar significativamente a maneira como as escolas operam, promovendo melhorias na qualidade da educação e na gestão escolar.

Na revisão de literatura realizada, foram encontrados diversos autores e pesquisas que fornecem exemplos contemporâneos do Brasil, tanto em escolas públicas quanto particulares, com destaque para instituições educacionais católicas, entidades filantrópicas, redes particulares de educação e organizações beneficentes. A partir desses estudos, destacamos alguns dos principais benefícios da governança de rede, identificados por diversos autores.

4.1.1 Melhoria da Qualidade Educacional

Provan e Kenis (2008) destacam que um dos principais benefícios da governança de rede é a melhoria da qualidade educacional. Eles argumentam que a colaboração e a confiança entre os membros da rede são essenciais para o sucesso deste modelo de governança. Por meio da troca de melhores práticas e da implementação de estratégias pedagógicas eficazes, as escolas podem elevar os padrões educacionais. No Brasil, a rede de escolas estaduais de São Paulo implementou práticas colaborativas para desenvolver currículos integrados, resultando em um aumento significativo no desempenho dos alunos em exames padronizados. Instituições educacionais religiosas utilizam redes de governança para compartilhar recursos pedagógicos e desenvolver programas educacionais

inovadores, garantindo uma educação de alta qualidade em todas as unidades, como pode ser visto no documento denominado “Currículo Paulista – Etapa Ensino Médio”, produzido em 2020. (SÃO PAULO/SEDUC, 2020).

4.1.2 Flexibilidade e Adaptabilidade

Albers (2010) enfatiza que a governança de rede oferece flexibilidade e adaptabilidade, características essenciais em um ambiente educacional em constante evolução. Ele define os sistemas de governança como conjuntos de acordos formais e informais que permitem uma resposta rápida às mudanças nas necessidades dos alunos e nas demandas curriculares. Um exemplo contemporâneo é o consórcio de escolas públicas de Curitiba-PR, que implementou um sistema de governança em rede para adaptar rapidamente suas práticas pedagógicas às novas exigências do ensino remoto durante a pandemia de COVID-19. Similarmente, redes de educação privada utilizaram suas estruturas de rede para transitar rapidamente para o ensino remoto, garantindo a continuidade da educação durante a crise. (SPADACINI; RAMOS E MELLO, 2023).

4.1.3 Uso Eficiente de Recursos

Roth *et al.* (2012) sugerem que a governança de rede facilita o uso eficiente de recursos, evitando duplicações e reduzindo custos. Eles destacam que o compartilhamento de recursos, como materiais didáticos, tecnologia e expertise, é fundamental para otimizar os investimentos. No Brasil, a rede Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) exemplifica essa prática ao compartilhar recursos pedagógicos e tecnológicos entre escolas, resultando em economias significativas e melhoria da qualidade educacional. Sistemas privados de ensino partilham plataformas tecnológicas e recursos didáticos, maximizando o uso eficiente dos investimentos feitos pela rede. (GESTÃO ESCOLAR, 2015).

4.1.4 Desenvolvimento Profissional

Huxham e Vangen (2005) destacam que a governança de rede promove o desenvolvimento profissional através da troca de conhecimentos e colaborações entre os membros da rede. Eles enfatizam que a participação ativa e a confiança

são cruciais para a eficácia deste modelo. No Brasil, o programa "Formação pela Escola" utiliza a governança de rede para proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo para seus professores, resultando em práticas educacionais mais inovadoras e eficazes. (MEC, 2018). Organizações de caridade têm um forte foco no desenvolvimento profissional contínuo, com programas de capacitação e troca de experiências entre professores de diferentes unidades, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.

4.1.5 Promoção da Inovação

Wegner *et al.* (2016) disserta acerca da promoção da inovação como um benefício chave da governança de rede. No Brasil, a rede de escolas do "Instituto Ayrton Senna" promove a inovação através da colaboração entre escolas para desenvolver novos métodos de ensino e aprendizagem, como o uso de tecnologia avançada em sala de aula. Organizações sem fins lucrativos incentivam a inovação pedagógica e o uso de novas tecnologias educacionais, integrando essas práticas em todas as suas unidades. (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2024).

4.1.6 Fortalecimento das Relações Comunitárias

A governança de rede também pode fortalecer as relações comunitárias, envolvendo diversas partes interessadas como pais, alunos, professores e membros da comunidade. Este modelo de governança cria um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Coleman e Hoffer (1987) demonstraram que a governança participativa e colaborativa nas escolas resulta em maior envolvimento dos pais e melhor desempenho dos alunos. No Brasil, o programa "Comunidade Presente" em Salvador/BA integra serviços comunitários com a educação, fortalecendo a relação entre escolas e comunidades locais. Organizações de caridade promovem um forte envolvimento comunitário, realizando projetos sociais que envolvem alunos, famílias e a comunidade local. (FUNDAÇÃO SEMEAR, 2023).

4.1.7 Apoio Psicossocial

Outro benefício significativo da governança de rede é o apoio psicossocial que pode ser oferecido por meio de redes colaborativas. Zaccarelli *et al.* (2008)

discutem a necessidade de coordenação e governança em redes de empresas independentes para atuar de forma coordenada. Em escolas, essa coordenação permite a implementação de programas de apoio psicossocial para alunos e professores. No Brasil, o projeto "Cuidar de Quem Cuida" em São Paulo-SP utiliza uma rede de governança para fornecer serviços de saúde mental e apoio emocional nas escolas, melhorando o bem-estar geral da comunidade escolar. (SESC-SP, 2024). Outros exemplos, temos instituições educacionais privadas que oferecem programas de apoio psicossocial, como o "Programa de Atenção Integral", sediado em Campinas/SP, que visa apoiar o desenvolvimento emocional e social dos alunos. (PAICA, 2023).

4.1.8 Resiliência Organizacional

Finalmente, a governança de rede contribui para a resiliência organizacional das escolas. A capacidade de trabalhar em rede permite que as escolas respondam de maneira mais eficaz a crises e mudanças imprevistas. Durante a pandemia de COVID-19, muitas redes escolares no Brasil, como a "Rede Estadual de Ensino de Pernambuco", puderam compartilhar rapidamente informações e recursos para implementar o ensino remoto, garantindo a continuidade da educação. Organizações de caridade, com suas estruturas de governança em rede, conseguiram adaptar rapidamente suas operações para enfrentar os desafios impostos pela pandemia, mantendo a qualidade educacional e o apoio aos alunos e suas famílias. (ABRANCHES, *et al.*, 2023)

Os benefícios da governança de rede são vastos e diversos, abrangendo desde a melhoria da qualidade educacional até a resiliência organizacional. A governança de rede promove a flexibilidade, o uso eficiente de recursos, o desenvolvimento profissional, a inovação, o fortalecimento das relações comunitárias e o apoio psicossocial. Esses benefícios destacam a importância de adotar modelos de governança de rede nas escolas de educação básica no Brasil, tanto em instituições públicas quanto particulares, como exemplificado por instituições educacionais religiosas, organizações sem fins lucrativos, sistemas privados de ensino e organizações de caridade. A implementação eficaz desses modelos pode transformar o ambiente educacional, tornando-o mais eficiente, equitativo e preparado para enfrentar os desafios contemporâneos.

4.2 Desafios da Governança de Rede nas Escolas de Educação Básica

A governança de rede, apesar dos seus muitos benefícios, enfrenta desafios consideráveis que precisam ser gerenciados para garantir seu sucesso e sustentabilidade. Este item aborda esses desafios, fundamentado em diversos autores e pesquisas atuais, e apresenta exemplos do Brasil para ilustrar a complexidade e a importância da gestão eficaz nas redes educacionais. A literatura especializada e as experiências práticas no Brasil oferecem uma visão detalhada desses desafios, abordando aspectos como a complexidade de coordenação, a necessidade de confiança, a desigualdade de poder e recursos, a sustentabilidade a longo prazo e as barreiras culturais e organizacionais.

4.2.1 Complexidade de Coordenação

A coordenação eficaz em uma rede interorganizacional é uma tarefa complexa devido à diversidade de interesses e objetivos entre seus membros. Provan e Kenis (2008) destacam que essa complexidade é exacerbada pela necessidade de alinhar as atividades e políticas de diferentes organizações, cada uma com suas próprias metas e prioridades. No contexto das escolas de educação básica no Brasil, essa complexidade se manifesta na integração de instituições públicas, entidades católicas, redes particulares de educação e organizações beneficentes. A diversidade dessas instituições cria um ambiente onde a tomada de decisões e a implementação de políticas requerem um esforço significativo para harmonizar interesses divergentes e garantir a cooperação efetiva.

4.2.2 Necessidade de Confiança

A confiança é um elemento fundamental para o sucesso da governança de rede, mas também representa um dos maiores desafios. Roth *et al.* (2012) ressaltam que estabelecer e manter a confiança entre os membros da rede exige um investimento contínuo de tempo e recursos. A confiança é a base sobre a qual se constrói a cooperação e a colaboração eficazes, sendo essencial para a comunicação aberta, a partilha de informações e a coordenação de atividades.

No Brasil, onde redes educacionais incluem uma vasta gama de instituições com diferentes culturas e práticas organizacionais, a construção de confiança é especialmente crucial. Instituições educacionais, sejam públicas, privadas, católicas, filantrópicas ou beneficentes, precisam superar diferenças culturais e operacionais para formar uma rede coesa. Provan e Kenis (2008) destacam que a confiança é fundamental para reduzir o custo das transações e aumentar a eficiência das interações entre os membros da rede. Sem confiança, as redes correm o risco de enfrentar desconfianças, conflitos e, eventualmente, a fragmentação.

Um exemplo prático, no Brasil, pode ser observado em redes de escolas privadas que colaboram para compartilhar recursos e melhores práticas, como no caso da Rede Jesuíta de Educação – RJE, onde segundo o documento Tradição Viva, “os colégios jesuítas devem trabalhar em rede” (RJE, 2021, p. 44) e

Os educadores jesuítas precisam encontrar maneiras novas e inovadoras para garantir unidade, respeitando o princípio da subsidiariedade, que ensina que as decisões são mais bem tomadas quanto mais próximo se está da ação e à luz do contexto específico (RJE, 2021, p.44).

A confiança entre essas escolas permite que elas cooperem em iniciativas conjuntas, como programas de capacitação de professores e projetos educacionais inovadores.

Para Maranhão (2023, p. 89)

A noção de rede sugere que as relações entre os atores envolvam interdependência, confiança, identidade, reciprocidade e compartilhamento de valores ou objetivos (alta flexibilidade e solidariedade, mas baixa sustentabilidade). Apesar da dissociação entre estes três princípios e de sua apresentação em uma aparente sequência, na prática, o funcionamento interno das organizações e as relações entre organizações envolve a combinação dos três elementos, com permanentes tensões advindas da sua coexistência, sendo que raramente é possível falar da substituição completa de um pelo outro.

Wegner *et al.* (2016) sugerem que a confiança pode ser construída e mantida por meio de uma governança transparente e inclusiva, onde todos os membros da rede têm voz e participação ativa nas decisões. A implementação de mecanismos formais, como acordos de cooperação e sistemas de *feedback*, pode ajudar a institucionalizar a confiança. Além disso, Wegner (2016) argumenta que a confiança

é reforçada quando os membros da rede percebem que seus interesses são considerados e protegidos.

A necessidade de confiança é um desafio central na governança de rede. Sem confiança, os esforços de colaboração são minados e a eficácia da rede é comprometida. A construção e a manutenção da confiança exigem um compromisso contínuo e uma abordagem estratégica para superar as diferenças culturais e operacionais, promovendo uma governança inclusiva e transparente que favoreça a coesão e a colaboração entre os membros da rede.

4.2.3 Desigualdade de Poder e Recursos

A desigualdade de poder e recursos é um desafio significativo na governança de rede, conforme argumentado por Albers (2010). Ele destaca que as diferenças de poder e recursos entre os membros da rede podem criar desequilíbrios que afetam negativamente a cooperação e a colaboração. Em uma rede, a existência de membros com mais recursos financeiros, influência política ou acesso a informações privilegiadas pode resultar em uma dinâmica de dominação, onde as entidades mais poderosas acabam controlando a tomada de decisões. Essa disparidade pode levar a uma situação em que as escolas e organizações menos favorecidas têm suas vozes marginalizadas, dificultando a criação de um ambiente de colaboração verdadeiramente equitativo.

Provan e Kenis (2008) destacam que a governança eficaz de redes exige um equilíbrio de poder entre os membros para garantir que todas as partes interessadas tenham oportunidades iguais de influenciar as decisões. Quando as decisões são dominadas por um grupo pequeno de membros poderosos, as redes correm o risco de perder a diversidade de perspectivas e a riqueza de insights que vêm da participação equitativa de todos os membros.

No Brasil, um exemplo prático desse desafio é a disparidade entre escolas públicas e privadas. As escolas privadas frequentemente possuem mais recursos para investir em infraestrutura e programas de qualidade, o que lhes permite oferecer melhores condições de ensino e aprendizagem. Em contraste, as escolas públicas muitas vezes operam com recursos limitados, o que pode colocá-las em desvantagem significativa. Sem mecanismos eficazes de redistribuição de recursos e de poder de decisão, essas disparidades podem se agravar, dificultando a

colaboração equitativa dentro das redes educacionais. A falta de tais mecanismos perpetua a desigualdade, impedindo que as escolas públicas alcancem os mesmos níveis de desempenho e inovação observados nas escolas privadas.

Wegner *et al.* (2016) sugere que para mitigar esses desequilíbrios, é essencial implementar mecanismos de governança que promovam a equidade e a inclusão. Isso pode incluir a criação de conselhos de governança com representação proporcional, onde todas as partes têm voz e voto iguais. Além disso, a transparência nas decisões financeiras e a redistribuição justa de recursos podem ajudar a nivelar o campo de jogo, permitindo que todas as escolas e organizações participantes contribuam e se beneficiem igualmente.

A desigualdade de poder e recursos não só dificulta a colaboração, mas também pode gerar ressentimento e desconfiança entre os membros da rede. Portanto, abordar esse desafio é crucial para construir uma rede sustentável e eficaz. A adoção de práticas de governança inclusivas e transparentes é fundamental para assegurar que todas as vozes sejam ouvidas e que todas as partes interessadas possam participar plenamente na realização dos objetivos da rede.

4.2.4 Sustentabilidade em Longo Prazo

Manter a sustentabilidade de uma rede ao longo do tempo é um desafio substancial. Huxham e Vangen (2005) apontam que a continuidade da rede depende do comprometimento contínuo dos seus membros e da capacidade de adaptação às mudanças. No Brasil, redes educacionais frequentemente enfrentam desafios relacionados à mudança de políticas educacionais, fontes de financiamento instáveis e rotatividade na gestão. Esses fatores tornam a sustentabilidade um alvo móvel, exigindo uma administração proativa e resiliente para manter a rede operando de maneira eficaz a longo prazo. (OLIVEIRA, 2006).

4.2.5 Barreiras Culturais e Organizacionais

Wegner *et al.* (2016) aponta que barreiras culturais e organizacionais podem dificultar a implementação da governança de rede. Diferenças nas práticas organizacionais e nos valores culturais entre os membros da rede podem criar

obstáculos à colaboração eficaz. Em redes educacionais que incluem escolas públicas, entidades católicas e organizações beneficentes, essas diferenças podem ser pronunciadas e necessitam de abordagens sensíveis e adaptativas para serem superadas.

No contexto brasileiro, essas barreiras são especialmente relevantes, dado o diverso espectro de atores envolvidos nas redes educacionais. Escolas públicas operam dentro de um marco regulatório específico e enfrentam desafios próprios, como limitações orçamentárias e burocráticas. Por outro lado, entidades católicas e organizações sem fins lucrativos muitas vezes têm maior flexibilidade administrativa e acesso a diferentes fontes de financiamento, mas também seguem suas próprias missões e valores. (KRAWCZYK, 2018). Essa disparidade pode gerar tensões e dificultar a criação de uma visão unificada e colaborativa.

4.3 Benefícios, Desafios e Mecanismos para a Governança de Rede na Educação Básica Privada.

Diante da literatura e das práticas existentes, conseguiu-se montar um quadro detalhado de benefícios e desafios da governança de rede na educação básica. Esse quadro permite concluir que, embora a governança de rede ofereça inúmeras vantagens, ela também enfrenta desafios significativos que precisam ser abordados para garantir uma gestão eficaz e colaborativa nas escolas de educação básica. A seguir, apresenta-se um quadro que resume os benefícios, desafios e mecanismos de correção identificados na governança de rede, com base em diversos autores.

Quadro 3 - Benefícios, Desafios e Mecanismos para a Governança de Rede na Educação Básica

AUTORES	BENEFÍCIOS	DESAFIOS	MECANISMOS DE CORREÇÃO
Provan e Kenis (2008)	Confiança e colaboração entre membros da rede	Complexidade de coordenação devido à diversidade de interesses	Criação de estruturas de comunicação e negociação para alinhar objetivos
Roth <i>et al.</i> (2012)	Participação ativa e compromisso dos membros da rede	Necessidade de confiança contínua e manutenção da coesão	Implementação de mecanismos formais e informais de coordenação para garantir eficiência
Albers (2010)	Flexibilidade e adaptabilidade na gestão das redes	Desigualdade de poder e recursos entre os membros	Adoção de acordos formais e informais para gerenciar e regular a aliança

Huxham e Vangen (2005)	Sustentabilidade a longo prazo e melhoria na troca de conhecimentos	Manter o comprometimento e envolvimento dos membros em longo prazo	Incentivar a participação ativa e a criação de estruturas de <i>feedback</i> contínuo
Douglas Wegner (2016)	Facilitação da inovação e desenvolvimento conjunto	Barreiras culturais e organizacionais que dificultam a colaboração eficaz	Desenvolvimento de abordagens sensíveis e adaptativas para superar diferenças culturais e organizacionais
Coleman e Hoffer (1987)	Melhoria da qualidade educacional através da governança participativa e colaborativa	Alinhamento de diferentes práticas organizacionais	Estabelecimento de canais de comunicação internos e externos
Grandori e Soda (1995)	Estabilidade e profundidade dos relacionamentos na rede	Controle social e planejamento complexo	Utilização de sistemas de controle social e planejamento detalhado
Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	Coordenação eficiente entre empresas independentes	Coordenação das atividades da rede	Implementação de uma governança interorganizacional eficaz
Wegner, Wittmann e Dotto (2006)	Melhor capacidade de resposta a mudanças e desenvolvimento de novas capacidades	Desafios na mudança de mentalidade corporativa	Reforço das ações de cooperação e incentivo à inovação e flexibilidade organizacional
Nepomuceno e Algebaile (2021)	Implementação de políticas públicas estratégicas para a educação básica	Desafios na execução de políticas educacionais	Desenvolvimento de um sistema centralizado de avaliação e adoção de novas tecnologias

Fonte: Elaborado pela autora

A análise detalhada dos benefícios e desafios da governança de rede na educação básica revela que, para promover uma gestão eficaz e colaborativa, é essencial escolher o modelo de governança adequado ao contexto específico de cada rede escolar. A governança compartilhada, a organização líder e a Organização Administrativa de Rede (OAR) oferecem diferentes vantagens e enfrentam desafios distintos. No entanto, a adoção de mecanismos formais e informais de coordenação, estruturas de comunicação eficazes e uma cultura de confiança e colaboração são fundamentais para superar os desafios identificados.

A governança de rede emerge como uma ferramenta poderosa para fortalecer as escolas de educação básica, promovendo um ambiente educacional mais eficiente e equitativo. A compreensão profunda dos benefícios e desafios, bem como a capacidade de implementar estratégias adaptativas, é crucial para garantir a sustentabilidade e o sucesso das redes educacionais. Ao abordar essas questões de

maneira eficaz, é possível criar um sistema de educação básico que atenda às necessidades de todos os seus participantes, promovendo a inclusão, a inovação e a qualidade educacional.

Nesse contexto, alguns autores reportam exemplos de práticas de governanças que podem embasar ou fundamentar a utilização de redes, em escolas, mesmo que essas ideias não estejam diretamente ligadas à prática cotidiana, com pode ser visto no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Exemplos de Escolas e Autores que Fundamentam as Práticas de Governança de Rede

PRÁTICA	ESCOLA	AUTOR	ARTIGO/TÍTULO
Governança Participativa	Rede Nacional de Educação e Solidariedade (RNES)	Coleman e Hoffer (1987)	"Governança Participativa na Educação Básica"
Desenvolvimento de Mecanismos de Comunicação Eficaz	Escolas Particulares de Educação	Provan e Kenis (2008)	"A Importância da Comunicação na Governança de Rede"
Formação Contínua e Capacitação	Entidades Católicas e Organizações Beneficentes	Huxham e Vangen (2005)	"A Capacitação Contínua como Pilar da Governança de Rede"
Implementação de Acordos Formais e Informais	Redes Educacionais Filantrópicas	Albers (2010)	"Estruturas Formais e Informais na Governança de Redes Educacionais"
Monitoramento e Avaliação Contínua	Redes de Escolas Públicas e Privadas	Roth <i>et al.</i> (2012)	"A Importância do Monitoramento na Governança de Rede"

Fonte: Elaborado pela autora

Esses exemplos e a fundamentação teórica apresentada destacam a eficácia das práticas de governança de rede na educação básica, mostrando como diferentes escolas e redes educacionais têm implementado essas estratégias com sucesso. A adoção dessas práticas pode transformar a gestão das escolas, promovendo uma maior cooperação, coordenação e qualidade educacional, beneficiando alunos, professores, pais e toda a comunidade escolar.

Em vista ao exposto, pode-se chegar a uma proposta de práticas de governança de rede que promovam a colaboração e a inovação com eficácia nas escolas de educação básica privada, o que é objeto de estudo no capítulo a seguir.

5 PROPOSTA DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE REDE PARA PROMOVER COLABORAÇÃO E INOVAÇÃO EFICAZES NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA PRIVADA

A governança de rede nas escolas de educação básica privada exige uma estratégia que potencialize tanto a colaboração quanto a inovação de forma eficaz. Com base em uma análise aprofundada da literatura e nas abordagens mais bem-sucedidas observadas em diferentes contextos educacionais, este estudo propõe um conjunto de práticas fundamentadas por autores de destaque no campo da governança de rede e gestão educacional. Essas diretrizes são delineadas para otimizar o ambiente colaborativo nas escolas, fortalecer a coesão entre os diferentes atores e fomentar a adaptação contínua às demandas pedagógicas e administrativas, garantindo uma gestão mais eficiente e inovadora, como apontam as principais referências da área.

5.1 Estrutura de Governança Participativa

A governança participativa é uma prática de gestão que envolve a inclusão ativa de todos os membros da rede nas decisões e na definição de objetivos. Este modelo é fundamental para uma boa governança de rede na educação básica, pois promove um ambiente de colaboração e comprometimento. Coleman e Hoffer (1987) destacam que a participação ativa e colaborativa é essencial para a melhoria da qualidade educacional, pois incentiva todos os membros da rede a se envolverem ativamente nos processos decisórios e a contribuir com suas perspectivas e conhecimentos únicos.

A governança participativa cria um ambiente onde todas as vozes são ouvidas, promovendo um senso de pertencimento e compromisso entre os participantes. Isso é particularmente importante em redes educacionais, onde a diversidade de perspectivas pode enriquecer o processo de tomada de decisões e garantir que as políticas e práticas implementadas atendam às necessidades de todos os *stakeholders*. Além disso, Huxham e Vangen (2005) enfatizam que a colaboração e a participação ativa dos membros são fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais, pois ajudam a construir confiança e a manter o compromisso em longo prazo.

Dessa maneira, tem-se, como um tipo de ação, as reuniões regulares de *Feedback*, tendo em vista que a realização de reuniões periódicas para coletar feedback de todos os *stakeholders* é fundamental para ajustar as políticas e práticas conforme necessário. Estas reuniões devem ser estruturadas para permitir uma comunicação aberta e honesta, facilitando a identificação de problemas e a implementação de soluções colaborativas. Roth *et al.* (2012) sugerem que a criação de estruturas formais e informais de comunicação pode ajudar a alinhar os objetivos dos membros da rede e garantir que todos estejam informados e engajados.

No Brasil, redes educacionais particulares e entidades filantrópicas frequentemente utilizam conselhos participativos para envolver a comunidade escolar na gestão e na tomada de decisões. Este modelo de governança participativa tem se mostrado eficaz na promoção de uma gestão mais democrática e inclusiva, onde todos os membros da comunidade escolar têm a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento e a melhoria contínua das práticas educacionais.

A governança participativa é fundamental para a educação básica privada porque promove a transparência, a responsabilidade e a equidade. Em um ambiente educacional, onde a missão é educar e formar cidadãos críticos e participativos, é crucial que a própria gestão reflita esses valores. Huxham e Vangen (2005) apontam que a colaboração é essencial para o sucesso das redes, pois permite que as instituições educativas se adaptem às necessidades de seus alunos e da comunidade.

Além disso, a governança participativa pode ajudar a mitigar os desafios comuns enfrentados pelas redes educacionais, como a desigualdade de poder e recursos. Albers (2010) argumenta que a flexibilidade e a adaptabilidade são características-chave dos sistemas de governança eficazes, e a participação ativa de todos os membros da rede pode ajudar a garantir que as políticas e práticas implementadas sejam justas e equitativas.

5.2 Desenvolvimento de Mecanismos de Comunicação Eficaz

A comunicação eficaz é uma pedra angular da governança de rede, especialmente na educação básica, onde a diversidade de *stakeholders*, incluindo professores, pais, alunos e administradores, exige clareza e transparência. Roth *et al.* (2012) enfatizam que mecanismos formais e informais de comunicação são

essenciais para garantir que todos os membros da rede estejam informados e alinhados com os objetivos e processos da rede. A comunicação eficaz promove a confiança, facilita a coordenação e assegura que todos os participantes possam contribuir de forma significativa para a governança da rede.

A importância da comunicação eficaz na governança de rede é destacada por diversos autores. Provan e Kenis (2008) apontam que a falta de comunicação clara e consistente pode levar a mal-entendidos, conflitos e desconfiança entre os membros da rede. Albers (2010) sugere que sistemas de comunicação bem estruturados são fundamentais para a gestão e a coordenação das atividades da rede, permitindo uma resposta rápida às mudanças e desafios.

A implementação de plataformas digitais que facilitem a comunicação entre todos os membros da rede é crucial. Estas plataformas podem incluir fóruns *online*, aplicativos de mensagens instantâneas e sistemas de gestão de aprendizagem que permitam a troca de informações de forma rápida e eficiente. Albers (2010) destaca que o uso de tecnologias de comunicação e informação pode reduzir os custos e aumentar a velocidade e a eficiência da comunicação nas redes interorganizacionais.

A realização de reuniões regulares com agendas claras e a documentação das decisões tomadas são práticas essenciais. Essas reuniões devem ser acessíveis a todos os membros da rede, garantindo que todos tenham a oportunidade de participar e contribuir. Huxham e Vangen (2005) afirmam que a transparência nas comunicações e nas tomadas de decisão é fundamental para construir e manter a confiança dentro da rede.

No contexto brasileiro, redes educacionais como as entidades católicas, organizações sem fins lucrativos e sistemas privados de ensino têm implementado com sucesso mecanismos de comunicação eficaz. Por exemplo, algumas redes particulares de educação utilizam plataformas digitais que permitem a comunicação constante entre professores, pais e administradores, facilitando a coordenação de atividades e o acompanhamento do progresso dos alunos, como demonstra uma pesquisa realizada pelo Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS), demonstrando que 97,4% das escolas daquele Estado:

Fazem uso de plataformas online e aplicativos para transmitir conteúdos e, tão importante quanto, manter a interação entre alunos e professores. E-

mail, redes sociais e materiais impressos complementam a lista de recursos para que a sala de aula funcione em casa.

Algumas escolas promovem reuniões trimestrais abertas a todos os pais de alunos, onde são discutidos os avanços, desafios e próximas etapas da rede. Essas reuniões são documentadas, e os resultados são compartilhados através de boletins informativos e plataformas *online*, garantindo transparência e mantendo todos os membros informados. Além disso, a criação de conselhos compostos por pais, professores e colaboradores assegura que todos estejam cientes das iniciativas em andamento e contribuam para o desenvolvimento da escola. Esses conselhos funcionam como espaços de participação ativa, onde diferentes perspectivas são consideradas e decisões são tomadas de forma colaborativa.

Os mecanismos de comunicação eficaz são fundamentais na governança de rede para a educação básica porque garantem que todos os membros da rede estejam informados, engajados e alinhados com os objetivos comuns. Roth *et al.* (2012) apontam que a coordenação eficiente em uma rede depende da existência de canais de comunicação bem estruturados que permitam a troca de informações de forma transparente e acessível.

Além disso, a comunicação eficaz ajuda a prevenir e resolver conflitos, promove a confiança e facilita a colaboração entre os membros da rede. Provan e Kenis (2008) destacam que a confiança é um elemento crítico para o sucesso das redes interorganizacionais e que a comunicação clara e constante é fundamental para construir e manter essa confiança.

O desenvolvimento de mecanismos de comunicação eficaz é uma prática essencial para a governança de rede na educação básica. Ao garantir que todos os membros da rede estejam bem-informados e possam comunicar-se de maneira clara e transparente, essas práticas promovem a confiança, a colaboração e a eficiência na gestão das redes educacionais. A implementação de tecnologias de comunicação e a realização de reuniões regulares e transparentes são estratégias fundamentais para alcançar esses objetivos, contribuindo para um ambiente educacional mais coeso, equitativo e eficaz.

5.3 Formação Contínua e Capacitação

A formação contínua e a capacitação são práticas essenciais para uma governança de rede eficaz nas escolas de educação básica. Elas promovem a

adaptação facilitam a colaboração e a inovação, e garantem que todos os membros da rede estejam alinhados com os objetivos comuns. O desenvolvimento dos colaboradores da rede, capacitados internamente, valoriza aqueles que compartilham informações e incentiva aqueles que aprendem novas habilidades. Essa troca de conhecimento fortalece a confiança mútua e melhora o sentimento de pertencimento dentro da rede. Diversos autores, como Provan e Kenis (2008) e Albers (2010), ressaltam a importância da formação contínua e da capacitação como pilares fundamentais para a governança de rede.

Huxham e Vangen (2005) destacam que a governança eficaz depende da habilidade dos membros da rede de trabalhar juntos de maneira colaborativa e adaptável. A formação contínua proporciona aos membros da rede as competências necessárias para navegar em ambientes complexos e dinâmicos, facilitando a colaboração e a inovação eficazes. Eles argumentam que a capacitação regular ajuda a criar um ambiente onde a confiança e a colaboração podem florescer, essenciais para a governança de rede.

Albers (2010) enfatiza a importância de acordos formais e informais na gestão e organização de alianças. A formação contínua e a capacitação permitem que esses acordos sejam compreendidos e implementados de maneira eficaz por todos os membros da rede. Isso é particularmente relevante em contextos educacionais, onde a diversidade de práticas e culturas organizacionais pode criar desafios significativos. A capacitação ajuda a alinhar essas diferenças e promove uma abordagem mais unificada e coesa.

Wegner *et al.* (2016) apontam que a inovação e o desenvolvimento conjunto são facilitados por um modelo de governança que incentiva a aprendizagem contínua. Eles argumentam que, em redes educacionais, a formação contínua é crucial para manter a relevância e a eficácia das práticas pedagógicas e administrativas. A capacitação regular dos educadores e administradores garante que as melhores práticas sejam adotadas e que a rede possa responder rapidamente a novas demandas e desafios.

A literatura e as práticas existentes demonstram que investir em capacitação contínua é crucial para o sucesso e a sustentabilidade das redes educacionais, promovendo um ambiente educacional mais eficiente e equitativo. A formação contínua garante que todos os membros da rede estejam atualizados e preparados para enfrentar os desafios. Além disso, valoriza aqueles que compartilham

informações e incentiva aqueles que aprendem novas habilidades, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Essa abordagem não só melhora a competência técnica dos membros da rede, mas também fortalece a confiança mútua e o sentimento de pertencimento, elementos fundamentais para uma governança de rede eficaz e colaborativa.

5.4 Implementação de Acordos Formais e Informais

A implementação de acordos formais e informais é uma prática essencial para a governança de rede eficaz nas escolas de educação básica. Esses acordos são cruciais para estabelecer uma estrutura clara de responsabilidade, comunicação e coordenação entre os membros da rede. Albers (2010) define sistemas de governança como o conjunto de acordos formais e informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. Ele destaca que esses sistemas são fundamentais para garantir que todos os membros da rede compreendam suas responsabilidades e estejam comprometidos com os objetivos comuns.

Os acordos formais incluem políticas, regulamentos e procedimentos documentados que fornecem uma base sólida para a operação da rede. Eles ajudam a garantir a transparência e a responsabilidade, estabelecendo regras claras para a tomada de decisões e a resolução de conflitos. Por exemplo, em redes educacionais, acordos formais podem incluir diretrizes sobre a alocação de recursos, a avaliação de desempenho e a gestão de crises. Grandori e Soda (1995) também enfatizam a importância de mecanismos formais para manter a cooperação a longo prazo.

Por outro lado, os acordos informais, como normas culturais e práticas organizacionais, são igualmente importantes. Eles facilitam a criação de um ambiente de confiança e colaboração, essencial para a eficácia da rede. Provan e Kenis (2008) enfatizam que a confiança é um elemento crucial na governança de redes, e os acordos informais desempenham um papel vital na construção e manutenção dessa confiança. Em redes educacionais, acordos informais podem incluir práticas de comunicação aberta, reuniões regulares para troca de informações e atividades de fortalecimento de equipe.

A implementação eficaz de acordos formais e informais promove a flexibilidade e a adaptabilidade, permitindo que a rede responda rapidamente a

mudanças e desafios. Essa abordagem integrada ajuda a alinhar os esforços dos membros da rede com os objetivos comuns, garantindo que todos estejam trabalhando em harmonia. Além disso, a combinação de acordos formais e informais cria um ambiente de trabalho coeso e colaborativo, essencial para o sucesso e a sustentabilidade das redes educacionais. A literatura e as práticas existentes demonstram que a implementação desses acordos é fundamental para fortalecer a governança de rede e promover um ambiente educacional mais eficiente e equitativo. Zaccarelli *et al.* (2008) reforçam essa visão ao destacar a necessidade de uma coordenação eficiente entre empresas independentes, que pode ser alcançada através de acordos bem definidos.

5.5 Monitoramento e Avaliação Contínua

A prática de monitoramento e avaliação contínua permite uma análise constante das atividades e resultados da rede, assegurando que os objetivos sejam alcançados e que as melhorias necessárias sejam identificadas e implementadas em tempo hábil. Diversos autores destacam a importância do monitoramento e da avaliação como pilares fundamentais para uma governança de rede eficiente.

Provan e Kenis (2008) argumentam que a avaliação contínua é crucial para a adaptação e o ajuste das práticas de governança, garantindo que a rede permaneça alinhada com seus objetivos estratégicos. Eles sugerem que mecanismos de *feedback* contínuo são necessários para manter a rede responsiva às mudanças e desafios. No contexto educacional, isso pode incluir a análise regular dos resultados acadêmicos, a satisfação dos alunos e pais, e a eficácia das práticas pedagógicas.

Roth *et al.* (2012) enfatizam que o monitoramento sistemático das atividades da rede é vital para assegurar a conformidade com as normas e padrões estabelecidos. Eles sugerem que a implementação de sistemas de controle, tanto formais quanto informais, pode ajudar a manter a coesão e a eficiência da rede. Em redes educacionais, isso pode se traduzir em auditorias regulares, avaliações de desempenho e a utilização de indicadores chave de desempenho (KPIs) para medir o progresso.

Além disso, Albers (2010) destaca a importância de acordos formais e informais na governança, que incluem mecanismos de monitoramento e avaliação para regular as interações dentro da rede. Ele argumenta que esses mecanismos

são fundamentais para garantir que todos os membros estejam cumprindo suas responsabilidades e contribuindo de forma equitativa para os objetivos comuns. A avaliação contínua permite identificar rapidamente quaisquer desvios ou problemas e tomar medidas corretivas antes que eles se agravem.

Huxham e Vangen (2005) sugerem que o monitoramento e a avaliação contínuos promovem a sustentabilidade em longo prazo das redes. Eles afirmam que a avaliação regular não apenas mede o desempenho, mas também incentiva a transparência e a responsabilidade entre os membros da rede. No contexto das escolas de educação básica, isso pode envolver a participação de todos os *stakeholders*, incluindo professores, pais e alunos, nos processos de avaliação, assegurando uma perspectiva holística do desempenho da rede.

No Brasil, exemplos práticos de monitoramento e avaliação contínua em redes educacionais incluem a utilização de plataformas digitais para acompanhar o progresso dos alunos e a realização de reuniões periódicas para discutir os resultados e planejar as próximas etapas. Essas práticas são fundamentais para garantir que as redes educacionais possam adaptar suas estratégias de forma eficaz, respondendo às necessidades emergentes e mantendo um alto padrão de educação.

A literatura e as práticas existentes demonstram uma gestão proativa, identificando áreas de melhoria e celebrando sucessos, promovendo um ambiente educacional mais eficiente e equitativo. Implementar uma estrutura robusta de monitoramento e avaliação ajuda a garantir que as redes educacionais possam cumprir sua missão de fornecer uma educação de qualidade para todos os alunos.

A governança de rede nas escolas de educação básica é um elemento crucial para promover uma gestão eficaz, colaborativa e adaptável. Através da implementação de práticas bem fundamentadas e comprovadas, as redes educacionais podem alcançar um ambiente mais eficiente e equitativo, beneficiando todos os seus membros. As práticas propostas neste capítulo destacam a importância de uma abordagem estruturada e participativa, com foco na comunicação eficaz, formação contínua, implementação de acordos formais e informais, e monitoramento e avaliação contínua.

5.6 Sustentabilidade como elemento de Transformação Organizacional

A sustentabilidade organizacional é um elemento crucial para a governança de rede em escolas de educação básica privada, pois envolve não apenas a viabilidade financeira, mas também a capacidade da rede de se adaptar e se manter relevante em um ambiente em constante transformação. Esse conceito abrange aspectos mais amplos que a sustentabilidade financeira tradicional, incluindo a capacidade de adaptação às mudanças políticas, sociais e econômicas. Em uma rede de governança educacional, a sustentabilidade depende de sua flexibilidade para enfrentar novos desafios, como inovações pedagógicas, demandas tecnológicas e transformações no cenário político.

Elkington (2000), com seu conceito de *"triple bottom line"*, ressalta que a sustentabilidade organizacional deve ser equilibrada em três dimensões: econômica, social e ambiental. No caso de uma rede educacional, isso se traduz na continuidade financeira, no impacto social por meio da educação de qualidade e na adaptação das práticas pedagógicas e gerenciais para garantir um ensino eficaz e equitativo. Nesse contexto, as escolas privadas devem buscar não apenas a sobrevivência financeira, mas, também, uma constante adaptação para atender às expectativas das famílias e às exigências educacionais.

No Brasil, um exemplo prático pode ser observado na Rede Marista, que adota práticas de governança participativa para integrar a comunidade escolar em seus processos de decisão e, ao mesmo tempo, implementa programas de capacitação contínua para seus professores e gestores. Isso garante que a rede se mantenha atualizada com as inovações pedagógicas e tecnológicas, além de responder às demandas sociais e às mudanças nas políticas públicas de educação. Essas ações visam garantir a sustentabilidade organizacional, proporcionando não apenas uma gestão financeira eficiente, mas também a capacidade de oferecer uma educação de qualidade que responda aos desafios contemporâneos. (REDE MARISTA, 2016).

Procopiuck e Frey (2009) destacam que a análise das políticas públicas é fundamental para desenvolver estratégias de sustentabilidade nas redes educacionais. No contexto brasileiro, onde as políticas de financiamento e regulamentação da educação privada sofrem mudanças frequentes, é essencial que as escolas estejam atentas às transformações institucionais e aos novos programas

governamentais. A Rede Salesiana, por exemplo, adapta suas práticas de governança com base em mudanças políticas e sociais, promovendo uma gestão flexível que integra essas diretrizes governamentais e assegura a continuidade de suas operações e a qualidade do ensino.

Dessa forma, a sustentabilidade organizacional nas escolas de educação básica privada não pode ser reduzida à estabilidade financeira. Ela envolve uma governança de rede que seja capaz de incorporar práticas inovadoras e colaborativas, integrando-se às políticas públicas e às demandas da sociedade. A flexibilidade para responder às mudanças e a capacidade de alinhar as práticas pedagógicas e administrativas com os novos desafios garantem a longevidade e relevância da rede educacional em um ambiente de constante transformação.

5.7 Conformidade Legal e Regulatória

A conformidade legal e regulatória desempenha um papel fundamental na governança de rede em escolas de educação básica privada, assegurando que as instituições operem em conformidade com as normas vigentes e respondam eficazmente às mudanças legislativas que impactam suas operações. A governança de rede conecta diversos atores, como gestores, professores, pais, alunos e, muitas vezes, autoridades governamentais, tornando a adesão às regulamentações educacionais, trabalhistas e outras legislações essenciais para garantir a legitimidade, eficiência e sustentabilidade das redes escolares.

Redes escolares que adotam uma governança flexível e adaptável conseguem reagir com agilidade a mudanças no cenário legal, promovendo uma colaboração eficaz entre os diferentes participantes. Isso permite que gestores, professores e outros membros da comunidade escolar atuem de forma coordenada, ajustando suas práticas de acordo com as diretrizes estabelecidas, evitando conflitos e assegurando que a instituição permaneça em conformidade com os marcos regulatórios.

Ao garantir que todos os membros da rede escolar sigam as mesmas normas legais, a governança de rede fortalece a capacidade de resposta da instituição a desafios externos, contribuindo para um ambiente educacional mais integrado e colaborativo.

A adaptação às mudanças legais e regulatórias não é apenas uma questão de adequação burocrática, mas uma questão estratégica que pode impactar diretamente a sustentabilidade organizacional da rede. No Brasil, as escolas de educação básica privada estão sujeitas a uma série de normas e diretrizes que incluem desde regulamentações educacionais, como as da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), até legislações trabalhistas, fiscais e de acessibilidade, entre outras. Alterações nessas leis podem exigir uma rápida resposta da rede, o que reforça a importância de mecanismos de governança flexíveis e adaptáveis.

Reitz (2023) destaca que a gestão eficaz de uma rede de educação depende diretamente da capacidade de acompanhar as mudanças regulatórias e de adaptar suas práticas de governança às novas exigências legais. Uma falha em manter a conformidade pode não apenas resultar em penalidades legais, mas também comprometer a sustentabilidade financeira da rede, uma vez que a inobservância de novas regulamentações pode exigir ajustes dispendiosos ou, no pior dos casos, levar ao fechamento de unidades escolares.

A resposta às mudanças regulatórias também tem impulsionado a inovação nas práticas educacionais. Um exemplo significativo é a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que exigiu que escolas de todo o país ajustassem seus currículos e metodologias pedagógicas. Redes de ensino que conseguiram se adaptar de maneira ágil e eficaz, como o Sistema Anglo de Ensino, ilustram como a conformidade regulatória pode ser uma plataforma para a inovação, promovendo a melhoria do ensino e o alinhamento com as novas demandas educacionais.

Outro exemplo relevante é a regulamentação sobre educação inclusiva, que, nos últimos anos, sofreu mudanças significativas no Brasil. A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e normas complementares exigem que escolas estejam preparadas para atender alunos com deficiência, o que inclui a adaptação de espaços físicos, a capacitação de professores e a implementação de tecnologias assistivas. Redes que falham em se adaptar a essas exigências legais podem enfrentar ações judiciais, perda de matrículas e danos à reputação.

Procopiuck e Frey (2009) destacam que a governança de redes em políticas públicas está intrinsecamente ligada à capacidade de adaptação e conformidade com as diretrizes governamentais. No Brasil, onde as políticas educacionais e regulatórias frequentemente sofrem mudanças em resposta a pressões políticas e

sociais, as redes de ensino precisam estar preparadas para ajustar suas práticas. Isso é ainda mais relevante em redes de escolas privadas, que dependem de uma governança ágil e de um acompanhamento sistemático das mudanças regulatórias para evitar penalidades e garantir a continuidade de suas operações.

Além disso, a conformidade legal e regulatória tem um impacto direto sobre a sustentabilidade financeira da rede, pois mudanças nas legislações fiscais ou trabalhistas, por exemplo, podem gerar aumentos nos custos operacionais. Redes que mantêm uma consultoria jurídica especializada e monitoram ativamente as mudanças na legislação são capazes de prever e mitigar esses impactos. Um exemplo prático pode ser visto nas adaptações às mudanças na legislação trabalhista ocorridas com a reforma trabalhista de 2017 no Brasil. Algumas redes de ensino, como o Colégio Bandeirantes, em São Paulo, anteciparam essas mudanças e ajustaram seus contratos e políticas de recursos humanos para garantir conformidade e minimizar riscos legais.

Portanto, a conformidade legal e regulatória não é apenas um requisito formal, mas uma proposta essencial de governança para promover a colaboração e inovação eficazes nas redes educacionais. Ela garante que a rede se mantenha em conformidade com o marco regulatório, prevenindo riscos e custos desnecessários, e, ao mesmo tempo, mantendo a flexibilidade necessária para se adaptar a um ambiente educacional e regulatório em constante mudança.

Dessa maneira, um modelo que preze pela conformidade legal e regulatória tende a dar parâmetros à formalização e composição de uma maneira de agir operacionalmente nas organizações, a partir do instante em que os atores tomam consciência dos benefícios conseguidos de forma conjunta.

Neste contexto, na sessão a seguir, apresenta-se um plano de ação para a implementação de mecanismos de Governança de Rede em uma escola de educação básica privada, que se denominará, para efeito dessa dissertação de “Escola A”.

5.8 Plano de Ação para a Implementação de Mecanismos de Governança de Rede em uma Rede de Escolas “RA”

Este é um modelo de plano de ação prático para que a Rede de Escolas “RA”, de educação básica privada, possa desenvolver e implementar mecanismos de

governança de rede descritos anteriormente. O objetivo é promover a colaboração e a inovação eficazes, com base em práticas concretas e adaptáveis, incluindo a conformidade legal e regulatória.

5.8.1 Objetivo Geral

Promover uma gestão colaborativa e inovadora na Escola A através da implementação de práticas de governança de rede, envolvendo todos os *stakeholders* (gestores, professores, alunos, pais e comunidade) de forma contínua e estratégica.

5.8.2 Etapas do Plano de Ação

1. Formação de Conselhos Participativos:

Ação: Criar conselhos participativos, compostos por professores, pais, alunos e membros da comunidade.

Objetivo: Promover a inclusão de diferentes perspectivas no processo decisório.

Procedimentos:

- Selecionar representantes dos grupos (professores, pais, alunos, gestores);
- Definir a periodicidade das reuniões (ex.: mensal ou trimestral);
- Definir pautas e prioridades educacionais a serem discutidas no conselho;
- Atribuir responsabilidades e papéis claros para cada participante;
- Documentar e compartilhar decisões tomadas com a comunidade escolar através de uma plataforma digital.

Exemplo prático: O conselho poderia discutir a introdução de novas tecnologias educacionais, propondo formas de integração de ferramentas digitais ao currículo.

2. Desenvolvimento de Mecanismos de Comunicação Eficaz:

Ação: Implementar uma plataforma digital de comunicação para todos os stakeholders (professores, pais, alunos, gestores).

Objetivo: Facilitar a comunicação fluida, transparente e em tempo real entre os membros da rede.

Procedimentos:

- Escolher e implementar uma plataforma digital (ex.: *Google Classroom*, *ClassApp*);
- Treinar os professores e administradores no uso da ferramenta;
- Envolver os pais e alunos, incentivando o uso da plataforma para acompanhar o progresso dos alunos e receber feedback contínuo;
- Agendar reuniões virtuais periódicas com agenda clara e enviar as atas e decisões via plataforma;
- Disponibilizar um canal de dúvidas para pais e alunos, gerenciado por um coordenador responsável pela comunicação.

Exemplo prático: O uso de aplicativos para divulgar calendários de eventos, atividades pedagógicas e acompanhamento do desempenho dos alunos, permitindo feedback instantâneo.

3. Capacitação Contínua dos Educadores e Gestores:

Ação: Implementar programas de formação contínua para professores e gestores.

Objetivo: Manter a equipe da escola atualizada com as melhores práticas pedagógicas e gerenciais, promovendo inovação no ambiente educacional.

Procedimentos:

- Organizar workshops e treinamentos bimestrais sobre novas metodologias pedagógicas, tecnologias educacionais e gestão de sala de aula;
- Estabelecer parcerias com instituições de ensino superior e consultorias para capacitação;
- Criar uma plataforma interna de compartilhamento de boas práticas e inovações pedagógicas entre os professores;

- Incentivar a participação em eventos educacionais externos, como congressos e conferências.

Exemplo prático: Promover treinamentos sobre o uso de metodologias ativas de ensino, como a “sala de aula invertida”, com sessões práticas para os professores.

4. Implementação de Acordos Formais e Informais:

Ação: Definir e formalizar acordos que regulem o funcionamento da rede escolar, como a distribuição de recursos, avaliação de desempenho e gestão de conflitos.

Objetivo: Garantir clareza de responsabilidades e reforçar a confiança e colaboração entre os membros da escola.

Procedimentos:

- Elaborar um regulamento interno que defina as responsabilidades de cada grupo da escola (gestores, professores, alunos, pais);
- Realizar reuniões com os representantes de cada setor para ajustar e formalizar os acordos;
- Criar protocolos claros para lidar com situações de conflito e gestão de crises;
- Estabelecer práticas informais, como reuniões semanais entre gestores e professores para discussão de metas e resultados.

Exemplo prático: Formalizar acordos sobre a distribuição de recursos para atividades extracurriculares, como projetos de robótica ou feiras de ciência, com base no envolvimento de alunos e professores.

5. Monitoramento e Avaliação Contínua:

Ação: Estabelecer sistemas de monitoramento contínuo para avaliar o progresso e as metas da escola.

Objetivo: Garantir que os objetivos educacionais e administrativos sejam atingidos e que haja espaço para melhorias contínuas.

Procedimentos:

- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados à aprendizagem dos alunos, satisfação dos pais e desempenho dos professores;
- Implementar uma plataforma digital de monitoramento de desempenho escolar, com atualizações regulares dos resultados;
- Realizar reuniões trimestrais para avaliar os KPIs e identificar áreas de melhoria;
- Aplicar pesquisas de satisfação com pais e alunos a cada semestre para medir o nível de engajamento e ajustamento das práticas educacionais.

Exemplo prático: Monitorar os resultados acadêmicos dos alunos e realizar reuniões de *feedback* com os professores para ajustar estratégias pedagógicas quando necessário.

6. Sustentabilidade Organizacional:

Ação: Planejar a sustentabilidade financeira e operacional da escola a longo prazo.

Objetivo: Garantir a viabilidade da escola, adaptando-se a novas demandas e desafios.

Procedimentos:

- Criar um comitê de sustentabilidade que monitore os custos e busque oportunidades de captação de recursos;
- Desenvolver estratégias para diversificar a receita da escola, como parcerias com empresas locais ou o oferecimento de cursos extracurriculares;
- Revisar periodicamente as políticas de preços e bolsas de estudo, garantindo o equilíbrio entre a qualidade da educação e a sustentabilidade financeira;

- Promover campanhas de sustentabilidade ambiental e inclusão social, envolvendo os alunos e a comunidade, para fortalecer a imagem da escola.

Exemplo prático: Implementar um programa de eficiência energética e captação de recursos por meio de parcerias com empresas de tecnologia, garantindo uma gestão sustentável a longo prazo.

7. Conformidade Legal e Regulatória:

Ação: Implementar uma estratégia de conformidade legal e regulatória que assegure a aderência às leis educacionais, trabalhistas e fiscais.

Objetivo: Garantir que a Escola A esteja em conformidade com todas as normativas legais vigentes, prevenindo riscos legais e financeiros.

Procedimentos:

- Estabelecer uma parceria com uma consultoria jurídica especializada em educação para acompanhar as mudanças regulatórias;
- Atualizar constantemente as políticas internas da escola com base nas alterações das leis educacionais e trabalhistas;
- Realizar treinamentos periódicos com gestores e funcionários sobre novas regulamentações, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a Lei Brasileira de Inclusão (LBI);
- Criar uma equipe de conformidade responsável por monitorar as práticas da escola e garantir que estejam alinhadas com as exigências legais.

Exemplo prático: A Escola A pode realizar auditorias internas anuais para verificar o cumprimento das normas educacionais e trabalhistas, identificando áreas de risco e ajustando processos conforme necessário. A adoção de novas práticas, como as exigidas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), será acompanhada de perto pela equipe de conformidade.

Com a aplicação desse plano de ação, a Rede A estará apta a criar um ambiente de governança colaborativa e inovadora, promovendo a participação ativa de todos os envolvidos e adaptando-se às demandas legais e educacionais em

constante transformação. Cada uma das práticas implementadas fortalecerá a capacidade da escola de oferecer uma educação de alta qualidade, de maneira inclusiva e sustentável.

6 CONCLUSÃO

Na conclusão deste trabalho, é importante reconhecer as limitações enfrentadas ao abordar a governança de rede em escolas de educação básica privada. Embora as propostas apresentadas sejam baseadas em uma análise teórica robusta, a ausência de dados empíricos específicos sobre a implementação prática dessas estratégias em escolas brasileiras limita a generalização dos resultados. Além disso, a aplicabilidade das práticas sugeridas pode variar, significativamente, de acordo com o porte e o contexto socioeconômico das instituições, o que exige ajustes que vão além do escopo deste estudo.

Diante dessas limitações, sugerem-se estudos futuros que explorem a aplicação prática das propostas em contextos diversos, especialmente em escolas menores e com recursos limitados. Também é crucial investigar o impacto financeiro da adoção dessas práticas de governança, além de avaliar como as mudanças frequentes nas políticas públicas e regulamentações afetam a sustentabilidade das redes educacionais. A análise longitudinal dessas práticas e a integração de novas tecnologias educacionais também podem ser áreas valiosas para aprofundamento, oferecendo *insights* sobre como aprimorar a colaboração e a inovação nas redes de escolas.

Portanto, ao concluir este estudo, é evidente que a governança de rede tem o potencial de transformar a gestão educacional. No entanto, o aprofundamento empírico, a análise do impacto financeiro e a adaptação às mudanças políticas são essenciais para garantir que as práticas de governança propostas sejam eficazes e sustentáveis a longo prazo. Esses elementos podem contribuir para o desenvolvimento de modelos mais adaptáveis e resilientes, que respondam de forma eficaz aos desafios contemporâneos enfrentados pelas escolas de educação básica privada no Brasil.

A pesquisa apresentada nesta dissertação demonstrou que a governança de rede é um modelo essencial para promover a colaboração e a inovação nas escolas de educação básica privada. Ao articular diversos atores envolvidos no processo educacional — como gestores, professores, alunos, pais e comunidade —, a governança de rede oferece uma estrutura eficaz para enfrentar desafios contemporâneos, como a desigualdade de recursos, a necessidade de inovação pedagógica e o acesso à tecnologia. Provan e Kenis (2008) destacam que a

capacidade de coordenar e integrar diferentes agentes dentro de uma rede interorganizacional é fundamental para garantir uma gestão eficiente e resiliente, o que pode, no nosso entendimento, ser aplicado à gestão escolar. Assim, a pesquisa responde à pergunta central: como a governança de rede pode contribuir para a colaboração e inovação nas escolas de educação básica privada?

Os objetivos específicos do estudo foram alcançados por meio da análise dos modelos de governança compartilhada, de organização líder e de organização administrativa de rede (OAR). A governança compartilhada, conforme apontado por Roth *et al.* (2012), demonstrou-se eficaz em ambientes que demandam alta reciprocidade e confiança entre os membros da rede, promovendo uma gestão integrada e participativa. Já o modelo de OAR foi especialmente relevante para redes educacionais complexas, nas quais a centralização de recursos e a liderança clara são cruciais para o sucesso organizacional, conforme discutido por Albers (2010). Práticas como a criação de conselhos participativos, o desenvolvimento de mecanismos de comunicação eficazes e a formação contínua e capacitação foram fundamentais para fortalecer a coesão e a eficiência na gestão educacional.

Adicionalmente, o estudo revelou os desafios inerentes à implementação da governança de rede, tais como a complexidade de coordenação, as barreiras culturais e organizacionais, e a necessidade de confiança entre os membros da rede. Wegner *et al.* (2016) identificam a flexibilidade e a adaptabilidade como elementos-chave para garantir que as redes educacionais possam ajustar suas práticas às demandas emergentes. Portanto, a governança de rede não se apresenta apenas como um modelo teórico, mas como uma prática transformadora que, quando bem implementada, promove a sustentabilidade, a equidade e a qualidade educacional, preparando as escolas de educação básica privada para enfrentar os desafios do século XXI com inovação e colaboração eficaz.

A revisão da literatura realizada neste estudo destacou os múltiplos benefícios da governança de rede, incluindo a melhoria da qualidade educacional, o uso eficiente de recursos, o desenvolvimento profissional contínuo, a promoção da inovação e o fortalecimento das relações comunitárias. Huxham e Vangen (2005) reforçam que a colaboração ativa e a confiança entre os membros da rede são elementos centrais para que esses benefícios sejam alcançados. A governança de rede cria um ambiente favorável ao desenvolvimento de práticas inovadoras e à implementação de estratégias que melhorem tanto o ensino quanto o aprendizado.

Entretanto, a pesquisa também trouxe à tona os desafios que precisam ser superados para garantir a eficácia e a sustentabilidade das redes escolares. A complexidade de coordenação, as disparidades de poder e recursos, a necessidade de confiança e as barreiras culturais e organizacionais são alguns dos obstáculos identificados. Wegner *et al.* (2016) sugerem que a flexibilidade e a adaptabilidade são fundamentais para enfrentar esses desafios, permitindo que as redes educacionais ajustem suas práticas conforme as necessidades emergentes.

A proposta de práticas de governança de rede elaborada neste estudo oferece um caminho viável para a implementação eficaz desse modelo nas escolas de educação básica. A adoção de práticas como a governança participativa, o desenvolvimento de mecanismos de comunicação eficaz, a formação contínua e capacitação, a implementação de acordos formais e informais, e o monitoramento e avaliação contínuos, conforme sugerido por autores como Coleman e Hoffer (1987) e Grandori e Soda (1995), proporciona uma base sólida para a transformação da gestão educacional. Aplicadas de forma consistente, essas práticas podem promover a equidade, a inovação e a qualidade no ensino, respondendo às demandas da educação contemporânea.

O caminho percorrido nesta dissertação envolveu não apenas uma revisão teórica abrangente, mas também a integração de experiências pessoais adquiridas em mais de duas décadas de atuação em redes educacionais de destaque, como a Rede Jesuíta de Educação e a Rede Saviniana de Educação. Essas vivências práticas foram essenciais para validar as conclusões teóricas e para compreender como a governança de rede pode ser aplicada de forma eficaz no contexto escolar. A experiência mostrou que a colaboração entre todos os membros da rede, juntamente com uma comunicação eficaz e acordos formais e informais bem definidos, fortalece a governança de rede e cria um ambiente onde o desenvolvimento e a qualidade tanto da escola quanto dos alunos são priorizados.

Ao longo dos 21 anos de experiência, ficou evidente que a governança de rede, quando bem implementada, deixa de ser uma teoria abstrata e passa a gerar benefícios concretos para as instituições educacionais. A criação de uma cultura de colaboração e comunicação, que integre todos os membros e valorize suas contribuições, transforma o ambiente escolar em um espaço de inovação e crescimento. Como Huxham e Vangen (2005) ressaltam, a participação ativa e a

confiança são pilares que sustentam a eficácia da governança de rede, permitindo que as instituições enfrentem desafios com mais resiliência e criatividade.

Em conclusão, a governança de rede emerge como um modelo indispensável para as escolas de educação básica, oferecendo soluções práticas e eficazes para os desafios educacionais do século XXI. A adoção desse modelo tem o potencial de melhorar a qualidade do ensino, fortalecer a coesão e a resiliência das instituições educacionais, e prepará-las para enfrentar desafios futuros com confiança e competência. Esta dissertação contribui para o avanço teórico e prático da governança de rede, oferecendo subsídios valiosos para gestores educacionais, formuladores de políticas e pesquisadores, que buscam criar um sistema educacional mais eficiente, equitativo e inovador. A fundamentação teórica, aliada à experiência prática, reafirma a necessidade de uma governança de rede bem estruturada e adaptada às realidades das escolas, garantindo que todos os envolvidos possam colaborar de forma eficaz para o sucesso e a sustentabilidade da educação básica.

Finalmente, é importante reconhecer as limitações do estudo. Embora as propostas apresentadas sejam baseadas em uma análise teórica robusta, a ausência de dados empíricos específicos sobre a implementação prática dessas estratégias em escolas brasileiras limita a generalização dos resultados. A aplicabilidade das práticas sugeridas pode variar de acordo com o porte e o contexto socioeconômico das instituições, o que exige ajustes fora do escopo deste estudo.

Em referência à governança participativa, é importante destacar que existe ainda muitas lacunas entre discurso e prática na sua implementação no Brasil, bem como quanto à sua efetividade na participação institucionalizada, logo, no caso da presente pesquisa ela serve de subsídio para as próximas pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Diante dessas limitações, estudos futuros são recomendados para explorar a aplicação prática dessas propostas em diferentes contextos, especialmente em escolas menores e com recursos limitados. Também será necessário investigar o impacto financeiro da adoção dessas práticas de governança, além de avaliar como as mudanças frequentes nas políticas públicas e regulamentações afetam a sustentabilidade das redes educacionais.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, Ana de Fátima P. de Sousa; COUTINHO, Henrique Guimarães; GOMES, Darcilene Claudio; NASCIMENTO, Gabriella Soares do. Ensino médio da rede estadual de ensino de Pernambuco no contexto da pandemia. In: ABRANCHES, Ana de Fátima P. de Sousa; CRUSOÉ, Nilma Margarida; GONÇALVES, Danyelle Nilin (orgs.). **Políticas e práticas docentes no contexto da Covid-19: o cenário da Região Nordeste**. Anpae: Brasília, DF, 2023. p. 15-34. Disponível em: <https://anpae.org.br/EDITORA-ANPAE/1-Livros/pdfLivros/Livros2023/0123L-PoliticasePraticasDocentes.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2024..
- ALBERS, Sascha. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2010. Disponível em: <https://www.worldcat.org/title/design-of-alliance-governance-systems/oclc/885208745>. Acesso em: 04 nov. 2022.
- ANSELL, Chris.; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(4), 543-571, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>. Acesso em: 22 dez. 2022.
- BARROSO, Luís Roberto. A educação básica no Brasil: do atraso prolongado à conquista do futuro. **Direitos Fundamentais & Justiça**. Belo Horizonte, ano 13, n. 41, p. 117-155, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/03/luis-roberto-barroso-educacao-basica.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2022.
- BASSO, Ivana. **Práticas de governança adotadas por redes de empresas do Estado do Rio Grande do Sul**. [dissertação de mestrado]. São Leopoldo: UNISINOS, 2011. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/IvanaBasso.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- BEGNIS, Heron; PEDROZO, Eugenio; ESTIVALETE, Vania. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**. 2008, 5(3), 224-235. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228636007>. Acesso em: 22 dez. 2022.
- BIZOL, Katia Maria Fabiani. **O papel do gestor na unidade escolar: desafios e possibilidades**. TCC – Especialização em Educação. Instituto Catarinense, 2018. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/o-papel-do-gestor-na-unidade-escolar-desafios/9166821/>. Acesso em: 04 dez. 2023.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BORGES, Michele Andréia. **Dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social: da descrição à proposição de diretrizes**. [dissertação de mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2427>. Acesso em: 03 nov. 2022.

BOTO, Carlota. Crise social, política e sanitária – quais finalidades educativas e didáticas para a escola? In: FIGUEIREDO; Adda Daniela Lima Echalar; LIMONTA, Sandra Valéria Rosa; LIBÂNEO, José Carlos. (coords.). **Finalidades educativas escolares e didática: ressonâncias da pandemia**. Goiânia, GO: IF Goiano, 2023. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/3815/1/e-book_Finalidades%20educativas%20escolares%20e%20did%C3%A1tica%3A%20resson%C3%A2ncias%20da%20Pandemia.pdf. Acesso em: 17 set. 2024

BRAND, Fabiane Cristina; FACCIN, Kadigia. Métodos de pesquisa em governança de redes: uma revisão de estudos **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 13, n. 2, Maio/Ago., 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273741070002.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica – SEB. Secretaria de Educação Básica. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica>. Acesso em: 08 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Cursos a distância formarão 60 mil gestores este ano. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/formacao-pela-escola>. Acesso em: 13 jan. 2024.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

COLEMAN, James S.; HOFFER, Thomas. **Public and private high schools: the impact of communities**. New York: Basic books, 1987. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/019263658707150336>. Acesso em: 02 fev. 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica no Brasil. **Educ. Soc., Campinas**, vol. 23, n. 80, setembro/2002, p. 168-200. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/Hj6wG6H4g8q4LLXBcnxRcxD/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 07 nov. 2022.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvannas S. **The sage handbook of qualitative research**. 3 ed. California: Sage Publications, 2005. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=X85J8ipMpZEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em 14 fev. 2023.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Journal of Business Ethics**, v. 23, p. 229-231, 2000. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006129603978>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Educação. Currículo paulista etapa ensino médio. 2020. Disponível em: <https://efape.educacao.sp.gov.br/curriculopaulista/wp-content/uploads/2020/08/CURR%C3%8DCULO%20PAULISTA%20etapa%20Ensino%20M%C3%A9dio.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

FUNDAÇÃO SEMEAR. Projeto Comunidade Presente. 2023. Disponível em: <https://www.fundacaosemearliberdade.org.br/a-fundacao/>. Acesso em: 22 nov. 2024.

GESTÃO ESCOLAR. Programa Dinheiro Direto na Escola. 2015. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/39/programa-dinheiro-direto-na-escola>. Acesso em: 13 dez. 2023.

GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, Willian D. **Governar em rede**: o novo formato do setor público. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=23515>. Acesso em: 04 jul. 2024.

GRANDORI, Anna.; SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995, pp. 183-214. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069501600201>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, vol. 91, n. 3, nov., 1985, pp. 481-510. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2780199>. Acesso em: 28 nov. 2022.

GUIMARÃES, Augusto. **Educação básica no Brasil** – Tudo sobre o tema. 2022. Disponível em: <https://crmeducacional.com/educacao-basica-no-brasil/>. Acesso em: 11 set. 2024.

HUXHAM, Chris; VANGEN, Siv. **Managing to collaborate**: the theory and practice of collaborative advantage. 2005. Abingdon, UK: Routledge, 2005. Disponível em: <http://oro.open.ac.uk/1745/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

INSTITUTO AYRTIN SENNA. **Propostas inovadoras alinhadas à educação integral**. 2024. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/o-que-fazemos/componentes-educacionais/>. Acesso em 3 jan. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Governança corporativa. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 11 set. 2024.

JONES, Candace.; HESTERLY, William. S.; BORGATTI, Stephen. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, Birmingham, v.22, n.4, p.911-945, Oct./Dec. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0080-21072012000100009. Acesso em: 02 dez. 2022.

KRAWCZYK, Nora. Brasil – Estados Unidos: A trama de relações ocultas na destruição da escola pública. In: **Escola pública**: tempos difíceis, mas não impossíveis. Campinas, SP: FE/UNICAMP; Uberlândia, MG: Navegando, 2018. p. 59-72;

LANG, Carini Fabiele. **A importância da gestão da organização escolar**: um olhar reflexivo nas instituições municipais de Tio Hugo, RS. 2009. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2442/Lang_Carini_Fabiele.pdf?sequencia=1&isAllowed=y#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20escolar%20%C3%A9%20de,co

opera%C3%A7%C3%A3o%20e%20de%20partinariado%20educativo. Acesso em: 02/10/2023.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de.; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

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

MARANHÃO, Rodrigo Pires Andrade. **Fundamentos da governança colaborativa para a construção de um índice de governança nacional para o Poder Judiciário (IGOVCNJ)**: um estudo de caso do paradigma de governança da justiça federal da 1ª região. 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7777/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Rodrigo%20Pieres%20com%20ficha.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 14 ed. revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2015.

NEPOMUCENO, Vera Lúcia; ALGEBAILLE, Eveline. Educação básica no Brasil, trabalho docente e pandemia. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 6, n. 10, p. p. 193-212, 30 jun. 2021. Disponível em: <http://costalima.ufrj.br/index.php/RTPS/article/view/82>. Acesso em: 06 nov. 2022.

OLIVEIRA, Anderson Soares Furtado. **Governança da educação básica no Brasil**: construção e validação de um instrumento de medida. [dissertação de mestrado]. Brasília: Universidade de Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35610>. Acesso em: 08 nov. 2022.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Regulação educativa na América Latina: repercussões sobre a identidade dos trabalhadores docentes. **Educ. rev.** n° 44, Dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/PBxVTPKfBjQgNKH6GVn34ym/>. Acesso em: 06 dez. 2023.

PARDINI Daniel Jardim; TEIXEIRA, Francisco Fazito Rezende Antunes; AZEVEDO, Ana Cláudia; OLIVEIRA, Gabriela Sardeiro. **A influência do sistema de redes de relações sociais no exercício de empreender em serviços odontológicos**. III Colóquio de Redes Estratégia e Inovação. Lavras, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313317438_Empreendedorismo_e_Redes_A_Influencia_das_Relacoes_Sociais_no_Exercicio_de_Empreender. Acesso em: 23 jun. 2024.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder. Comunicação em rede e a experiência digital contemporânea. In: SAID, Gustavo Fortes Said *et al.* (orgs). **Gestão de redes educacionais na cibercultura**. Teresina-PI: EDUFPI, 2018.

POWELL, Walter. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, Barry.; CUMMINGS, Larry. L. Cummings (ed.). *Research in organizational*

behavior. Greenwich: **JAI Press**, 1990. p. 295-338. Disponível em: https://web.stanford.edu/~woody/powell_neither.pdf. Acesso em: 21 abr. 2023.

PROCOPIUCK, Mario; FREY, Klaus. Redes de políticas públicas e de governança e sua análise a partir da websphere analysis'. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 17, n. 34, p. 63-83, out. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/XCY67GbQDC5ZvxvJjvBMXvC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PROGRAMA DE ATENÇÃO INTEGRAL À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE – PAICA. Grupo Familiar. Disponível em: <https://paicacampinas.org/areas-de-atuacao/grupo-familiar/>. Acesso em: 12 out. 2023.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, Apr. 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/229/935895>. Acesso em: 10 nov. 2022.

RANDOLPH, Justus. A guide to writing the dissertation literature review. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, 14(13), 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251499995_A_Guide_to_Writing_the_Dissertation_Literature_Review. Acesso em: 21 jun. 2024.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO – RJE. Projeto Educativo Comum: 2021-2025. Disponível em: www.redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2021/08/PEC-Atualizado.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

REDE MARISTA. Novos modelos de governança, animação e gestão. 2016. Disponível em: <https://redemarista.org.br/noticias/novos-modelos-de-governanca-animacao-e-gestao>. Acesso em: 08 dez. 2024.

REITZ, Guilherme. **Quais os maiores desafios ao gerenciar uma rede de educação e como superá-los?** 2023. Disponível em: <https://yungas.com.br/quais-os-maiores-desafios-ao-gerenciar-uma-rede-de-educacao-e-como-supera-los/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

ROCHA, Telma Brito. Currículo e tecnologias: refletindo o fazer pedagógico na era digital. In: PRETTO, Nelson de Lucca (Org.). **Tecnologias e novas educações**. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 141-149. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/14159/1/_tecnologia.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

ROTH, Ana Lúcia; WEGNER, Douglas; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; PADULA, Antônio Domingos. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **R. Adm.**, São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/DKMRjcSfNkpxjQfT9nYhMHQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em 6 nov. 2022.

SCHMIDT, Carla Maria. A cooperação científica dos membros de um grupo de pesquisa em secretariado à luz da teoria de redes. **Revista Expectativa**, v. 18 n. 2, 2019. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/23982>. Acesso em: 22 nov. 2023.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. Cuidar de quem cuida. 2024. Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/projetos/cuidar-de-quem-cuida/>. Acesso em 02 fev. 2024.

SINDICATO DO ENSINO PRIVADO DO RIO GRANDE DO SUL – SINEPE/RS. 97,4% das escolas privadas usam plataformas online e aplicativos para o ensino remoto. Disponível em: <https://www.sinepe-rs.org.br/noticias/974-das-escolas-privadas-usam-plataformas-online-e-aplicativos-para-o-ensino-remoto>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. **Anais do Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo**. Ribeirão Preto, São Paulo, 2008.

SPADACINI, Juliana Ayub Veltrini; RAMOS, Samantha G. M.; MELLO, Diene Eire de. O ensino remoto emergencial no estado do Paraná: reflexões a partir das estratégias de enfrentamento. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 17, 1-19, jan./dez. 2023. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/6180/1372>. Acesso em: 22 nov. 2023.

UNESCO. Educação para o desenvolvimento sustentável na escola: caderno introdutório. Editado por Tereza Moreira e Rita Silvana Santana dos Santos. Brasília: UNESCO, 2020. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375076>. Acesso em: 09 ago. 2024.

WEGNER, Douglas; BORTOLASO, Ingridi Vargas; ZONATTO, Patrínês Aparecida França. Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, nº 62, p. 525-544, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gk75K7rLjftj3KCgLVhCShh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2024.

WEGNER, Douglas; KOETZ, Clara. The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 27(4):463, Jan. 2016. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2016.075015>. Acesso em: 05 jan. 2023.

WEGNER, Douglas.; WITTMANN, Milton Luiz; DOTTO, Dalva Maria. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11345/redes-de->

empresas-no-rio-grande-do-sul--uma-analise-de-resultados-competitivos-e-fatores-de-desenvolvimento. Acesso em: 20 abr. 2024.

YOON, Woojin; HYUN, Eunjung. Economic, social and institutional conditions of network governance: Network governance in East Asia. **Management Decision**, 48(8), 1212-1229. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235285569_Economic_social_and_institutional_conditions_of_network_governance_Network_governance_in_East_Asia. Acesso em: 11 set. 2024.

ZACCARELLI, Sergio B., TELLES, Renato, SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama, DONAIRE, Denis. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

**APÊNDICE A - QUANTITATIVO DE TRABALHOS CONSULTADOS
POR DESCRITOR**

BASE DE DADOS	DESCRITORES	ANO	IDIOMA	ÁREA DE CONHECIMENTO / ÁREA DE CONCENTRAÇÃO / NOME PROGRAMA	INSTITUIÇÃO	QUANT.
Banco de Teses e Dissertações da CAPES	Governança de Rede; Educação Básica; Rede Jesuíta de Educação.	2017 2017 2021	Português Português Português	Inovação Social Governança Governança	UFSC – SC UFBA - BA UNISANTOS - SP	03
Biblioteca Digital da UNISINOS	Governança de Rede; Educação Básica; Rede Jesuíta de Educação.	2021	Português	Governança de Redes	UNISINOS - PR	01
Google Acadêmico	Governança de Rede; Educação Básica; Rede Jesuíta de Educação.	2002 2004 2008 2012 2012 2015 2016 2017 2017 2018 2018 2019 2019 2019 2019 2020 2020 2021 2021 2022 2022 2022 2022 2022	Português Português Inglês Português	Educação Básica Governança Governança Governança de Redes Governança de Redes Governança de Redes Governança Governança Governança Educação Jesuíta Governança Educação Básica Governança Governança/Educ. Básica Governança de Rede Governança de Rede Governança Governança Governança Educação Básica Governança/Educ. Básica Governança Educação Básica Governança	UNICAMP – SP ETHOS – SP OXFORD - UK FACEF – SP ENEGEPE - GO UNIMEP - SP PUC - RJ UFPE - PE UFPEL – RS Pateo do Collegio UFMG - MG MP – RJ IBGP - MG UNB - DF UNIVALI - RS UNB - DF UNB - DF UNICENTRO – PR UFRGS – RS UFR - RJ UFSE – SE MEC – BR ISCOOLAPP Dic. Financeiro	24
Portal Scielo	Governança de Rede; Educação Básica; Rede Jesuíta de Educação.	2002 2019 2012	Português Português Português	Educação Básica Governança de Rede Governança de Rede	PUC - MG FUCAPE – ES Rev. Adm. - SP	03
Centro Virtual da Pedagogia Inaciana - CVPI	Governança de Rede; Educação Básica; Rede Jesuíta de Educação.	2022	Português	Governança de Rede / Rede Jesuíta de Educação	RJE	01