



Políticas Públicas no Brasil Exploração e Diagnóstico 4

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

 **Atena**
Editora

Ano 2018

Luciana Pavowski Franco Silvestre

(Organizadora)

Políticas Públicas no Brasil Exploração e Diagnóstico

4

Atena Editora

2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P769 Políticas públicas no Brasil [recurso eletrônico] : exploração e diagnóstico 4 / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-062-9

DOI 10.22533/at.ed.629192201

1. Administração pública – Brasil. 2. Brasil – Política e governo.
3. Planejamento político. 4. Política pública – Brasil. I. Silvestre,
Luciana Pavowski Franco. II. Série.

CDD 320.60981

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O e-book “Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico” apresenta 131 artigos organizados em sete volumes com temáticas relacionadas às políticas de saúde, educação, assistência social, trabalho, democracia e políticas sociais, planejamento e gestão pública, bem como, contribuições do serviço social para a formação profissional e atuação nas referidas políticas.

A seleção dos artigos apresentados possibilitam aos leitores o acesso à pesquisas realizadas nas diversas regiões do país, apontando para os avanços e desafios postos no atual contexto social brasileiro, e permitindo ainda a identificação das relações e complementariedades existentes entre a atuação nos diferentes campos das políticas públicas.

Destaca-se a relevância da realização de pesquisas, que tenham como objeto de estudo as políticas públicas, bem como, a disseminação e leitura destas, visando um registro científico do que vem sendo construído coletivamente na sociedade brasileira e que deve ser preservado e fortalecido considerando-se as demandas de proteção social e de qualificação da atuação estatal em conjunto com a sociedade civil em prol da justiça social.

Boa leitura a todos e todas!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A EDUCAÇÃO INFANTIL EM MUNICÍPIOS COM ALTOS IDEBS NO NORDESTE: AS CONCEPÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES	
<i>Patrícia Maria Uchôa Simões</i> <i>Juceli Bengert Lima</i> <i>Manoel Zózimo Neto</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922011	
CAPÍTULO 2	13
A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO ESTADO DO MARANHÃO E POLÍTICA EDUCACIONAL: ASPECTOS DA ORIGEM E A SUA IMPLEMENTAÇÃO	
<i>Marcia Cordeiro Costa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922012	
CAPÍTULO 3	24
A IMPORTÂNCIA DA INCLUSÃO DE CRECHES COMO POLÍTICA PÚBLICA A FIM DE REDUZIR A DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DO TRABALHO	
<i>Aline Evelin Fabrício de Macedo</i> <i>Ana Paula de Souza Santos</i> <i>Fujie Kawasaki</i> <i>Rafael Pereira</i> <i>Tatiana Kolly Wasilewski Rodrigues</i> <i>Wellington Júnior Jorge</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922013	
CAPÍTULO 4	33
A IMPORTÂNCIA DO PIBID E SEUS IMPACTOS NA ESCOLA: DOIS ESTUDOS DE CASO EM MÚSICA	
<i>Cristina Rolim Wolffenbüttel</i> <i>Guilherme da Silva Ramos</i> <i>Romeu Riffatti</i> <i>Sita Mara Lopes Sant'Anna</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922014	
CAPÍTULO 5	46
A POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	
<i>Silvania dos Santos Rabêlo</i> <i>Thelma Helena Costa Chahini</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922015	
CAPÍTULO 6	56
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E AGRICULTURA FAMILIAR NA INTERFACE SAÚDE E AMBIENTE	
<i>Carla Rosane Paz Arruda Teo</i> <i>Maria Assunta Busato</i> <i>Vanessa da Silva Corralo</i> <i>Junir Antonio Lutinski</i> <i>Gisele Assumpção Vieira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922016	

CAPÍTULO 7 68

ANÁLISE COMPARATIVA DOS MUNICÍPIOS COM MELHORES E PIORES IDEBS DO NORDESTE: A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO COMO INDICADOR DE QUALIDADE

Patrícia Maria Uchôa Simões
Marcela Pires Barbosa
Priscila de Cássia da Silva Ramos

DOI 10.22533/at.ed.6291922017

CAPÍTULO 8 79

ANÁLISE DA FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA EM MOLDES DE RESIDÊNCIA MULTIPROFISSIONAL SOB A ÓTICA DE PRECEPTORES/TUTORES E RESIDENTES

Carla Mousinho Ferreira Lucena
Ana Paula Rocha de Sales Miranda
Pablo Leonid Carneiro Lucena
Francilene Jane Rodrigues
Patrícia Barreto Cavalcanti
Clébya Candeia de Oliveira Marques
Adelaide Aires Pontes Adolfo

DOI 10.22533/at.ed.6291922018

CAPÍTULO 9 89

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: O PROGRAMA BOLSA DE INICIAÇÃO ACADÊMICA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES

Márcia Regina Mariano de Sousa Arão
Gleiciane Viana Gomes
Aline Santos Martins
Maria José Martins Galvão
Fernanda Venâncio Farias

DOI 10.22533/at.ed.6291922019

CAPÍTULO 10 101

ATENDIMENTO EFICIENTE DA REDE EDUCACIONAL: A IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO LOGÍSTICO DE PERNAMBUCO

Ednaldo Alves de Moura Júnior
Emílio Veludo Lopes
Murilo Wesley Soares Costa
Anselmo de Oliveira Carvalho Filho

DOI 10.22533/at.ed.62919220110

CAPÍTULO 11 118

DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE MATERIALISTA-HISTÓRICA DA POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA INCLUSIVA

Daphne Holzer Velihovetchi

DOI 10.22533/at.ed.62919220111

CAPÍTULO 12 136

ESTADO E AVALIAÇÃO ESTANDARDIZADA CRITERIAL: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA EDUCACIONAL DE QUASE-MERCADO

Joina Bomfim

DOI 10.22533/at.ed.62919220112

CAPÍTULO 13..... 148

FAMÍLIA E REDE LOCAL: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO PROFISSIONAL EM UM PROJETO DE EDUCAÇÃO

Helena Piombini

Tainá Alvarenga

Rodrigo Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.62919220113

CAPÍTULO 14..... 161

FEDERALISMO, REGIME DE COLABORAÇÃO E A EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO NA BAHIA

Angelo Dantas de Oliveira

Célia Tanajura Machado

DOI 10.22533/at.ed.62919220114

CAPÍTULO 15..... 173

GÊNERO E INCLUSÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Leandro Fernandes Valente

Jhennifer de Souza Góis

Antônia Sheilane Carioca Silva

Heliandra Linhares Aragão

DOI 10.22533/at.ed.62919220115

CAPÍTULO 16..... 181

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ESTRATÉGIA PARA A LEGITIMAÇÃO DA DIVISÃO SOCIAL E ECONÔMICA DO SABER?

Valdenice de Araujo Prazeres

DOI 10.22533/at.ed.62919220116

CAPÍTULO 17 197

MECANISMOS DE MOBILIZAÇÃO PARA O REGIME DE COLABORAÇÃO: CAMINHOS PARA A GESTÃO COLABORATIVA DA EDUCAÇÃO

Ana Paula Massonetto

Manoel dos Santos

André Cardone

DOI 10.22533/at.ed.62919220117

CAPÍTULO 18..... 214

MULHERES IDOSAS E SEU PROCESSO EDUCATIVO: A EXPERIÊNCIA DAS ALUNAS DA UNATI/UERJ

Alzira Tereza Garcia Lobato

Carla Virginia Urich Lobato

DOI 10.22533/at.ed.62919220118

CAPÍTULO 19 224

O PLANO DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA

Cristiane Queiroz Leite Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.62919220119

CAPÍTULO 20	236
O REGIME DE COLABORAÇÃO E O PNE: ENTRE O PROPOSTO E O POSSÍVEL	
<i>Laurimar de Matos Farias</i>	
<i>Leila Maria Costa Sousa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220120	
CAPÍTULO 21	247
OS CONCEITOS DE DESCENTRALIZAÇÃO, AUTONOMIA E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA NEOLIBERAL	
<i>Edivania de Castro Pires</i>	
<i>Leidy Jane Claudino de Lima</i>	
<i>Ângela Maria Dias Fernandes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220121	
CAPÍTULO 22	256
OS SENTIDOS DO ENSINO MÉDIO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA: CONTRADIÇÕES NO ACESSO E NA QUALIDADE DO ENSINO	
<i>João Paulo da Conceição Alves</i>	
<i>Ronaldo Marcos de Lima Araujo</i>	
<i>Márcia Pereira da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220122	
CAPÍTULO 23	268
POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO E O ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS	
<i>Leidy Jane Claudino de Lima</i>	
<i>Jorge Fernando Hermida</i>	
<i>Fernando Augusto Generino Soares</i>	
<i>Edivania de Castro Pires</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220123	
CAPÍTULO 24	281
VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR ATRAVÉS DA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: O CASO DE PERNAMBUCO	
<i>Ednaldo Alves de Moura Júnior</i>	
<i>Severino José de Andrade Júnior</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220124	
SOBRE A ORGANIZADORA	297

MECANISMOS DE MOBILIZAÇÃO PARA O REGIME DE COLABORAÇÃO: CAMINHOS PARA A GESTÃO COLABORATIVA DA EDUCAÇÃO

Ana Paula Massonetto

Doutora em Administração Pública e Governo pela EAESP/FGV. Email: amassonetto@gmail.com

Manoel dos Santos

Mestre Profissional em Conservação da Biodiversidade de Desenvolvimento Sustentável pela Escola Superior de Conservação Ambiental do Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPÊ, São Paulo. Email: kalilmanoel@hotmail.com

André Cardone

Mestrando em Gestão Pública pelo Centro de Liderança Pública. Email: andrecardone@natura.net

escolhida foi implementar ações colaborativas entre municípios para apoiar o alcance das Metas dos Planos Municipais de Educação.

Além dos aprendizados derivados dos encontros formativos, observou-se no final deste processo que os vínculos entre os participantes estavam fortalecidos, a empatia para com os problemas dos municípios vizinhos e a busca conjunta de soluções apontou para as potencialidades e ganhos da cooperação.

1 | INTRODUÇÃO¹

A Constituição Federal de 1988 distribuiu entre a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal a obrigação de prestar educação para os cidadãos, determinando que o façam de maneira colaborativa, por meio do Regime de Colaboração (artigo 211), buscando compatibilizar a autonomia e interdependência entre os entes federados.

Dentre os benefícios oriundos do Regime de Colaboração, os especialistas destacam: a redução da desigualdade entre as redes de ensino; a soma das iniciativas em prol de metas comuns; e, do ponto de vista financeiro, economicidade (redução de custos), eficiência

RESUMO: Este artigo descreve o processo de construção da colaboração em dois casos de cooperação horizontal entre Secretarias Municipais de Educação nos Estados de São Paulo e da Bahia, destacando os mecanismos que tiveram êxito na mobilização dos entes e atores governamentais e o papel do terceiro setor como articulador de arranjos territoriais na educação.

Os objetivos específicos do projeto eram fomentar o regime de colaboração para a resolução de desafios regionais e para implementar projetos visando melhoria na gestão, aprendizagem, convivência e apoiar melhores práticas de gestão. A estratégia

¹ Agradecemos à toda a equipe da área de Produção de Conhecimento do Instituto Natura, pelo desenho do estudo preliminar sobre Regime de Colaboração, que originou esta sessão e à equipe do pilar de Gestão pela coordenação do projeto RAE Polos.

(fazer mais com menos recursos) e efetividade (impacto) das políticas educacionais (TODOS, 2011:29).

Porém, a Constituição Federal de 1988 não especifica claramente as responsabilidades de cada esfera de governo. Há atribuições que são comuns ou suplementares a mais de um ente, gerando situações de sobreposição. Em outros aspectos, há um vácuo sem que nenhum ator esteja direta e especificamente responsável por determinadas iniciativas, que ficam desamparadas. Um exemplo é a dualidade de redes no ensino fundamental que, via de regra, implica na migração dos alunos dos anos iniciais das redes municipais para os anos finais das redes estaduais, ainda que não haja compatibilização dos currículos.

Assim, o Regime de Colaboração, que seria o *modus operandi* sob o qual deve assentar-se o relacionamento entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios na operacionalização de seus sistemas de ensino e, portanto, a forma por meio da qual se pretende alcançar a almejada coordenação federativa, apresenta-se até o momento, apenas como princípio a ser seguido, sem que seus mecanismos estejam especificados.

A regulamentação do Regime de Colaboração está diretamente relacionada à criação do Sistema Nacional de Educação (CONAE 2014:18ss), que deverá entre outras coisas:

- Definir diretrizes e estratégias educacionais comuns, sem prejuízo das especificidades de cada sistema;
- Articular, coordenar e regulamentar a política nacional de educação pública e privada;
- Definir atribuições específicas de cada ente federativo, distinguindo quem faz o que nos diferentes níveis e modalidades de ensino e sob quais condicionalidade o faz (organismos e mecanismos de coordenação);
- Definir as ações distributivas e supletivas, de assistência técnica e financeira da União em relação aos estados e municípios e dos estados em relação aos municípios;
- Consolidar os fóruns nacional, estaduais, distrital e municipais de educação, em articulação com os respectivos sistemas de ensino e conselhos equivalentes.

O Sistema Nacional de Educação deverá, portanto, especificar as responsabilidades e as formas de colaboração entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios na oferta de educação, bem como a criação de instituições e instrumentos que organizem e operacionalizem as *relações entre os entes federativos*. *Delimitar*, em suma, quem faz o quê, quando, com quais recursos, como, por quê e por quanto tempo.

O Plano Nacional de Educação (Lei n. 13.005, de 2014), determinou em seu artigo

13 que o Sistema Nacional de Educação (SNE) fosse aprovado em lei específica em 2 anos, ou seja, até junho de 2016, o que não ocorreu. O Projeto de Lei Complementar n. 413 de 2014, que pretende regulamentar o SNE, está sem tramitação desde a audiência pública realizada em junho de 2016.

Na ausência de regulamentação, os entes governamentais não são obrigados a adoção de ações específicas no sentido de efetivar a colaboração, que depende da vontade dos envolvidos, que muitas vezes concorrem entre si, seja por disputas políticas, por recursos, dentre outros entraves à colaboração.

Não obstante a ausência do Sistema Nacional de Educação, desde a Constituição Federal de 1988, alguns avanços em direção à colaboração foram obtidos, sejam por meio da distribuição de algumas competências estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, ou pela indução à colaboração *gerada pela criação do FUNDEF e ampliada pelo FUNDEB*, a partir de 2007, por exemplo.

De fato, para além do Sistema Nacional de Educação, para efetivar a colaboração na educação há um cardápio de mecanismos de coordenação, que podem acontecer de maneira isolada ou combinada e podem ser apresentados, para fins didáticos, em quatro áreas: Mecanismos de Indução, Fóruns Federativos, Associações de Advocacy e Associativismo Territorial (ABRUCIO 2012, 2016; ABRUCIO e SANO, 2012; 2013).

Os Mecanismos de Indução costumam partir das esferas mais centralizadas às mais descentralizadas (União à Estados; Estados à Municípios), envolvendo a indução de políticas e a suplementação de recursos buscando auxiliar o poder local (municípios), buscando aumentar a cooperação entre eles. Os mecanismos de indução envolvem cooperação técnica ou repasses de recursos financeiros ou equipamentos, por exemplo, e costumam estar preferencialmente condicionados à adoção de determinadas ações que acabam direcionando para caminhos que promovam mudanças estruturais.

Neste sentido, o FUNDEF induziu municipalização da educação básica, condicionando o repasse dos recursos do governo federal aos municípios ao número de matrículas das redes municipais. Na mesma linha, o governo do estado do Ceará conseguiu a adesão dos municípios do estado ao seu programa de alfabetização (PAIC), colocando a alfabetização na agenda prioritária dos governos municipais, por meio de incentivos financeiros, ao alterar as regras de distribuição da cota parte do ICMS (ABRUCIO, SEGATTO e PEREIRA, 2016).

Para o Regime de Colaboração, os Fóruns Federativos cumprem o papel de canais de diálogo por meio dos quais os governos podem negociar, diminuindo conflitos e coordenando ações entre eles e viabilizando a participação sociedade civil organizada. As arenas verticais viabilizam o diálogo e a negociação entre diferentes níveis de governo e o Fórum Nacional de Educação é um exemplo nesta seara. As arenas horizontais (dentro de um mesmo nível), são representadas pelos conselhos municipais, estaduais ou regionais.

Embora, haja algumas arenas, os Estados não possuem um canal institucionalizado de diálogo e negociação com a União e com os municípios (fóruns regionais), sendo

necessário instituir um Fórum nesta seara, além de fortalecer os existentes. O Sistema Nacional de Educação teria o papel de delimitar as competências destas arenas, legitimando-as e fortalecendo-as, a exemplo das comissões bipartites e tripartites na área da saúde, citadas como exemplo de fóruns deliberativos legitimados.

As Associações de Advocacy são entidades que discutem temas específicos, via de regra, organizam-se horizontalmente, mas podem atuar em arenas horizontais ou verticais, focadas nas seguintes atuações:

- Promover discussões em torno da defesa de determinadas questões e interesses sobre temas específicos;
- Disseminar experiências e reflexões sobre o setor no qual atuam;
- Fortalecer estados e municípios mais fragilizados;
- Articular estados e Distrito Federal para debater questões de interesse comum, elaborar estratégias coordenadas e influir nas políticas que vêm do governo federal.

A União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), são as principais associações de advocacy na área de atuação, representantes dos governos municipais e estaduais, respectivamente. Além destes, a atuação do terceiro setor vem crescendo na área, em especial, dos institutos e fundações empresariais.

Finalmente, o Regime de Colaboração se concretiza via Associativismo Territorial, ou seja, alianças firmadas entre níveis de governo, horizontais ou verticais, com maior ou menor grau de formalidade, nas quais o território se torna a referência de organização da política pública.

Os dois principais formatos de Associativismo Territorial na área da educação são os Consórcio Público e os Arranjos de Desenvolvimento da Educação.

Os Consórcios Públicos, pessoa jurídica criada por lei para executar a gestão associada de serviços públicos ou privados, foram bastantes disseminados a partir da aprovação da Lei n. 11.107/2005, especialmente nas áreas da saúde e de recursos hídricos, porém aparecem em menor número na área da educação.

O Arranjo de Desenvolvimento da Educação é uma forma de colaboração territorial basicamente horizontal, instituída entre entes federados, para a troca de experiências e a busca por soluções conjuntas na área da Educação, visando assegurar o direito à educação de qualidade e ao seu desenvolvimento territorial e geopolítico (RAMOS, 2011). Via de regras, os objetivos, são somar esforços em busca de um objetivo comum ou coordenar ações e políticas públicas em territórios que ultrapassam a jurisdição de um único governo (quando as iniciativas afetam mais de um município).

A iniciativa do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP) na Chapada Diamantina para formar formadores regionais, contribuir com a formação de crianças leitoras e escritoras e mobilizar e articular uma rede social pela qualidade da educação,

se destaca como Arranjo de Desenvolvimento da Educação pelos resultados obtidos, tais como: redução da evasão escolar; aumento dos índices de aprovação; diminuição da distorção idade-série; aumento consistente das notas do IDEB dos municípios (com média maior que a do estado); crescimento das municipalidades integrantes do arranjo, de diferentes partidos políticos; forte engajamento dos profissionais da Educação; continuidade devido ao processo de mobilização (OLIVEIRA e MEIRELLES *in* ABRUCIO e RAMOS, 2012).

Segundo Abrucio, Segatto e Pereira (2016), as pesquisas sobre arranjos de educação apontam, dentre os motivadores das cooperações na educação:

- capacidade de gestão institucional (principalmente nas redes, mas também nas escolas), com sistemas informatizados, reestruturação de Secretarias, mecanismos de ligação administrativa com as escolas;
- modelos de gestão pedagógica, como o acompanhamento de indicadores educacionais, implantação de currículos comuns, capacitação de docentes etc;
- instrumentos de transparência e accountability democrática, como a divulgação de dados educacionais, criação de fóruns de multi nível nos governos, parcerias com entidades não governamentais e mobilização social;
- busca por uma governança institucionalizada, em termos de modelo legal, financiamento, etc;
- articulação federativa (entre os municípios e destes com os outros níveis de governo), em termos de *advocacy*

A organização do associativismo depende prioritariamente de três variáveis: ações de indução ou coordenação da União e/ou dos governos estaduais em relação às municipalidades; fóruns federativos que organizem a relação entre os entes; e dinâmica de políticas públicas contemplando a lógica colaborativa (ABRUCIO, 2016). Na prática, o grande desafio é conseguir mobilizar os entes governamentais para a colaboração.

Este artigo apresenta o processo de mobilização de 21 municípios paulistas e 36 municípios baianos e os resultados, promovido por entidade do terceiro setor a partir das metas dos Planos Municipais de Educação e os resultados obtidos nestes dois casos de cooperação horizontal entre Secretarias Municipais de Educação nos Estados de São Paulo e da Bahia, destacando os mecanismos que tiveram êxito na mobilização dos entes e atores governamentais e o papel do terceiro setor como articulador de arranjos territoriais na educação.

OBJETIVOS E METODOLOGIA

A Rede de Apoio à Educação (RAE Polos) é um projeto promovido por instituto

empresarial do terceiro setor (Instituto Natura), com o objetivo de apoiar a gestão municipal da educação, disseminando, estimulando e apoiando o desenvolvimento e a adoção de melhores práticas de gestão nos sistemas municipais de educação, por meio de ações colaborativas².

Iniciado em 2015, em 3 polos nos estados de São Paulo (24 municípios), Bahia (36 municípios) e Pará (27 municípios), além de disseminar o uso da plataforma Conviva Educação³ de apoio à gestão municipal da educação e de ofertar projetos de alfabetização (projeto Trilhas⁴) e de apoio à gestão democrática das escolas (projeto Comunidade de Aprendizagem⁵) do próprio Instituto, a RAE Polos apoiou a elaboração do Plano Municipal de Educação nestes municípios, através da contratação de consultores especialistas externos que promoveram a mobilização das redes e orientaram a discussão, diagnóstico e construção das metas dos Planos Municipais de Educação⁶.

Embora estes municípios se reunissem em formações presenciais desde 2015 e, portanto, os dirigentes e as equipes técnicas destas Secretarias Municipais de Educação já se conhecessem e tivessem algum vínculo, apenas em 2016 foi criada uma oportunidade concreta para arranjos horizontais, através do então denominado projeto ‘PME Colaborativo’, nos Polos Sudeste e Bahia.

O Projeto ‘PME Colaborativo’, iniciado em 2016 tinha como objetivos fomentar a colaboração entre os municípios, por meio do compartilhamento de melhores práticas de gestão entre as Secretarias Municipais de Educação e, em específico, da elaboração colaborativa de ações que auxiliassem o alcance de uma das metas dos Planos Municipais de Educação em cada um dos municípios integrantes do projeto.

A proposta foi validada pelos dirigentes municipais destas Secretarias Municipais de Educação nos primeiros encontros promovidos pelo instituto no início de 2016, um na RAE Sudeste e outro na RAE Bahia. Nesta ocasião, após reflexão conjunta promovida por meio da metodologia de Café Diálogo (*World Café Method*), os municípios se dividiram em subpolos, de acordo com as metas dos PME escolhidas, definindo uma ação colaborativa em prol do alcance destas metas.

As Secretarias Municipais de Educação da RAE Sudeste escolheram as metas equivalentes às metas do PNE de Educação Integral, Educação Infantil e Alfabetização.

2 O projeto Rede de Apoio à Educação - RAE Polos integra o pilar de Gestão Pública do Instituto Natura desde 2015.

3 Iniciativa da Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação, em parceria com Fundação Itaú Social, Fundação Lemman, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação SM, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Victor Civita, Instituto Natura, Instituto C&A, Itaú BBA e Movimento Todos Pela Educação.

4 O projeto Trilhas é um projeto do Instituto Natura voltado à formação de professores que tem como objetivo que tem como objetivo apoiar os docentes no trabalho com alfabetização.

5 O projeto Comunidade de Aprendizagem é um projeto implementado pelo Instituto Natura baseado em um conjunto de Atuações Educativas de Êxito voltadas para a transformação educacional e social, que começa na escola, mas integra tudo o que está ao seu redor.

6 Doravante denominado apenas de PME, é o documento que define as metas educacionais para o município por um período de 10 anos. Trata-se de uma exigência prevista na Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE).

Já as Secretarias Municipais de Educação da RAE Bahia trabalharam a Alfabetização, Educação Integral, Qualidade da Educação e Gestão Democrática.

O desafio das Secretarias Municipais de Educação era, a partir das escolhas das metas, definir ações colaborativas entre os municípios visando promover melhorias na gestão da educação e/ou na aprendizagem dos alunos, auxiliando no alcance das metas dos Planos Municipais de Educação.

As Secretarias Municipais de Educação teriam outros 3 encontros ao longo do ano de 2016 para discutir, elaborar e/ou implementar ações colaborativas que auxiliassem o alcance destas metas.

O CASO DA REDE DE APOIO À EDUCAÇÃO - RAE SUDESTE⁷

a) Meta Educação Infantil⁸

Quatro Secretarias Municipais de Educação compunham o subpolo da RAE Sudeste que escolheu trabalhar a meta da Educação Infantil, e totalizavam aproximadamente 23.500 matrículas e 930 professores, em 137 escolas públicas municipais.

Na escolha da meta, estas Secretarias Municipais de Educação optaram por ações formativas para elaboração e/ou revisão dos currículos da Educação Infantil, visando contribuir para a qualidade das estratégias previstas para alcance da Meta 1 do Plano Nacional de Educação.

Depois da análise dos documentos curriculares da Educação Infantil de cada município e da consulta a especialistas em Educação Infantil, a ONG Avante Educação e Mobilização Social foi selecionada e contratada pelo instituto para implementar dois encontros formativos, realizado para a totalidade de coordenadores(as) pedagógicos(as) das escolas de educação infantil e de técnicos pedagógicos das Secretarias Municipais de Educação, totalizando 80 pessoas.

O primeiro encontro formativo contemplou reflexões sobre as concepções de criança, professor e educação infantil, contidas nos documentos curriculares dos municípios e na 2ª versão da Base Nacional Curricular Comum.

O segundo encontro formativo resgatou os elementos estruturantes do documento curricular, a partir da estrutura proposta pela Base nacional Curricular Comum (direitos de aprendizagem, campos de experiência e objetivos de aprendizagem), e propôs a construção da mandala do currículo da educação infantil por cada município.

7 Agradecemos às equipes técnicas das 21 Secretarias Municipais de Educação participantes da RAE Sudeste e aos parceiros e formadores que atuaram neste projeto: Cleuza Repulho, Karina Rizek, Alix Birche, Julia Dietrich, Mônica Samia e equipes do Instituto Tellus, do Centro de Referência em Educação Integral, da Cidade Escola Aprendiz e da ONG Avante – Educação e Mobilização Social.

8 Meta 1 - Educação Infantil: “Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE.”

Na avaliação dos participantes, os encontros e as reflexões promovidas resultaram na aproximação das equipes das escolas e das SMEs e evidenciaram potencialidades da reestruturação participativa das propostas curriculares de educação infantil de cada município, além de proporcionar o compartilhamento de práticas pedagógicas e documentos curriculares entre os municípios:

“No início, achei muito complexa a proposta de trabalharmos a organização curricular da Educação Infantil territorial e colaborativamente. Hoje avalio que os objetivos foram plenamente atingidos e as expectativas superadas pois a qualidade da formação e das discussões nos auxiliarão infinitamente nos trabalhos em nossa rede de ensino” (Alessandra Canivezi, técnica de Secretaria Municipal de Educação).

b) Meta Educação Integral⁹

Seis Secretarias Municipais de Educação compunham o subpolo da RAE Sudeste que escolheu trabalhar a meta da Educação Integral. Com 290 milhões de habitantes, estes 6 municípios totalizavam aproximadamente 26.900 matrículas e 1.220 professores, em 123 escolas públicas municipais. Ainda, um município da RAE Bahia integrou as ações desta meta.

Na escolha da meta, diante dos inúmeros desafios relacionados à implementação da educação de tempo integral, estes municípios optaram por ações formativas que axiliassem na elaboração do currículo e do programa de educação integral, visando otimizar o alcance da Meta 6 do PNE.

Depois de mapeados os estágios de cada município em relação à educação integral, o Centro de Referência em Educação Integral, do Instituto Escola Aprendiz, foi selecionado para implementar as ações formativas.

Foram realizados 2 encontros formativos, para cerca de 30 integrantes das equipes técnicas das Secretarias Municipais de Educação, inclusive Dirigentes Municipais, Gestores escolares e Coordenadores Pedagógicos das escolas. O primeiro encontro contemplou reflexão e construção do Sujeito Integral que se quer formar e a educação e o perfil e estrutura das escolas capazes de formar este sujeito, bem como, foi construída uma Mandala do Currículo de Educação Integral para o território. O segundo encontro analisou as etapas para construção de uma Política de Educação Integral para o território, a partir da metodologia Na Prática¹⁰, elaborada pelo Centro de Referência.

Na avaliação dos participantes, os encontros foram relevantes para sensibilizar os Dirigentes Municipais de Educação, as equipes técnicas e as escolas para a relevância reflexão sobre o sujeito que se pretende formar e as concepções de escola e potencialidades locais para elaboração de programas de Educação Integral adequados

9 Meta 6 - Educação Integral: “Oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos (as) alunos (as) da educação básica”.

10 Disponível em: <http://educacaointegral.org.br/na-pratica/>

ao território e a cada município; potencializou o compartilhamento de experiências entre os municípios enriquecendo alternativas de soluções e, especialmente, disponibilizou caminhos e repertórios para a construção de uma Política de Educação Integral para estes municípios.



Sistematização do “Sujeito” e da “Mandala do Currículo”, por Centro de Referência da Educação Integral.

c) Meta Alfabetização¹¹

O subpolo da RAE Sudeste que escolheu trabalhar a meta da Alfabetização era composto por 10 Secretarias Municipais de Educação.

Inicialmente, este grupo de municípios desejava ofertar uma formação para os Coordenadores Pedagógicos¹² das escolas de suas redes, para otimizar a atuação destes no apoio aos professores alfabetizadores. Porém, a falta de consenso quanto ao tema da formação despertou dúvidas em relação às próprias atribuições desempenhadas pelos CPs.

Assim, o grupo optou pela realização de um diagnóstico com o objetivo de compreender quais os desafios que o CP possuía no desempenho de suas atribuições. Para realizar o diagnóstico, depois de revisão da literatura e inspirados na pesquisa da Fundação Victor Civita sobre o papel dos CPs (***)¹³, a equipe da RAE Polos, do Instituto Natura, elaborou um survey, com os objetivos de mapear como os Gestores Escolares e CPs vêem os desafios cotidianos dos CPs e como estes podem otimizar a alfabetização dos alunos para que os resultados apoiassem a elaboração de iniciativas para otimizar o desempenho dos CPs.

O survey obteve 279 respostas, sendo 144 CPs (56% da totalidade do território), 126 Gestores Escolares (34% da totalidade do território) e 9 SMEs.

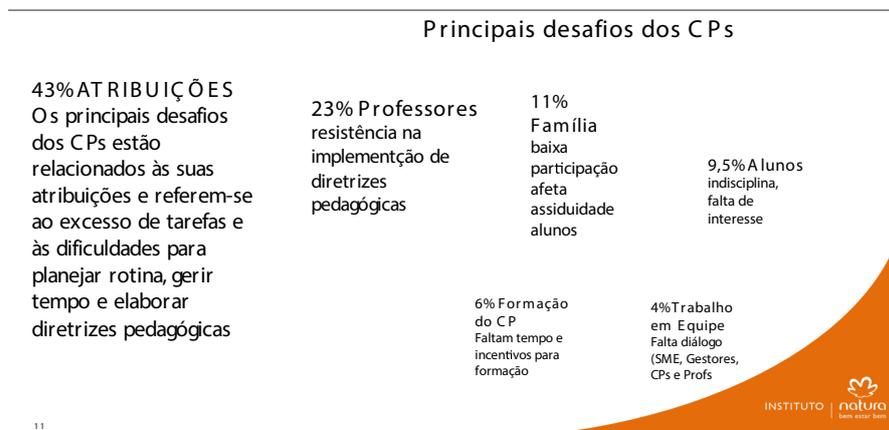
11 Meta 5 – Alfabetização: “Alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º ano do ensino fundamental”.

12 Doravante denominados apenas CPs.

13 Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/2010/perfil-coordenadores-pedagogicos-605038.shtml>

Os resultados do survey indicaram que os principais desafios dos CPs estão relacionados às suas atribuições e referem-se ao excesso de tarefas/demandas e às dificuldades para administrar sua agenda e o tempo.

Survey



Resultados do survey: principais desafios dos CPs, por Instituto Natura

Dentre os desafios relacionados às atribuições destacam-se:

- Volume grande de alunos, turmas e professores sob seus cuidados;
- Volume grande de demandas/tarefas
- Dificuldades para gerir o tempo e fazer planejamento de sua própria rotina
- Excesso de atribuições administrativas, em detrimento das pedagógicas
- Dificuldades para acompanhamento pedagógico dos professores (visitas salas de aulas, reuniões individuais ou coletivas).

Dentre os desafios relacionados aos Professores, destacam-se as dificuldades dos CPs na elaboração e resistência dos Professores na implementação de diretrizes pedagógicas e nas formações dos professores.

Dentre os desafios relacionados às Famílias, destacam-se a falta de participação dos pais na educação dos filhos, refletida no grande volume de alunos faltosos e no acompanhamento das tarefas escolares.

Há ainda os desafios relacionados à indisciplina dos alunos. Já os desafios em relação à formação dos próprios CPs aparece de forma direta em apenas 6% das respostas, muito embora diversas outras dificuldades já apontadas exijam formação do CP em alguma medida ou momento (como para aprimorar a gestão do tempo, dos professores, planejamento etc.). No mais, o diálogo e relacionamento entre os atores (CPs, Gestores e SMEs), e as questões de infraestrutura ocupam 5% dos desafios.

Os CPs afirmaram auxiliar os Professores na Alfabetização das seguintes maneiras:

- Colaboram na seleção de práticas pedagógicas adequadas
- Realizam e/ou analisam resultados de atividades diagnósticas do aprendizado dos alunos
- Auxiliam e orientam o planejamento dos Professores
- Realizam formações dos professores

A análise dos resultados apontou a necessidade de se promover uma reflexão conjunta sobre as causas das dificuldades apresentadas pelos CPs no desempenho de suas atribuições e sobre o papel de cada ator – SME, Gestores e CPs, nas construção de soluções para os desafios enfrentados pelos CPs.

O Instituto Tellus foi selecionado para conduzir a discussão sobre as atribuições dos CPs e os resultados da pesquisa, utilizando a metodologia de Design Thinking em 2 oficinas para cerca de 28 integrantes das equipes técnicas das SMEs, além de gestores escolares e CPs das escolas.

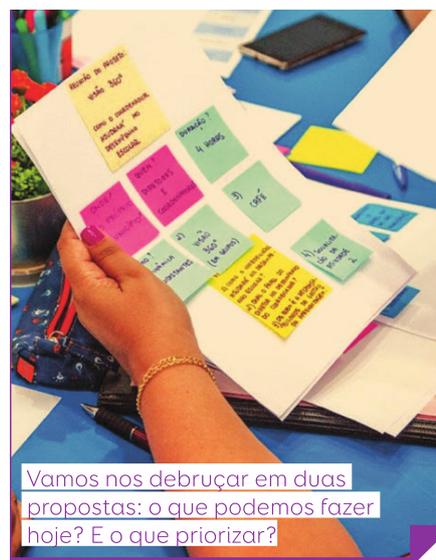
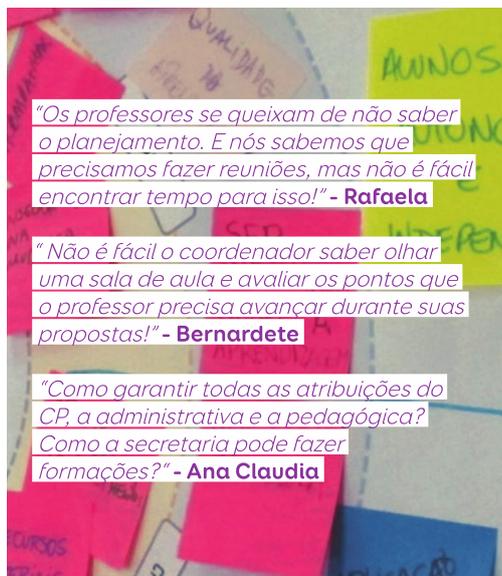
O objetivo principal da primeira oficina foi refletir sobre causas e soluções para os desafios enfrentados pelos Coordenadores Pedagógicos das escolas. Os objetivos secundários foi a experimentação de diferentes metodologias e ferramentas de gestão e planejamento; o compartilhamento de boas práticas, tendo sempre como fim promover ganhos em gestão e colaboração, que gerem melhorias nos processos e resultados na aprendizagem de alunos.

As atividades realizadas na 1ª Oficina de Design Thinking foram:

- Apresentação da Pesquisa conduzida pelo Instituto Natura: O papel dos Coordenadores Pedagógicos na Alfabetização ;
- Introdução ao Design Thinking com apresentação dos pilares: empatia, colaboração e experimentação;
- Escolha de três desafios:
 - Como poderíamos organizar as atribuições dos Coordenadores Pedagógicos, distinguindo claramente as atividades administrativas das atividades pedagógicas, priorizando essas na sua jornada?
 - Como poderíamos otimizar o trabalho dos Coordenadores Pedagógicos através de boas práticas de gestão que ampliem o tempo e a qualidade em suas atribuições
 - Como poderíamos auxiliar os Coordenadores Pedagógicos na sua gestão com os Professores, possibilitando uma gestão colaborativa e que minimize as resistências na implementação de diretrizes pedagógicas? Desenvolvimento de soluções em quatro fases: entendimento, rede criação, ideiação e prototipagem

- Desenvolvimento de soluções em 4 etapas: Entendimento, Rede nição, Ideação e Prototipagem
- Apresentação das três soluções cocriadas ao longo do dia.

A 2ª Oficina de Design Thinking focou a elaboração de um Plano de Ação. O objetivo desta segunda oficina era conduzir os participantes na cocriação de um plano de ações para cada uma das soluções cocriadas na primeira oficina.



Processos e Resultados do Design Thinking, por Instituto Tellus



Processos e Resultados do Design Thinking, por Instituto Tellus.

Na avaliação dos participantes, o diagnóstico foi fundamental para mapear as causas dos desafios enfrentados pelos CPs no seu dia a dia e redirecionar as soluções propostas. Já a metodologia de Design Thinking aprofundou o vínculo entre os participantes, orientou o planejamento, otimizou o processo de tomada de decisão e inspirou soluções criativas e colaborativas.

O CASO DA REDE DE APOIO À EDUCAÇÃO - RAE BAHIA¹⁴

Em 2016, a RAE Bahia passou a atuar na gestão pública. Neste sentido, tem realizado diversas ações com o objetivo de apoiar os sistemas municipais de educação e uma dessas ações diz respeito ao fomento a colaboração horizontal entre os municípios para a implementação de uma meta conjunta do Plano Municipal de Educação (PME), em parceria com a Associação dos Municípios da Região Cacaueira da Bahia - AMURC, Fórum dos Secretários Municipais de Educação – FORSEC, Instituto Arapyaú e Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC.

Para tanto, foram elaborados planos de ações nos encontros do FORSEC, no Sul da Bahia, baseados nos diagnósticos realizados em cada um dos 04 GTs, sendo: (Meta 5: Alfabetização, Meta 6 PME: Educação em Tempo Integral, Meta 7 PME: Qualidade da Educação, e a Meta 19: Gestão Democrática.

O grupo de trabalho da Meta PME 05: Alfabetização na Idade Certa ofertou formação sobre Letramento e Alfabetização e Planejamento, Monitoramento Pedagógico e Avaliação da Aprendizagem para 17 municípios integrantes do Grupo de Trabalho – Meta PME 05: Alfabetização na Idade Certa. A formação reuniu técnicos das secretarias municipais de educação como coordenador(a) pedagógico(a), um Formador(a) Local do PACTO e um Formador Local do Projeto Trilhas. Ao refletirem sobre as aprendizagens os técnicos poderão tomar decisões pedagógicas importantes. Além disso, abordaram ainda temas como o resgate da identidade do coordenador escolar em sua parceria diária com os professores alfabetizadores para favorecer o desenvolvimento profissional, bem como a melhoria das suas práticas educativas.

O grupo de trabalho da Meta 6 PME: Educação em Tempo Integral proporcionou uma formação para a equipe pedagógica do município de Uma em São Paulo. A equipe pedagógica do município participou de dois momentos formativos com a equipe da Escola Aprendiz em conjunto com outros municípios da RAE Sudeste, no ano de 2016. O objetivo desta ação visou qualificar a equipe técnica para implementar um processo de revisão da proposta pedagógicas de pelo menos 50% das escolas municipais interessadas em implementar um currículo de educação em tempo integral.

O grupo de trabalho da Meta 7 PME: Qualidade da Educação envolveu 11 municípios e propiciou formações sobre currículo, territorialidade, identidade: currículo acrítico, crítico e pós-crítico; currículo prescrito; o real; o oculto. E articulação entre currículo e projeto político pedagógico. Além da elaboração de plano de ação para construção coletiva das respectivas propostas curriculares municipais articuladas com a identidade dos respectivos territórios em seus respectivos municípios.

Já o grupo de trabalho da Meta 19: Gestão Democrática tratou da elaboração de estratégias e implementação de ações colaborativas entre municípios para

¹⁴ Agradecemos às equipes técnicas das 36 Secretarias Municipais de Educação participantes da RAE Bahia e aos parceiros e formadores que atuaram neste projeto, em especial às equipes da AMURC, do FORSEC, do Instituto Arapyaú e UESC. Vale destacar que o Instituto Arapyaú é parceiro do Instituto Natura e apoia as ações da RAE Bahia.

acompanhamento e controle social de políticas públicas educacionais, pelos conselheiros municipais de educação, abordando a educação enquanto política social e pública, aliada à gestão de sistemas municipais de educação e à atuação dos Conselhos Municipais de Educação. No quadro abaixo, é possível visualizar a proposta apresentada pela RAE Bahia aos 36 municípios parceiros, subdivididos por 04 subpolos, os quais foram estabelecidos considerando as características indenitárias e de proximidade dos municípios para o fomento às ações de colaboração horizontal.

CONCLUSÕES

Os objetivos específicos do projeto eram fomentar o regime de colaboração para a resolução de desafios regionais e para implementar projetos visando melhoria na gestão, aprendizagem, convivência e apoiar melhores práticas de gestão.

A estratégia escolhida foi implementar ações colaborativas entre municípios para apoiar o alcance das Metas dos Planos Municipais de Educação.

Depois de apresentar a proposta aos municípios, o Instituto Natura assumiu o papel de articulador dos participantes, de facilitador na tomada de decisão, de apoio na organização dos eventos e financiou a contratação dos especialistas. Coube às equipes das Secretarias Municipais de Educação aderir e reformular a proposta, além de escolher os temas e as ações que seriam implementadas. O desenho das ações e sua implementação se deu, portanto, de forma colaborativa, a partir dos anseios dos participantes.

Alguns desafios e as lições aprendidas destacam-se da implementação do projeto.

Há uma tendência dos municípios em optar por formações como solução para os problemas encontrados na gestão da educação. Ao mesmo tempo, os mesmos questionam a capacidade das formações como resolução destes problemas. Neste sentido, o diagnóstico dos problemas e do rol de causas que originam estes problemas mostrou-se essencial para a busca de soluções assertivas.

Há certa dificuldade em soluções estruturadas pelas SMEs para os problemas que afetam as redes. O caso das atribuições dos CPs da RAE Sudeste apontou que os grandes desafios dos CPs estão relacionados à distribuição, falta de tempo e de estrutura para executar suas atribuições. De outra parte, a estruturação de processos e ferramentas de trabalho e de gestão de pessoas pelas SMEs facilitaria a execução de suas tarefas.

Neste caso, as formações precisam ser direcionadas para a organização dos processos e ferramentas de trabalho, tornando de fundamental relevância o papel das Secretarias Municipais de Educação na adoção de diretrizes gerais e melhores práticas de gestão da aprendizagem.

Este ponto remete também ao diferencial que a adoção de metodologias

diferenciadas de trabalho geram em ganhos nos processos e nos resultados. Seja para a construção de soluções pelas SMEs, seja para a formação dos CPs.

Em termos de resultados alcançados, além dos aprendizados derivados dos encontros formativos, observou-se no final deste processo que os vínculos entre os participantes estavam fortalecidos, a empatia para com os problemas dos municípios vizinhos e a busca conjunta de soluções apontou para as potencialidades e ganhos da cooperação, os participantes finalizaram o processo desejosos da continuidade do arranjo, dificultada pela mudança da quase totalidade das equipes em virtude das eleições e dos novos governos.

Abrucio (2016) destaca, da análise de diferentes casos, como viabilizadores dos arranjos territoriais na educação:

- Identidade regional prévia que englobe um conjunto de municípios/estados
- Empreendedores de políticas regionais (indivíduos e/ou organizações) e municípios-líderes, que procuram formar alianças intermunicipais
- Problemas coletivos que atingem vários municípios de tal modo que a cooperação se torna necessária
- Apoio e indução do governo estadual e/ou federal
- Marcos legais que tornem mais atrativa e estável a cooperação intermunicipal, (e.g. Lei do Consórcio)
- Organizações de *advocacy* intergovernamental que podem atuar em prol da cooperação intermunicipal
- Formas de cooperação federativa provocadas ou mesmo lideradas por atores não governamentais visando a melhoria da capacidade de gestão e implementação de programas pelos governos locais

Esta experiência corrobora o papel das organizações do terceiro setor na mobilização e apoio aos arranjos territoriais, respeitando a autonomia, demandas e as especificidades de cada ente e ator governamental, ao mesmo tempo em que estimula a cooperação entre as Secretarias Municipais de Educação.

REFERÊNCIAS

ABICALIL, C.A (2014). O Plano Nacional de Educação e o regime de colaboração. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 8, n. 15, p. 249-263, jul./dez. 2014.

ABICALIL *et al* (2015): ABICALIL, Carlos Augusto (OEI); CURY, Carlos Roberto Jamil (PUC/MG), DOURADO, Luiz Fernandes (UFG e CNE); OLIVEIRA, Romualdo Luiz Portela de (USP); LUCE, Maria Beatriz (MEC); MARQUES, Binho (MEC); NOGUEIRA, Flávia Nogueira (MEC). O Sistema Nacional de Educação. Ministério da Educação Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino – SASE/ MEC Diretoria de Articulação com os Sistemas de Ensino RBP AE - v. 31, n. 2, mai./ago. 2015

ABRUCIO, Fernando Luiz (2012), Associativismo territorial para a coordenação intergovernamental, in ABRUCIO, Fernando Luiz; RAMOS, Mozart Neves (orgs.). Regime de Colaboração e Associativismo Territorial: Arranjos de Desenvolvimento da Educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

_____. (2016). Sistema nacional articulado de educação: políticas públicas pactuadas em regime de colaboração. Projeto UNESCO 914brz1139. Edital 06/2013/SASE/MEC Inédito.

ABRUCIO, Fernando Luiz; RAMOS, Mozart Neves (orgs.). Regime de Colaboração e Associativismo Territorial: Arranjos de Desenvolvimento da Educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

ABRUCIO, F. L.; SANO, Hironobu (2012). A experiência de cooperação interestadual no Brasil: formas de atuação e seus desafios, in Cadernos Adenauer XII (2011), n. 4. Municípios e Estados: experiências com arranjos cooperativos. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril 2012.

ABRUCIO, F. L.; SANO, Hironobu (2013). Associativismo intergovernamental: Experiências Brasileiras. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2013.

ABRUCIO, F. L.; SANO, H.; SYDOW, Cristina Toth. Radiografia do Associativismo Territorial Brasileiro: tendências, desafios e impactos sobre as regiões metropolitanas, in Regiões metropolitanas no Brasil: um paradoxo de desafios e oportunidades. Editora fernanda magalhães. Banco interamericano de desenvolvimento, 2010.

ABRUCIO, SEGATTO e PEREIRA. Regime de Colaboração no Ceará: funcionamento, causas do sucesso e alternativas de disseminação do modelo. Instituto Natura, 2016.

ARAÚJO, G. C. de (2012). Federalismo cooperativo e arranjos de desenvolvimento da educação: o atalho silencioso do empresariado para a definição e regulamentação do regime de cooperação. RBPAE, v. 28, n. 2, 2012.

_____. Constituição, federação e propostas para o novo Plano Nacional de Educação: análises das propostas de organização da educação brasileira a partir do regime de colaboração. Revista Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 112, 2010, apud ARAÚJO, Luiz. O desafio do regime de colaboração no novo Plano Nacional de Educação. Jornal de Políticas Educacionais, n. 16, 2014

ARAÚJO, Luiz (2014). O desafio do regime de colaboração no novo Plano Nacional de Educação. Jornal de Políticas Educacionais, n. 16, 2014

CONAE, 2014. Documento de Referência e Documento Final. O Sistema Nacional de Educação: Organização e Regulação.

NOGUEIRA, Flávia. A Nossa SASE. Carta aberta. Brasília, 13 de maio de 2016.

OLIVEIRA, Romualdo de; SANTANA, Wagner. Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: UNESCO, 2010.

OLIVEIRA e MEIRELLES. Projeto Chapada: uma experiência de ADE na Chapada Diamantina in ABRUCIO, Fernando Luiz; RAMOS, Mozart Neves (orgs.). Regime de Colaboração e Associativismo Territorial: Arranjos de Desenvolvimento da Educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

PERON, Marcelo; BATISTA, Sinoel. A cooperação como ferramenta para o desenvolvimento da Educação, in ABRUCIO, Fernando Luiz; RAMOS, Mozart Neves (orgs.). Regime de Colaboração e Associativismo Territorial: Arranjos de Desenvolvimento da Educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

RAMOS, Mozart Neves (2011). Fortalecimento e implementação do Regime de Colaboração mediante arranjos de desenvolvimento da educação. Parecer CEB/CNE no 09/2011 e Resolução CEB/CNE no 01/2012, da Câmara de Educação Básica (CEB) do CNE.

RAMOS, M. N.; ABRUCIO, F. L. Apresentação, in ABRUCIO, Fernando Luiz; RAMOS, Mozart Neves (orgs.). Regime de Colaboração e Associativismo Territorial: Arranjos de Desenvolvimento da Educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Federalismo e articulação interestadual: o papel do CONSAD na política de modernização da gestão pública. Repositorio.fjp.mg.gov.br, 2009.

TODOS PELA EDUCAÇÃO (2011). Educação: uma agenda urgente: Reflexões do Congresso Internacional realizado pelo Todos Pela Educação. Brasília, setembro de 2011.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-062-9

