



Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

Enangrad Pleno

PAULO MARCELO PEREIRA

SILVIA CAVASANA DE PAULA E SILVA

DANIELLE COSTA DE ARAÚJO

RODRIGO BERNARDINO RODRIGUES

JAQUELINE ALEXANDRE BATISTA

Área temática: 1 APG3 Administração pública, governo e terceiro setor

**REGIME DE COLABORAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DO ARRANJO DE
DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DO NOROESTE DO ESTADO
DE SÃO PAULO**

Resumo

O objetivo do presente trabalho é analisar as atividades do ADE Noroeste Paulista desde o seu início, abrangência, evolução, dificuldades enfrentadas ou superadas e principalmente, resultados alcançados. Para alcançar esse objetivo, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória utilizando-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso. A pesquisa fez uso da análise de documentos, compreendendo o período de formação do Arranjo de 2009 até 2018, e da aplicação de questionário estruturado elaborado pelos autores aos Dirigentes Municipais de Educação integrantes. Esta pesquisa evidenciou o crescimento da participação dos municípios ao ADE Noroeste Paulista, que passou de 17 para 60 municípios desde a sua formação, a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB e a redução do índice de desvio padrão entre os municípios participantes, entretanto, observou-se a redução da participação dos municípios aos encontros realizados, sendo este majoritariamente abaixo de 50%. Conclui-se que o objetivo do ADE Noroeste Paulista está sendo alcançado quando analisado o Ideb e a resposta dos Dirigentes quanto à satisfação às atividades mediadas pelo ADE.

Palavras-chave: Associativismo territorial; Cooperação; Trabalho em grupo; Compartilhamento.

Abstract

The objective of the present work is to analyze the activities of EDA since its inception, scope, evolution, difficulties faced or overcome and, mainly, results achieved. To achieve this goal, an exploratory research was developed using the case study as a research procedure. The research made use of document analysis, including the training period of Arrangement from 2009 to 2018, and the application of a structured questionnaire elaborated by the authors to the Municipal Managers of Education members. This research evidenced the growth of the participation of municipalities in the EDA, which increased from 17 to 60 municipalities since its formation, the improvement of the Basic Education Development Index - BEDI and the reduction of the standard deviation index among the participating municipalities, however, there was a reduction in the participation of municipalities in the meetings held, the majority of which was below 50%. It is concluded that the objective of the EDA is being reached when analyzing the BEDI and the response of the leaders regarding the satisfaction to the activities mediated by the EDA.

Keywords: Territorial Association; Cooperation; Group Work; Sharing.

1. Introdução

Fomentar o trabalho com uma ou mais pessoas, cooperar, participar, contribuir, ajudar, auxiliar. Ato de colaborar. Visão e objetivos comuns. Compartilhamento de esforços, de ações e de informações. Associativismo territorial. Estes são alguns dos conceitos conduzidos pelo trabalho de um Arranjo de Desenvolvimento Educacional. De acordo com a aprovação e normatização emitida pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), mediante a Resolução nº 01/2012, o “ADE é uma forma de colaboração territorial basicamente horizontal, instituída entre entes federados, visando assegurar o direito à educação de qualidade e ao seu desenvolvimento territorial e geopolítico”.

O objetivo do presente trabalho é analisar as atividades do Arranjo de Desenvolvimento da Educação do Noroeste Paulista – ADE Noroeste Paulista desde o seu início, sua abrangência, evolução, dificuldades enfrentadas ou superadas e principalmente, resultados alcançados.

Tem como objetivos específicos:

- Esclarecer o ponto de ignição para a fundação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação na região Noroeste Paulista;
- Levantar dados sobre a situação educacional regional nesse momento;
- Realizar uma análise comparativa dos objetivos do arranjo na época de sua fundação e comparar se evoluíram ao longo dos anos com a prática na área;
- Avaliar a adesão e participação dos municípios da região;
- Analisar as atividades desenvolvidas pelo ADE;
- Coletar informações dos gestores municipais a respeito da influência das atividades do Arranjo no desenvolvimento educacional do município.

De acordo com Abrucio e Ramos (2012), a efetivação do Regime de Colaboração pode ocorrer por meio da organização em formato de Arranjos de Desenvolvimento da Educação, que apresentam características intermunicipais. Estes podem ser apoiados pelos estados, União, instituições privadas e não governamentais. Todos os comprometidos com o colegiado assumem o compromisso de colaborar com o desenvolvimento da Educação regional, por meio de ações articuladas e transversais. Desta forma, a pesquisa visa analisar os processos de organização, implantação, administração e sustentabilidade do Arranjo de Desenvolvimento em Educação (ADE) do Noroeste Paulista, que é uma forma de arranjo institucional, sem personalidade jurídica e focada na área educacional, existente na região de Votuporanga, fundada no ano de 2009.

Este artigo está organizado em seis seções, iniciando com a introdução e contextualização do tema, onde é apresentada a importância, justificativa, problema pesquisado e objetivo da pesquisa realizada a respeito do ADE Noroeste Paulista. A segunda seção, o Referencial Teórico, traz a contextualização do Arranjo onde são contemplados o surgimento, atividades e efeitos do colegiado no território. O método de pesquisa, terceira seção, aborda como se deu a execução do trabalho, além da natureza e abordagem adotadas. Os resultados são apresentados no quarto tópico, por meio de dados coletados nos questionários aplicados e nos documentos analisados, onde há uma discussão teórica acerca do tema. Por fim, a quinta seção traz a conclusão, que expõe as considerações finais seguida pelas referências bibliográficas e anexos.

2. Referencial Teórico

A educação, de acordo com a Constituição Federal de 1988, é um direito de todos e dever do Estado, entretanto a lei não é o suficiente para garantir esse direito à população. Oferecer uma educação de qualidade, permitir permanência e alcançar a conclusão da Educação Básica é um desafio ainda longe de ser vencido no território Brasileiro (CNE/CEB, 2011). Diante da complexidade territorial, das desigualdades sociais e regionais e a exigência de que municípios, muitas vezes fragilizados e sem experiência, gerenciem a educação local, percebe-se a necessidade de implementar um modelo de Regime de Colaboração, baseado na interdependência entre as partes. Esses regimes supracitados podem ter vários formatos: colaboração entre a União e os demais entes federados, colaboração entre o Estado e os municípios do seu território, colaboração entre governos estaduais e a colaboração entre municípios, que pode contar com o apoio do governo estadual e federal (ABRUCIO, 2017). Os regimes de colaboração comumente vistos se apresentam de maneira vertical, ou seja, entre União, Estado e Municípios, entretanto a proposta do Arranjo de Desenvolvimento da Educação é um regime de cooperação horizontal, entre entes do mesmo nível, mas também de forma articulada com Estados e União, além de se articular com instituições privadas, mas sem que haja a transferência de recursos (CNE/CEB, 2011). A proposta do ADE é trabalhar em rede com municípios próximos, que apresentam características sociais semelhantes e conseqüentemente dificuldades comuns, para realizar uma troca de experiência, auxiliar a superar as dificuldades da área educacional e fortalecer a cultura do planejamento integrado e colaborativo (ABRUCIO E RAMOS, 2012). Os Arranjos de Desenvolvimento da Educação contribuem para reduzir os efeitos negativos das descontinuidades das políticas públicas na área educacional, superar a ausência de quadro técnico especializado que ocorre nos municípios de pequeno porte e acelerar o desenvolvimento educacional (CNE/CEB, 2011). Outra contribuição dos ADEs é proporcionar aos governos locais maior capacidade de fazer diagnósticos e definir estratégias de atuação, amparada pela parceria com outros municípios, que conseqüentemente reduz a desigualdade entre os participantes da rede, uma vez que os municípios mais capacitados oferecem auxílio aos mais fragilizados, disseminando práticas educacionais bem-sucedidas (ABRUCIO, 2017). Identificar os indicadores mais relevantes para melhorar a qualidade da educação local é um ponto importante para iniciar a articulação entre os municípios. Os instrumentos oficiais que podem ser usados para esse fim são o Censo Escolar, PNAD/IBGE, Prova Brasil e principalmente o Plano de Ações Articuladas (PAR) (CNE/CEB, 2011). O PAR é um instrumento multidimensional, baseado em quatro eixos: gestão educacional, formação de professores e profissionais de apoio escolar, práticas pedagógicas e avaliações e infraestrutura física e recursos pedagógicos (ABRUCIO e RAMOS, 2017). A constituição e a sustentabilidade de um ADE dependem de um grupo local assumir a gestão da rede, estando acima de interesses individuais e/ou políticos e a constituir um conselho gestor que se responsabilize por dar continuidade às políticas educacionais. O MEC, nesse cenário, tem papel decisivo como coordenador das macropolíticas dos Arranjos (ABRUCIO E RAMOS, 2012).

2.1. Surgimento do ADE Noroeste Paulista

O ADE Noroeste Paulista surgiu em 2009, por meio do diálogo entre representantes do Todos pela Educação e lideranças da região. Municípios dos arredores de Votuporanga foram convidados para uma reunião, na qual foi anunciada a proposta

de constituírem trabalho colaborativo em formato de Arranjo Educacional no território. Inicialmente o ADE contou com um grupo de 17 municípios. Com a efetivação e disseminação das ações do Arranjo de Desenvolvimento de Educação do Noroeste do Estado de São Paulo, novos municípios despertaram o interesse em integrarem o grupo. Para a adesão ao colegiado é necessário que o Prefeito assine uma Carta de Compromisso e Princípios, que foi elaborada por Secretários de Educação e tem como finalidade direcionar as ações do Arranjo e fortalecer o compromisso firmado com o grupo. De acordo com a documentação analisada, atualmente o ADE Noroeste Paulista é composto por 60 municípios conforme visualizado no Anexo I, impactando aproximadamente 61 mil alunos da Educação Básica, de mais de 280 escolas públicas municipais, em um território que contempla mais de 608 mil habitantes, como visualizado no Anexo II.

2.2. Atividades do ADE Noroeste Paulista

As ações desenvolvidas pelo colegiado são diversas e sempre visam à melhoria da Educação em nível regional, buscando alcançar resultados concretos com os alunos. Assim, vale ressaltar que, exercitar a cooperação entre gestores e demais profissionais envolvidos na educação territorial é também promover que ações contributivas possam ser realizadas entre os educandos, fortalecendo sempre o trabalho de regime de colaboração em todos os níveis da escola. Existem também momentos em que há o envolvimento da comunidade e outros municípios nas ações realizadas.

A cidade de Votuporanga geralmente é escolhida para sediar os encontros promovidos pelo Arranjo. Periodicamente são organizados Fóruns intitulados como “Educação para Todos”, nos quais são realizadas formações nas diversas áreas da Educação, partilham de informações para o auxílio na resolução de problemas comuns às rotinas da gestão educacional e/ou práticas escolares, além de deliberações afetas aos objetivos do ADE Noroeste Paulista. Estas oportunidades de encontros entre os municípios são momentos cruciais para o fortalecimento e maior envolvimento do grupo em todas as ações do ADE.

Anualmente o ADE Noroeste Paulista, em parceria com algumas instituições, organiza um Congresso Internacional de Educação, uma ação categorizada como *master* do colegiado. O objetivo do Congresso é oportunizar formação continuada e atualização em tecnologias educacionais de excelência aos profissionais do magistério. Desta maneira, é possível elevar a qualidade da Educação regional, beneficiando diretamente cerca de 1500 profissionais. Já foram realizadas cinco edições do referido evento, com o fomento dos mais variados temas por meio de palestras, rodas de conversa, mesas redondas, oficinas e minicursos. Em 2018 foi possível contar com importantes parcerias na organização do evento, sendo elas a AMA - Associação dos Municípios da Araraquarense, SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Votuporanga, UNIFEV - Centro Universitário de Votuporanga e IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo / Campus Votuporanga. Os recursos obtidos para viabilizar o evento são provenientes das inscrições dos participantes, estas subsidiadas pelos próprios municípios que compõem o ADE Noroeste Paulista. Observa-se uma grande mobilização municipal a favor do congresso, resultado em restaurantes e hotéis com preços acessíveis para viabilizar as ações, fruto das parcerias conquistadas.

Outra ação colaborativa de relevância é o planejamento, operacionalização e execução do Laboratório de Mudança, um curso de formação de gestores que tem como objetivo potencializar a atuação e as habilidades de liderança dos profissionais

que estão à frente das unidades escolares no território. Com este trabalho, 75 diretores e coordenadores pedagógicos são instrumentalizados por meio de quatro módulos, entre os meses de agosto e novembro de 2018. A ação tem apoio do Instituto Natura, por meio do projeto Rede de Apoio à Educação (RAE), e foi elaborada a partir de um diagnóstico realizado em 2017 que revelou como prioridade comum aos municípios viabilizar a formação continuada aos gestores das escolas, visando sua melhoria de desempenho. O diferencial desta iniciativa é que todo o processo de planejamento, organização e execução do ciclo formativo foi realizado pelos próprios dirigentes municipais de ensino por meio de um Comitê Gestor, de forma colaborativa, buscando somar esforços na resolução de problemas comuns. Também foram identificados “talentos locais”, que são profissionais que atuam nas redes de ensino, e possuem preparo e competências alinhadas aos temas a serem tratados no curso, dispensando assim a contratação de profissionais externos.

Neste ano ainda foi firmada uma parceria com a Secretaria de Cultura e Turismo do município sede para a participação do ADE no FLIV - Festival Literário de Votuporanga, por meio do agendamento de visitas dos alunos ao evento. O festival oferece em sua programação bate-papos com grandes escritores, sessões de narração de histórias, espetáculos musicais, apresentações teatrais e de dança, oficinas, workshops e espaços voltados para exposição e venda de livros.

2.3. Efeitos

Como pode ser observado, o ADE Noroeste Paulista atua em parcerias e até o momento não conta com financiamento externo. Algumas ações são custeadas pelos municípios envolvidos no Arranjo, assim como os deslocamentos e custos gerados com a vinda dos dirigentes municipais de ensino, técnicos e demais profissionais são sempre de responsabilidade de cada município.

A comunicação oficial entre os representantes dos municípios se dá pela troca de e-mails, porém assuntos cotidianos são partilhados por meio de grupos em redes sociais devido à agilidade na obtenção de respostas. Observa-se inclusive que estes grupos fortalecem ainda mais o envolvimento de todos nas ações desenvolvidas pelo ADE.

Existe uma representatividade do grupo na criação e manutenção de um Comitê Gestor, eleito em plenária. Neste foram gerados cinco cargos, sendo Coordenador Executivo, Coordenador Adjunto, Secretário Executivo, Secretário Adjunto e Coordenador de Grupos de Trabalho. O município de Votuporanga ainda cede um profissional de carreira que inclui em suas funções alguns cuidados com os assuntos relacionados ao ADE.

Um desafio apontado pelo Comitê Gestor na manutenção do Arranjo é fortalecer mais lideranças dentro do grupo, além do referido grupo. Assim estaria de acordo com o que diz na resolução do CNE, onde é evidenciado que a estruturação de um ADE exige “motivação para um trabalho coletivo, em colaboração, evitando as indesejáveis sobreposições de esforços”.

Os planos apontados para o momento são de permanecer com as ações de sucesso, além de elaborar um Regimento para parcerias com o Setor Privado e Terceiro Setor, para que estas possam colaborar na viabilização das ações e avançar nos resultados obtidos em prol do desenvolvimento educacional, social e econômico da nossa região.

3. Método de pesquisa

De acordo com Abrucio (2017), no prefácio desenvolvido por integrantes do Movimento Colabora Educação, até novembro do ano de 2017 existia apenas um livro

sobre associativismo territorial no Brasil abordando notadamente os Arranjos de Desenvolvimento da Educação, sendo este publicado no ano de 2012, pelos professores Mozart Neves Ramos e Fernando Abrucio. Observa-se, de acordo com o autor, que o tema abordado ainda carece de pesquisas, o que direcionou este trabalho para o processo de levantamento de dados junto às instituições protagonistas no processo, principalmente as secretarias municipais da educação que participam e coordenam o Arranjo de Desenvolvimento em Educação (ADE) do Noroeste do Estado de São Paulo e seu respectivo comitê gestor, atualmente sediado pelo município de Votuporanga, o qual gerencia a documentação analisada.

Os dados puderam ser reunidos e disponibilizados pelo Departamento de Ensino Superior e Profissionalizante, na Secretaria da Educação do município sede, responsável por articular o ADE Noroeste Paulista.

Relacionada à natureza, esta é uma pesquisa aplicada exploratória, com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso, como procedimento de pesquisa, cujos métodos de coleta de dados e análise fez uso de documentos do ADE, levantamento bibliográfico, e questionário estruturado elaborado pelos autores e apresentados no Anexo III. O questionário foi aplicado aos Dirigentes Municipais de Educação integrantes do ADE Noroeste Paulista. Os dados levantados em documentos compreendem o período de formação do Arranjo no ano de 2009 até 2018. O levantamento bibliográfico foi realizado em sítios institucionais (MEC, QEDU e INEP), nas bases de dados científicas Google Scholar, Scielo, Periódicos Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, além dos títulos disponibilizados no acervo da biblioteca física do Polo UAB.

Em suma pretendeu-se elucidar algumas questões em relação ao modelo de Arranjo de Desenvolvimento em Educação (ADE) e ações em regime de colaboração entre municípios, concretizando um passo a novos estudos sobre esta temática, a fim de estabelecer parâmetros suficientemente plenos para basear e contribuir às novas iniciativas.

4. Análise dos resultados

Após análise documental e dos sítios institucionais, é possível observar alguns impactos gerados pelo trabalho em formato de Arranjo Educacional no território.

4.1. Assiduidade

A participação dos municípios nos encontros do ADE Noroeste Paulista é monitorada por meio de listas de presença, e estas foram analisadas com um recorte dos últimos dois anos.

Em 2017, 55 municípios faziam parte do ADE Noroeste Paulista e foram realizados 11 encontros. Os dados da participação dos municípios se encontram na Tabela 1.

Já no ano de 2018, a adesão no território passou a contabilizar 60 municípios e contemplou 8 encontros. Os dados de participação se encontram na Tabela 2.

Observa-se nas tabelas que, em 2017 houve 5 municípios que não frequentaram nenhum encontro, ao contrário de 2018 que, mesmo com um maior número de municípios participando houve apenas 1 que não frequentou nenhum encontro. A taxa de participação de 100% dos encontros também aumentou, de 1 município em 2017 para 4 municípios em 2018.

Tabela 1 - Participação dos Municípios nos Encontros de 2017

Qtd Encontros	Municípios Presentes	Frequência
0	5	0,0%
1	3	9,1%
2	6	18,2%
3	5	27,3%
4	5	36,4%
5	8	45,5%
6	6	54,5%
7	5	63,6%
8	4	72,7%
9	3	81,8%
10	4	90,9%
11	1	100,0%

Fonte: Os autores.

Tabela 2 - Participação dos Municípios nos Encontros de 2018

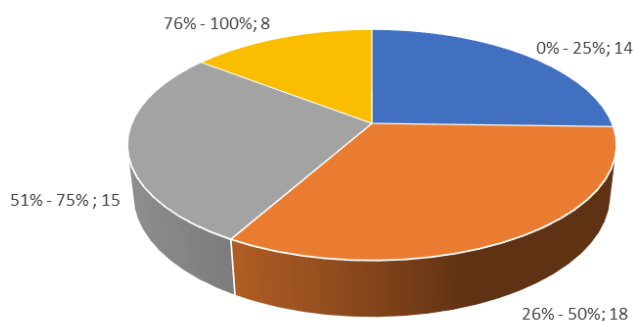
Qtd Encontros	Municípios Presentes	Frequência
0	1	0,0%
1	9	12,5%
2	14	25,0%
3	11	37,5%
4	5	50,0%
5	4	62,5%
6	4	75,0%
7	8	87,5%
8	4	100,0%

Fonte: Os Autores.

Dividindo os municípios em 4 intervalos de frequência (0 a 25%, 26 a 50%, 51 a 75% e 76 a 100%) pode-se analisar com mais clareza as mudanças ao longo desses dois anos.

Na figura 1 é apresentada a assiduidade dos municípios no ano de 2017, é possível visualizar que a maioria dos municípios frequentou no máximo 50% dos encontros, enquanto a menor parcela deles (8 municípios) frequentou acima de 75%.

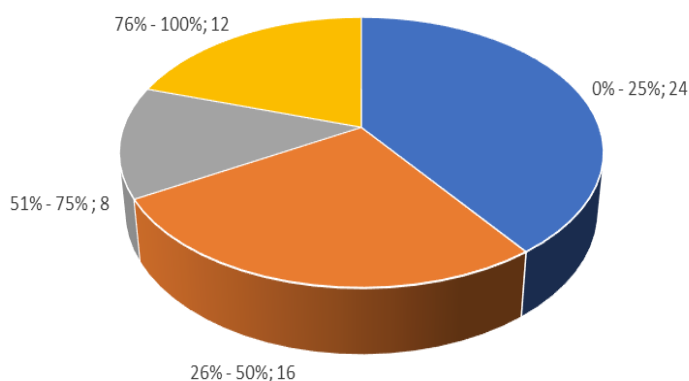
Figura 1 – Assiduidade dos municípios membros do ADE do Noroeste do Estado de São Paulo no ano de 2017.



Fonte: Os autores.

Referente à assiduidade em 2018, observa-se na figura 2 que a maior mudança se deve aos municípios que frequentaram apenas 25% dos encontros, taxa que aumentou muito, diminuindo em contrapartida os municípios que frequentavam de 51% a 75% dos encontros. A maior parcela continua sendo a frequência abaixo de 50%, como no ano anterior, entretanto os municípios que frequentaram de 76% a 100% são mais significativos.

Figura 2 – Assiduidade dos municípios membros do ADE do Noroeste do Estado de São Paulo no ano de 2018.



Fonte: Os autores.

4.2. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb

Segundo o Ministério da Educação, o Ideb - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, funciona como um indicador nacional para monitoramento da qualidade da Educação. O índice é calculado a partir da taxa de aprovação obtida do Censo Escolar anual e das médias de desempenho nos exames aplicados pelo INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Com a divulgação recente do Ideb referente ao ano de 2017, foi possível observar a melhoria do índice territorial após a implantação do ADE Noroeste Paulista, conforme dados apresentados no Anexo II.

O Ideb médio nos anos iniciais da região em 2009, quando o Arranjo foi criado, era 6.1, já nos resultados referentes a 2017 o índice passou a 6.8. Além disso, a

discrepância entre o menor e o maior resultado ficou menos evidente, passando de 2.9 para 2.0, indicando nivelamento positivo entre os municípios, conforme analisado na Tabela 3.

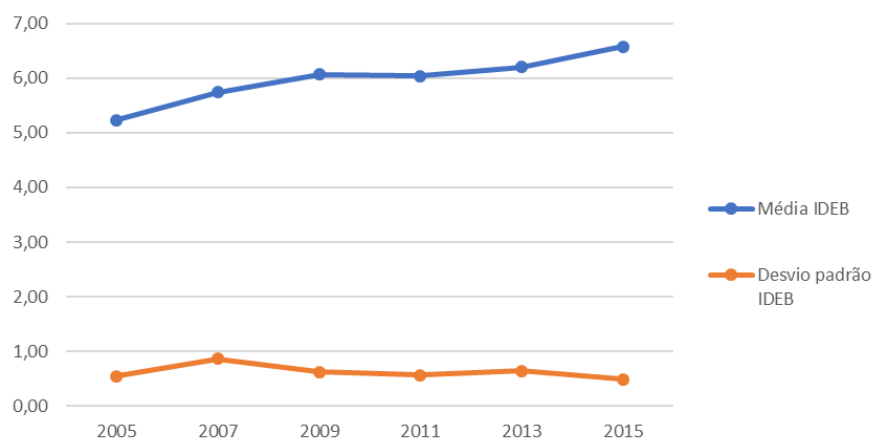
Tabela 3 – Evolução do Ideb

Dados do Ideb	2009	2017
Média	6,1	6,8
Desvio padrão	1,0	1,0
Menor	4,6	5,8
Maior	7,5	7,8
Diferença	2,9	2,0

Fonte: Os autores

O desvio padrão passou de 0,55 no ano de início do arranjo para 0,46. Embora tenha ocorrido uma elevação nos 4 primeiros anos após o início do arranjo, o resultado foi positivo, conforme dados mostrados na figura 3.

Figura 3 – Média do índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) dos municípios pertencentes ao ADE do Noroeste do Estado de São Paulo.



Fonte: Os autores

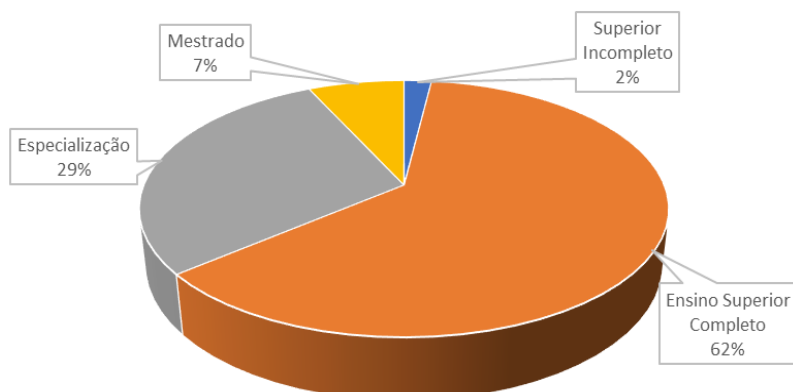
4.3. Questionário estruturado

Um questionário estruturado foi elaborado pelos autores e aplicado aos Dirigentes Municipais de Ensino para avaliar os efeitos observados por eles mediante o trabalho desenvolvido no colegiado. Foram obtidas 42 respostas por meio de questionário impresso e formulário *on-line*, representando uma amostra de 70% do total de Dirigentes. O questionário podia ser respondido de forma anônima.

Em relação ao grau de escolaridade, 2% dos Dirigentes Municipais afirmaram ter superior incompleto, 62% superior completo, 29% especialização e 7% mestrado, conforme Figura 4.

Dentre os Dirigentes Municipais, 49% apresentam apenas um curso de nível superior, 39% possuem dois cursos, 10% possuem três cursos e 2% possuem quatro cursos de nível superior. Quanto aos cursos de formação, 98% dos Dirigentes são formados em licenciaturas e apenas 2% tem apenas o bacharelado. A licenciatura mais frequente é Pedagogia, com 93% dos dirigentes tendo essa formação.

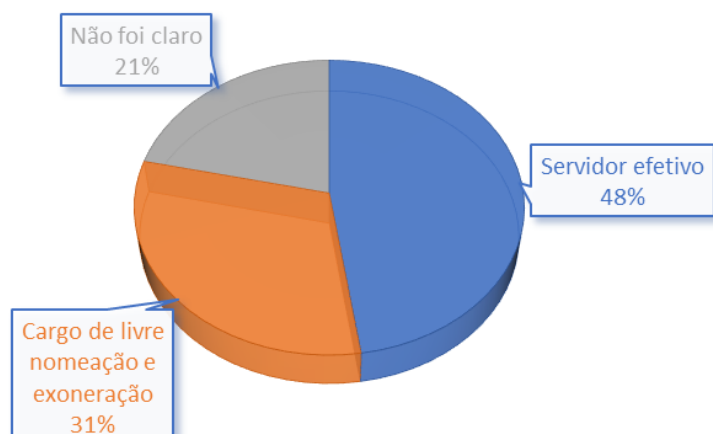
Figura 4 – Escolaridade dos Dirigentes Municipais pertencentes ao ADE



Fonte: Os autores

Dos pesquisados, 48% são servidores efetivos do município, contrapondo 31% de servidores que possuem cargos de livre nomeação e exoneração e 21% dos Dirigentes Municipais que não respondeu de forma clara, conforme Figura 5.

Figura 5 – Situação funcional dos dirigentes municipais do ADE



Fonte: Os autores

Em referência ao acúmulo de cargos no próprio município, 31% dos Dirigentes realizam o acúmulo e 69% possuem dedicação exclusiva ao cargo.

No tocante às melhorias na Educação Municipal após a adesão ao ADE Noroeste Paulista, 98% consideram que houve mudanças positivas, enquanto 2% afirmaram ainda não terem participado de nenhum encontro para opinar. Dentre as respostas discursivas analisadas, destacam-se o fortalecimento pelo trabalho em equipe e troca de experiências, citada por 60% dos dirigentes.

No que concerne aos impactos observados nos encontros realizados no ADE Noroeste Paulista, foi questionado o nível de satisfação dos Dirigentes em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo Plenamente”, 2 “Discordo Parcialmente”, 3 “Indiferente”, 4 “Concordo Parcialmente” e 5 “Concordo Plenamente”. Os Resultados obtidos estão sintetizados na Tabela 4.

Tabela 4 - Respostas dos Dirigentes em relação ao grau de satisfação com os encontros

Em relação aos encontros realizados pelo ADE Noroeste Paulista	Satisfação (%)				
	1	2	3	4	5
1 Proporcionam informações sobre o que é um Arranjo Educacional	0	0	0	17	83
2 São suficientes para atender os objetivos propostos	0	0	0	26	74
3 Têm proporcionado momentos de trocas de experiências entre os participantes	0	0	2	12	88
4 São protagonizados pelas secretarias de educação e a aplicação dos conteúdos apresentados são de fácil compartilhamento aos demais profissionais da educação municipal	0	0	0	19	81
5 Exercitam o trabalho em regime de colaboração por meio de estratégias coletivas de melhoria da qualidade da educação regional	0	0	0	22	78
6 As parcerias realizadas com outras instituições são suficientes	0	0	2	45	53
7 O ADE contribui para a solução de problemas coletivos inerentes à Educação	0	0	2	31	67
8 Existe a expectativa de permanência do município no ADE Noroeste Paulista	0	0	0	29	71

Fonte: Os autores

O nível de satisfação obtido dos Dirigentes relacionado aos encontros foi majoritariamente positivo, visto que não houve nenhuma resposta negativa, apenas 2% com respostas neutras em apenas 3 afirmações e 98% das respostas concordando parcialmente ou plenamente com as premissas apresentadas, sendo que em todas as afirmações o nível de satisfação 5 “Concordo Plenamente” foi sempre maior que o nível anterior.

5. Conclusão

Desde o surgimento do ADE Noroeste Paulista em 2009 até 2018, houve uma significativa melhora no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e existe uma reação positiva dos Dirigentes Municipais participantes quanto ao trabalho desenvolvido pelo Arranjo. A adesão ao Arranjo subiu de 17 municípios em seu início para 60 municípios atualmente, ou seja, o número de participantes e possíveis disseminadores de boas práticas triplicou em menos de 10 anos de atuação.

Entretanto, analisando a frequência dos encontros realizados, conclui-se que mesmo com a oferta de encontros visando atender a todos os municípios de forma gratuita e a premissa de melhoria educacional, existe uma baixa participação dos dirigentes aos encontros. Os fatores que ocasionam esse déficit carecem de mais estudos, entretanto, adotar uma política de justificativa das ausências pode colaborar com a identificação e solução desses impasses.

O nível de satisfação obtido dos Dirigentes relacionado aos encontros foi majoritariamente positivo, visto que não houve nenhuma resposta negativa, apenas uma resposta neutra e as demais respostas concordando parcialmente ou plenamente com as premissas apresentadas.

A evolução da média do Ideb e do desvio padrão dos municípios participantes evidencia o impacto positivo do Arranjo e cumprimento de maneira satisfatória da proposta de reduzir os efeitos negativos da descontinuidade das políticas públicas. Mesmo que o ADE não possa ser responsabilizado exclusivamente por essa melhoria, esse dado em conjunto com a redução da desigualdade entre os participantes, o grande interesse na adesão ao Arranjo e as respostas positivas dos Dirigentes Municipais no Questionário Estruturado quanto ao apoio proporcionado pelos encontros, deixa claro a importância do fortalecimento dessa iniciativa para que o ADE Noroeste Paulista continue disseminado práticas educacionais bem sucedidas e atuando na melhoria educacional.

Referências

ABRUCIO, Fernando. **Cooperação intermunicipal**: experiências de arranjos de desenvolvimento da educação no Brasil - Curitiba: Positivo, 2017.

ABRUCIO, Fernando Luiz. RAMOS, Mozart Neves (Org.). **Regime de colaboração e associativismo territorial**: arranjos de desenvolvimento da educação — São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFS; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

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

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Análise de proposta de fortalecimento e implementação do regime de colaboração mediante arranjos de desenvolvimento da educação**. Parecer CNE/CEB nº 9/2011 de 30 de agosto de 2011. Comissão: Mozart Neves Ramos, Cesar Callegari, Adeum Hilário Sauer, José Fernandes de Lima e Rita Gomes do Nascimento. Lex: D.O.U. de 22/11/2011, Seção 1, Pág. 23.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos**. 3. Ed. rev. Atual. — Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

Ministério da Educação – Portal do MEC. **Conheça o Ideb**. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>>. Acesso em: 25 de nov. de 2018.

NICOLETI, João Ernesto. **Arranjos de desenvolvimento da educação**: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências e Letras (Campus de Araraquara), 2014.

QEdU. **Use dados. Transforme a educação**. Disponível em: <<https://www.qedu.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

Anexo II

Dados acerca dos municípios integrantes do ADE Noroeste Paulista em 2018

Municípios	População	IDH	Índice Analfabetismo	Qtd Escolas Municipais	Qtd alunos matriculados	IDEB						
						2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
1 Alvares Florence	3.673	0,728	9,22	3	408	4,8	5,0	6,5	7,5	6,1	6,2	6,2
2 Américo de Campos	5.734	0,745	7,79	4	990	5,0	6,6	6,0	6,1	5,7	5,6	6,2
3 Aparecida d'Oeste	4.192	0,721	12,10	2	437			5,8	6,2	6,3	6,3	6,7
4 Aspásia	1.774	0,735	12,47	1	144							
5 Cardoso	11.740	0,722	9,11	9	1431	5,3	5,5	5,9	6,2	6,6	6,4	6,8
6 Cosmorama	7.038	0,722	9,08	4	947	5,3	7,5	6,7	6,7	6,6	5,8	7,4
7 Dirce Reis	1.713	0,741	13,90	1	116							
8 Dolcinópolis	2.051	0,742	12,13	1	214	6,6	5,8	6,8	6,1	6,9	7,1	6,7
9 Estrela d'Oeste	8.199	0,760	8,21	3	880	5,8	6,8	6,0	6,3	6,9	7,0	7,0
10 Fernandópolis	65.887	0,797	6,00	29	6437	5,5	5,7	6,1	6,3	6,1	6,5	6,5
11 Floreal	2.884	0,747	10,50	1	266	5,6	5,8	6,4	5,8	6,8	6,6	7,7
12 Gastão Vidigal	4.664	0,723	9,50	2	240							
13 General Salgado	10.663	0,747	8,00	8	1374	5,5	5,5	5,8	5,9	5,9	5,9	6,5
14 Guaraci	10.781	0,737	8,27	7	1860	5,5	6,6	5,5	5,4	5,9	6,5	6,3
15 Guarani d'Oeste	1.932	0,732	10,98	3	223			5,7	5,6	7,0	6,9	7,1
16 Indiaporã	3.860	0,751	11,37	2	406				5,5	6,8	7,6	7,2
17 Jales	47.220	0,776	5,71	9	3824	5,7	6,3	7,1	6,7	7,0	7,2	7,8
18 José Bonifácio	35.348	0,777	5,92	15	2722	4,4	4,8	4,8	5,0	5,0	6,0	6,3
19 Lourdes	2.174	0,742	11,05	2	241	4,9	4,6	6,6	6,8	6,3	7,5	7,3
20 Macaúbal	7.742	0,743	7,86	1	203							
21 Macedônia	3.591	0,740	10,05	2	392	4,8	5,2	5,9	5,7	6,3	6,4	6,8
22 Magda	3.110	0,753	10,07	2	274				5,8	5,2	6,7	7,1
23 Marinópolis	2.098	0,731	10,30	1	192		5,9	6,1	6,6	6,7	6,4	7,3
24 Meridiano	3.762	0,731	9,03	4	523				6,9	7,2	7,0	6,8
25 Mesópolis	1.890	0,724	13,62	1	293		5,3	5,4	6,2	5,9		6,7
26 Mira Estrela	2.916	0,743	10,39	3	337				5,6	6,2	6,8	7,4
27 Monções	2.169	0,772	8,70	2	181							
28 Monte Aprazível	23.181	0,785	5,74	13	2792	5,1	5,5	6,0	5,9	5,9	6,4	6,6
29 Nhandeara	10.787	0,751	7,26	7	728	5,1	5,4	6,2	5,7	5,9	7,7	7,0
30 Nova Canaã Paulista	1.970	0,715	11,39	2	203				5,9	6,4	7,3	7,2
31 Nova Castilho	1.167	0,756	8,71	2	170		5,2	7,2	5,3			7,1
32 Nova Luzitânia	3.936	0,743	11,77	2	366	4,9	4,8	6,1	5,4	6,1	6,8	6,3
33 Olímpia	52.055	0,773	5,58	27	5746	4,7	5,2	5,5	6,2	6,3	6,5	6,8
34 Ouroeste	9.515	0,770	9,20	5	1180				5,8	6,2	6,0	6,7
35 Paranapuã	3.879	0,732	10,82	1	433				6,0	7,2	6,6	5,8
36 Parisi	2.052	0,721	10,19	2	262	5,4	4,4	5,6	6,1	5,4	6,1	6,3
37 Paulo de Faria	8.528	0,725	10,18	5	847	4,7	5,6	5,5	5,5	5,4	6,0	6,4
38 Pedranópolis	2.445	0,742	9,65	2	210	5,2	4,9	6,1	6,0	6,9	6,7	6,5
39 Poloni	5.615	0,766	9,38	1	201							
40 Pontalinda	4.409	0,702	13,40	2	569	4,1	4,4	5,3	5,5	5,1	5,7	5,8
41 Pontes Gestal	2.524	0,732	10,63	1	330	4,5	4,8	5,7	5,0	4,9	6,0	6,7
42 Populina	4.037	0,714	13,07	2	478				6,0	5,9	6,9	6,3
43 Riolândia	11.256	0,703	11,63	4	1213			4,6	4,6	4,9	6,2	6,7
44 Rubinéia	2.967	0,759	7,06	3	368	5,7	6,5	7,5	6,1	5,8	6,1	7,1
45 Santa Clara D'Oeste	2.024	0,733	10,74	1	275				6,4	6,0		6,4
46 Santa Fé do Sul	30.503	0,784	6,42	18	4210	4,7	7,6	6,0	6,0	6,4	6,6	7,0
47 Santa Rita D'Oeste	2.432	0,761	11,36	2	253	5,8	7,2	5,5	6,4		6,6	6,1
48 Santa Salete	1.443	0,772	6,35	1	107							
49 Santana da Ponte Pensa	1.532	0,773	9,00	1	81							
50 Santo Antonio do Aracangua	8.135	0,757	9,45	5	1521							
51 São Francisco	2.700	0,723	10,95	1	157							
52 São João de Iracema	1.838	0,748	11,50	2	210				5,8		6,9	7,0
53 Sebastianópolis do Sul	3.250	0,773	8,33	3	389	5,9	6,1	6,9	7,0	7,1	6,9	7,1
54 Tanabi	24.926	0,748	7,01	10	2487	5,2	6,0	6,8	7,0	7,1	7,2	7,7
55 Tres Fronteiras	5.525	0,753	9,34	2	595		5,1	6,3	5,6	5,7	6,4	7,1
56 Turiuba	1.917	0,751	11,41	2	174	4,4	5,1	5,7	6,7		6,9	7,0
57 Turmalina	1.836	0,736	11,34	3	133	5,5	7,0	6,9	6,5	7,0	6,5	6,4
58 Urânia	8.660	0,746	9,06	2	456							
59 Valentim Gentil	12.433	0,735	6,95	2	1381	5,8	6,9	5,7	6,2	5,6	6,8	6,8
60 Votuporanga	90.432	0,790	5,19	29	7327	6,0	6,2	6,4	6,4	6,4	6,6	6,8
Totais / Média	608.714	0,746	9,523	287	61407	5,23	5,74	6,07	6,04	6,20	6,58	6,79
			Desvio Padrão IDEB			0,55	0,86	0,62	0,56	0,64	0,49	0,46

Fonte: Os autores