

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PROJETO CONEXÃO LOCAL (CL)

Engajamento e cooperação intermunicipal na educação pública da Chapada

Diamantina: A experiência do Instituto Chapada

ALINE DA SILVA COSTA COIMBRA

LETICIA TAVEIRA FIGUEIREDO

LUCILENE MORENO DA SILVA REIS

SUPERVISORES (AS): NOÉZIA RAMOS E PABLO LEÃO

São Paulo – SP

2019

Engajamento e cooperação intermunicipal na educação pública da Chapada

Diamantina

A experiência do Instituto Chapada

Resumo

A educação pública brasileira é um tema político e recorrente na mídia. Ações governamentais têm sido feitas para melhorar a qualidade da aprendizagem e ensino, no entanto, não estão sendo suficientes. Nesse contexto surge, o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP). O Instituto, com atuação na Bahia, propõe que os resultados educacionais podem ser melhorados através de programas de formação para professores, gestores educacionais e secretaria de educação e de projetos de mobilização. Tudo isso por meio de uma atuação conjunta com os municípios. Dessa forma, analisou-se como o ICEP contribui para o engajamento da comunidade e para a cooperação intermunicipal na educação pública da região. Para isso, buscou-se na literatura já existente os seguintes temas: educação pública no contexto brasileiro, os desafios da alfabetização infantil e formação de professores alfabetizadores; o engajamento comunitário, que pode ser um fator essencial para a melhoria da educação; a cooperação intermunicipal como forma de benefício mútuo para as cidades. Foi-se a campo para conhecer as práticas do Instituto e, assim, um estudo de caso foi feito. Pode-se concluir que o ICEP é um importante agente na região da Chapada Diamantina, capaz de promover o engajamento da população em prol da educação. A cooperação intermunicipal promovida pelo Instituto possibilita que municípios dividam custos e, conseqüentemente, tragam melhores práticas e formações. Por fim, é possível perceber que, embora o engajamento comunitário e a cooperação intermunicipal sejam apresentados como ponto fundamental das atividades do Instituto, a formação continuada é a verdadeira atividade exercida pela organização. Espera-se que este trabalho possa contribuir para a literatura existente ao dar visibilidade ao trabalho feito por uma organização que impacta positivamente a educação de uma região vulnerável.

Palavras-chaves

Engajamento; Cooperação intermunicipal; Educação Pública; ICEP; Formação de Professores.

1. Introdução

É comum ler no Brasil diariamente manchetes como “Quatro em cada dez jovens de 19 anos ainda não concluíram o ensino médio” (Todos pela Educação, 2019), “Escolas sem livro, sem quadra, sem aula” (FREIRE, 2018) ou “País tem 11,8 milhões de analfabetos” (Folha de São Paulo, 2017). Isso evidencia o quanto o país ainda está distante de uma situação educacional ideal. Ações como a criação de um fundo destinado a distribuir de forma igualitário os fundos para a educação básica do país (FUNDEB¹) e a criação de avaliações que medem a qualidade do ensino pelo país, como o Ideb (Índice de desenvolvimento da educação básica), mostram que têm se buscado melhorias (GLOBO, 2012). No entanto, ainda há muito o que ser feito quando se trata de educação pública no Brasil. Quando se trata da região nordeste do país, a situação é ainda pior: o nível suficiente de alfabetização está abaixo da média nacional na maioria dos municípios (Todos pela Educação, 2019). Para melhorar a situação dessas regiões, surgem organizações que propõe alternativas e novas práticas, sendo assim, agentes para atuar em parceria com o governo.

Nesse contexto, o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP) é uma organização que busca promover a educação pública municipal, através da formação das equipes das Secretarias de Educação dos municípios, gestores educacionais e professores. Para isso, é firmada uma parceria entre o ICEP e as prefeituras municipais, que financiam as formações propostas pela organização. Antes do Instituto começar a atuar em um município, tanto o governo quanto a população precisam aceitar e participar da construção do projeto de educação. O trabalho feito pelo ICEP é um exemplo de como instituições sem fins lucrativos podem atuar junto ao governo.

Com sede em Seabra, Bahia, o ICEP é uma organização que acredita que as “transformações profundas só são possíveis com formações de professores, interação, equipe técnica competente e políticas públicas” (SILVA et. al, 2016). O projeto inicial foi criado em 1997 na região do Vale do Capão, no município de Palmeiras, na Bahia, por Cybele Amado de Oliveira, professora na região. Na época, a iniciativa foi denominada de Projeto Chapada e o propósito inicial foi formar professores do distrito rural da região. Os resultados positivos dessa ação fizeram com que o projeto expandisse para outros municípios da Chapada Diamantina e se tornasse um Instituto formal. Assim, além formar

¹ Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

professores, passou a formar coordenadores pedagógicos, diretores escolares e as equipes técnicas das secretarias de Educação (SILVA *et. al*, 2016).

O Instituto começou a atuar em diversos municípios e esses “perceberam que seria possível otimizar os esforços para juntos, promover saltos de qualidade na Educação de toda região.” (SILVA *et. al*, 2016). Assim, passou-se a usar a tecnologia de territórios colaborativos pela educação, que propõe uma parceria entre regiões, sua concretização ocorre na divisão dos custos demandados. Isso é benéfico, tendo em vista a realidade dos municípios de pequeno porte, geralmente com recursos escassos. Essa tecnologia contempla o programa de formação continuada e a mobilização sociopolítica².

O ICEP ,com mais de 20 anos em exercício, atuação em 34 municípios, melhorou diversos índices educacionais da região, dentre eles: “redução expressiva dos índices de reprovação e abandono, aumento do número de crianças plenamente alfabetizadas e superação da meta do Ideb projetada para 2011 por 90% dos municípios parceiros” (SILVA *et. al*, 2016). Assim, a região passou a ser considerada uma espécie de “oásis” da educação baiana, segundo fala de diretora do Instituto.

A partir das observações de campo, este estudo busca responder à seguinte pergunta: De que forma o ICEP contribui para o engajamento e cooperação intermunicipal para a educação pública na Chapada Diamantina? Nesse sentido, buscou-se avaliar o engajamento e a cooperação intermunicipal como fatores que contribuem para a educação pública e de que maneira o ICEP promove esses aspectos nas regiões de sua atuação.

Dessa forma, foi possível traçar objetivos específicos para o trabalho: analisou-se a cooperação entre os municípios na perspectiva da educação pública; o papel do ICEP e dos profissionais da educação no processo de engajamento dos diversos atores da rede; como a comunidade, pais e alunos se mobilizam em favor de uma educação de qualidade.

Para isso, durante as visitas realizadas em municípios pertencentes à rede³, foram feitas entrevistas com atores que compõem a rede do ICEP e, além disso, foram analisados documentos produzidos pela instituição, como o guia da tecnologia elaborado pelo Instituto. Para a análise da teoria já existente, investigou-se temas relacionados aos objetivos de pesquisa, destacam-se, a educação pública no contexto brasileiro, os desafios da alfabetização infantil e formação de professores alfabetizadores; o engajamento comunitário que pode ser um fator essencial para a melhoria da educação; a cooperação

² ICEP. Guia de Tecnologia. Disponível em <<http://institutochapada.org.br/iinfografico-da-metodologia-do-icep/>> . Acesso em 28/09/2019

³ Iraquara, Salvador, Seabra, Souto Soares e Wagner

intermunicipal, representada pela atuação conjunta dos entes da federação, que ocorre tanto de forma horizontal quanto vertical (GRINKRAUT, 2019); e a Comunidade de Aprendizagem, prática pedagógica que objetiva “diminuir a evasão escolar, aumentar o rendimento dos alunos para, dessa forma, reduzir as desigualdades educacionais.” (FLECHA, 2000).

O trabalho contribui para a literatura existente ao dar visibilidade ao trabalho feito por uma organização que impacta positivamente a educação de uma região vulnerável, podendo influenciar outras instituições, governos e empreendedores. Ainda é possível explorar temas que não foram estudados no presente trabalho, como a abordagem pedagógica do ICEP, os métodos de formações utilizados e a manutenção e sustentabilidade da instituição.

Isto posto, as seguintes seções compõem o trabalho: teoria, em que são explanados conceitos para o entendimento do trabalho; métodos, com a abordagem metodológica adotada para a realização deste trabalho e sua pesquisa de campo; resultados, com as principais resoluções obtidas na pesquisa; e por fim, as considerações finais.

2. Teoria

2.1. Educação pública no contexto brasileiro: alfabetização infantil e formação de professores alfabetizadores

A política educacional brasileira possui uma trajetória retardatária em relação à trajetória da política educacional de outros países. Esse atraso ampliou as desigualdades do país, uma vez que “formou uma elite de excelência rodeada por milhões de pessoas que não tiveram a formação escolar garantida” (ABRUCIO, 2018, p. 37-58). A educação fundamental foi universalizada apenas em 1988, na redemocratização do país em que a Constituição incluiu parcialmente os princípios⁴ propostos pelo Fórum da Educação na Constituinte. Esse atraso na universalização da educação pública trouxe desafios que se perduram até os dias atuais (PILETTI, 2002). Dentre os desafios da educação, destaca-se para o presente trabalho a alfabetização na idade certa, visto que o ICEP contempla alunos que estão na fase de alfabetização.

Nos últimos dados divulgados pela Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), que mede o grau de domínio de conhecimentos específicos de leitura, escrita e matemática ao final do 3º ano do Ensino Fundamental, a edição de 2016, aponta que, menos da metade dos alunos (45,3%) que estão no 3º ano do Ensino Fundamental atingiram a aprendizagem adequada para a modalidade (Anuário Brasileiro da Educação Básica, 2019, p. 52). Ao ser feito um recorte socioeconômico, percebe-se que crianças que vivem na zona rural possuem índices ainda mais baixos. Apenas 29,8% dessas crianças possuem nível suficiente na avaliação de leitura.

O Anuário Brasileiro da Educação Básica de 2019, que analisa a evolução da qualidade da educação do país, divulgou a porcentagem de alunos no nível suficiente⁵ de alfabetização na rede pública. Este dado mostra a desigualdade regional existente ainda hoje na educação do país, como está representado na imagem. As regiões com tons mais esverdeados são os locais que estão mais próximos da média nacional, enquanto que as

⁴ Segundo o artigo 206, “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade”.

⁵ O MEC considera que possuem nível suficiente de proficiência em Leitura os alunos que se encontram nos níveis 3 e 4. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2017-pdf/75181-resultados-ana-2016-pdf/file>> Acesso em 31/10/2019

regiões mais avermelhadas são os locais em que a porcentagem de alunos no nível suficiente de alfabetização na rede pública está abaixo da média nacional.

Por município brasileiro - 2016

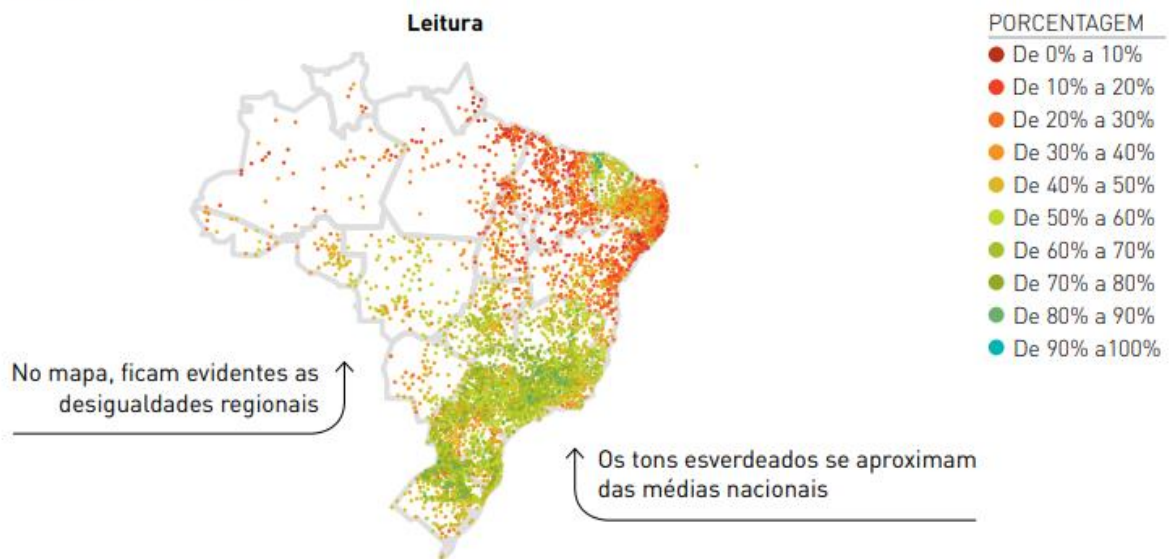


Imagem 1: Porcentagem de alunos no nível suficiente de alfabetização na rede pública

Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica 2019, p.55

De acordo com o mapa é possível notar que, no Brasil, as diferenças regionais brasileira não se manifestam apenas nas desigualdades sociais, mas também nos índices de educação do país. Vale destacar a importância de evidenciá-las uma vez que o reconhecimento é importante para a realização de políticas públicas educacionais que tenham como caráter deixar a educação do país mais equitativa.

Metade dos alunos brasileiros chega ao final do 3º ano do Ensino Fundamental sem estar plenamente alfabetizada. Este dado mostra que não só estamos prejudicando o futuro de milhões de crianças, mas, também, inviabilizando o sonho de um País mais desenvolvido. (CORRÊA, 2019, p.57)

Para Ferraro (2004), autor do livro *Analfabetismo no Brasil: configuração e gênese das desigualdades regionais*, o analfabetismo é um fenômeno que está longe de ser superado pelo país. Neste sentido, as políticas de alfabetização infantil tornam-se importantes, pois com todas as mudanças na educação nas últimas décadas, o mercado de trabalho torna-se gradativamente mais competitivo e especializado. De acordo com Lamy e Hoeller (2010), é importante que se perceba a difusão da industrialização e serviços na economia mundial, visto que mudanças como essas exigem ações que direcionam a

população para um aprimoramento em seu desenvolvimento para o ingresso no mercado de trabalho.

Nesse contexto de mudança, professores alfabetizadores ganham mais relevância. A partir de 1980, as discussões no que tange a educação sobre métodos e formação de professores ganham maior intensidade (ALVES, 2007). Essa agitação no debate político ganhou maior espaço devido a Constituição Federal e a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, com a proposição dos Parâmetros Curriculares Nacionais e das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Licenciatura (BRASIL, 1996).

Posteriormente, a educação passa a ser observada a partir de sua efetividade. Com base na análise do campo da alfabetização, foram debatidas possíveis relações entre formação e atuação do professor com os baixos níveis de desempenho dos alunos. Assim, a partir disso, há um estímulo ao desenvolvimento de políticas públicas e ações focadas na formação de professores alfabetizadores. Como exemplo, foram pensados e desenvolvidas pelo governo, os seguintes programas: o Programa de Formação de Professores Alfabetizadores (PROFA)⁶, Pró-Letramento⁷ e o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC)⁸. Todos buscando a promoção e desenvolvimento do professor alfabetizador a partir de instrumentos teóricos-metodológicos que lhe permitissem resultados mais efetivos.

Mesmo com os programas citados acima, a formação continuada do professor alfabetizador traz questões contemporâneas, visto a dinamicidade e o surgimento de novas práticas de ensino. Essas questões contemporâneas propiciam que a formação continuada assuma a responsabilidade de tornar o ensino algo não apenas teórico, mas que apresente a sua importância na prática:

A qualidade de ensino é determinada tanto ou mais pela formação contínua dos professores, do que pela sua formação inicial [...] A formação contínua não deve desenrolar-se, necessariamente, apenas no quadro do sistema educativo: um período de trabalho ou de estudo no setor econômico pode também ser proveitoso para aproximação do saber e do saber-fazer (DELORS, 2003, p.160)

⁶ PROFA foi lançado em dezembro de 2000 pela Secretaria de Educação Fundamental do Ministério da Educação (SEF/MEC) com o objetivo de oferecer novas técnicas de alfabetização, originadas em estudos realizados por uma rede de educadores de vários países.

⁷ Pró-Letramento é um programa de formação continuada de professores para a melhoria da qualidade de aprendizagem da leitura/escrita e matemática nos anos/séries iniciais do ensino fundamental.

⁸ PNAIC é um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, dos estados e municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3º ano do Ensino Fundamental

Diante desta dinamicidade os esforços para contornar o cenário da educação em municípios brasileiros ainda são mínimos, visto que existem municípios com escassez de recursos, impossibilitando a chegada de certas tecnologias para o local. A relação de cooperação entre os municípios seria uma alternativa viável para esta realidade, mas ainda não é uma prática recorrente no Brasil. Deste modo, um dos grandes diferenciais que o ICEP apresenta aos governos da região da Chapada Diamantina está em sua tecnologia dos Territórios Colaborativos que será apresentado ao longo deste trabalho.

2.2 Cooperação intermunicipal

A Constituição de 1988 consagrou o Brasil como um país federal. Essa configuração concede autonomia aos entes, pois distribui o poder entre eles. Conforme exposto no artigo 18 da Constituição, a organização político-administrativa brasileira é composta pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, todos autônomos (BRASIL, 1988).

A partir dessa distribuição de poder, competências foram delegadas a cada um dos entes da federação. Assim, quanto à matéria da competência, à luz do princípio da predominância do interesse, a União torna-se responsável por questões de interesse nacional, os estados, de interesse regional e os municípios, de interesse local. Estas, são repartidas de forma horizontal e vertical, conforme expresso na Constituição (MOHN, 2010).

Quanto à forma de repartição horizontal, exercida por apenas um ente, no documento, são detalhadas as competências da União, materiais e legislativas, dos Estados, que serão remanescentes (ou seja, o que não for disciplinado pela União caberá aos Estados) e dos Municípios, “definidas indicativamente”.

Quanto à forma de repartição vertical, a qual existe duplicidade de competência, no documento, aparecem competências concorrentes e comuns. Nas concorrentes, a “União estabelece as regras gerais, a serem suplementadas” pelos outros entes. Nas comuns, “pode ocorrer a atuação concomitante e cooperativa” entre os entes (MOHN, 2010, p.220)

Um bom exemplo dessa duplicidade de competência é o caso da educação. No Brasil, a educação básica é tanto competência dos Estados quanto dos Municípios. Diante disso, a educação acabou, por conveniência, sendo municipalizada. Apesar dessa atribuição representar um aumento de autonomia municipal, as desigualdades regionais, a

baixa capacidade fiscal, administrativa e política, tornam o exercício dessa autonomia extremamente complexo (ABRUCIO, 2017). Essa complexidade é muito maior para os municípios, tendo em vista o modelo de repartição fiscal brasileiro, desfavorável aos municípios. Diante desse cenário, políticas de cooperação entre os entes são uma interessante alternativa.

Políticas de cooperação são mecanismos que, objetivando garantir os direitos previstos na Constituição, propiciam a atuação conjunta dos entes da federação. Esta, quando ocorre entre estados ou entre municípios, é denominada cooperação horizontal, e quando ocorre entre mais de um ente, denomina-se cooperação vertical. Esses mecanismos de cooperação são concretizados por meio da promoção de programas e ações, ou até mesmo pela construção compartilhada de soluções, tudo isso ocorre por meio de incentivos financeiros, operacionais e técnicos (GRINKRAUT, 2019).

No Brasil, entre as políticas de cooperação existentes, destacam-se os Consórcios, definidos pelo decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007, como uma pessoa jurídica formada por entes da federação, cujo propósito é cooperar e realizar interesses comuns; e os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs), mecanismo de colaboração territorial horizontal cujo propósito é garantir o direito à educação (ABRUCIO, 2017). O que diferencia essas duas políticas, é que, no caso dos ADEs, existe a possibilidade de incluir organizações da sociedade civil, fundações empresariais e institutos (GRINKRAUT, 2019).

Diante dessas políticas, percebe-se que, não só entes estatais podem atuar em instrumentos de cooperação, mas também a sociedade civil. O interessante dessa possibilidade é que, de certa forma, torna o processo de cooperação mais abrangente, tendo em vista que a cooperação será exercida não só por governos, mas também por outros atores da sociedade. No entanto, apesar dessa possibilidade, esse modelo ainda é pouco utilizado no Brasil (ABRUCIO, 2017). Com isso, identifica-se a necessidade de um maior engajamento da sociedade em políticas de cooperação para que benefícios mútuos sejam alcançados.

2.3. Engajamento Comunitário

A palavra engajamento gera dificuldade na sua definição por ser multifacetada e aplicada a diferentes contextos. Na literatura existente, encontram-se artigos sobre engajamento do consumidor (VIVEK, 2009; BRODIE et al., 2011), do trabalhador

(KAHN, 1990; SHUCK; WOLLARD, 2010), do aluno (PACE, 1984; PASCARELLA; TEREZINI, 1991), de uma comunidade (GATT; OHALA; SOLER, 2011) entre outros desdobramentos.

De acordo com Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004), engajamento pode ser definida de três formas: engajamento comportamental que se relaciona com a ideia de participação, tido como crucial para se ter resultados positivos; engajamento emocional, compreendido como as relações positivas ou negativas com pessoas e/ou com o ambiente que influencia na disposição para realização de algum processo, tarefa ou trabalho; e por fim, engajamento cognitivo que relaciona-se com a ideia de investimento, ao incorporar a ponderação e disposição para realizar o esforço necessário para compreender ambientes complexos e superar dificuldades.

Nesse contexto, um dos objetos de estudo é o engajamento comunitário. Uma comunidade civil pode ser definida como uma rede densa de associações onde cidadãos buscam seu próprio interesse suportada pelo amplo interesse público, unidas por fatores geográficos, interação ou identidade (APALIYAH et al., 2013; BOWEN et. al, 2010). A formação, o engajamento e a aproximação de uma comunidade com organizações e líderes governamentais está progressivamente mais evidente, visto os benefícios que podem ser obtidos a partir desse relacionamento (HEAD, 2008; BOWEN et. al, 2010).

Dentre eles estão a ampliação da influência de um grupo de pessoas, melhoria de tecnologias, possibilidade de compartilhar a responsabilidade para resolver problemas complexos e ampliação de políticas locais para gerir projetos sociais, econômicos e ambientais (HEAD, 2008). Bowen et. al. (2010) afirma que muitas organizações se utilizam de estratégias de engajamento comunitário como parte de atividades de responsabilidade social corporativa para trabalhar colaborativamente em prol do bem-estar da comunidade.

Se tratando de engajamento comunitário para melhorar a educação, muitas pesquisas têm provido evidências de que há relação entre engajamento comunitário e familiar e o sucesso escolar (GATT; OHALA; SOLER, 2011). Famílias e comunidades podem contribuir para reduzir as taxas de abstenção, melhora de comportamento, atitudes e no aprofundamento de conhecimentos. Além de contribuir para uma educação mais crítica e democrática, “eles devem possuir papel central na tomada de decisão em uma escola que não limita a participação da comunidade apenas a reuniões de pais” (GATT; OHALA; SOLER, 2011, p. 7).

O trabalho de envolver a comunidade no processo educacional de aprendizagem e desenvolvimento, compartilhando responsabilidades, deve ser uma tarefa conjunta e coordenada com os envolvidos para que se atinja os objetivos esperados (EPSTEIN; SHELDON, 2006). No entanto, a educação, culturalmente, deixa pouco espaço e oportunidades para as famílias e comunidades se envolverem e ainda há dificuldade em descentralizar o poder monopolizado pelos profissionais de educação. Ainda, há outros fatores que influenciam a participação como a classe social, renda e nível de escolaridade (GATT; OHALA; SOLER, 2011).

Por isso, de acordo com Epstein e Sheldon (2006), se faz necessário políticas e ações para empoderar comunidade como uma força na melhoria da educação. Nesse contexto, surge em 1978, na Espanha, um projeto denominado Comunidade de Aprendizagem que consiste na:

transformação de escolas e seu ambiente sócio-cultural para conquistar o sucesso acadêmico dos estudantes (...) através de ações educacionais que abrangem a participação da comunidade em todas as áreas da escola, da gestão a sala de aula (GATT, OHALA E SOLER, 2011, p. 10).

O sucesso do projeto foi tanto que se tornou um caso de *benchmark* e foi exportado para outras escolas do mundo. O projeto baseia-se na teoria dialógica da aprendizagem, apoiado na premissa de que para aprender depende-se das interações e diálogos que os alunos possuem não apenas com professores, mas familiares, pessoas da vizinhança e a própria comunidade em que a escola está inserida (FLECHA, 2000).

As práticas da Comunidade de Aprendizagem envolvem esses *stakeholders* como centrais para a tomada de decisão na escola desde o momento anterior ao início das atividades até a sua continuidade (GATT, OHALA E SOLER, 2011). O projeto é uma das formas em que o engajamento comunitário adquire importância e relevância para o contexto educacional e, conseqüentemente, a aprendizagem e desenvolvimento dos alunos.

O projeto de Comunidade de Aprendizagem já está sendo aplicado em algumas escolas que o ICEP atua e é comum utilizarem práticas específicas do projeto em diversas escolas. É um plano do Instituto, em parceria com o Instituto Natura, expandir as atividades de Comunidade de Aprendizagem para, assim, compartilharem com as famílias a definição de metas e comprometimento para buscarem melhor qualidade da educação.

A educação pública no Brasil, a cooperação intermunicipal e o engajamento comunitário são elementos chaves para a compreensão do trabalho do ICEP. A instituição

é parceira de cada prefeitura e empenha-se na melhora da qualidade da educação básica do município, comprometendo-se em realizar formações para gestores, professores e equipe técnica. A cooperação intermunicipal e o engajamento comunitário são fatores que fortalecem o Instituto para que realize suas atividades. A cooperação intermunicipal tem sido uma prática que, gradativamente, mais praticada visto os benefícios gerados para os diversos municípios. O engajamento comunitário em prol da educação está expandindo ao expandirem as possibilidades de participação dos responsáveis em processos educacionais. O ICEP, nesse contexto, utiliza desses fatores para que se fortaleça nos municípios e seu impacto seja cada vez maior.

Esses fatores foram estudados em campo, observando e vivendo algumas atividades do ICEP na prática. Tal fato influenciou a decisão de fazer uma análise qualitativa baseada em um estudo de caso, como será descrito na seção seguinte.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho surge do programa Conexão Local, realizado em julho de 2019. As autoras deste trabalho passaram 20 dias em municípios⁹ localizados na Bahia, majoritariamente na região da Chapada Diamantina. O objetivo da experiência foi estudar a atuação do ICEP (Instituto Chapada de Educação e Pesquisa). De acordo com o Instituto, sua missão é: “melhorar a aprendizagem de alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, a partir da formação continuada aliada à mobilização social em Territórios Colaborativos, da disseminação de conhecimentos e da participação no debate político da Educação”.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, como metodologia, optou-se pela realização de um estudo de caso, tipo de investigação que possui como finalidade a análise e descrição de fenômenos complexos, utilizando a manipulação de diversos métodos (ABDAL et al. 2016). Além disso, considera-se o mesmo descritivo pois “O estudo descritivo objetiva sistematizar a configuração de um caso delineando agentes, acontecimentos e situações. Trata-se de um diagnóstico de determinada situação social com as suas diversas variáveis” (ABDAL et al. 2016, p.64).

Nesse tipo de estudo, metodologias qualitativas como entrevistas e observações de campo são predominantes. O estudo qualitativo possibilita trazer uma

⁹ Andaraí, Iraquara, Seabra, Souto Soares e Wagner

perspectiva natural do cenário que está sendo estudado. Segundo os autores Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa propicia um entendimento interpretativo do mundo, ou seja, possibilita que os pesquisadores observem e analisem o objeto de pesquisa em seu cenário natural, tudo para entender os fenômenos.

No período em que se esteve em campo, foi possível conhecer a atuação do ICEP, os atores envolvidos na rede da Instituição e as principais estratégias metodológicas utilizadas na formação de professores. Foi possível também participar de eventos e reuniões realizadas pelo Instituto, registrar fotografias e tomar notas de campo. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. Essas:

Combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. (...). A principal vantagem da entrevista aberta e também da semi-estruturada é que essas duas técnicas quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse. (BONI E QUARESMA, 2005, p.75)

Com isso, foram entrevistados diferentes representantes do ICEP, como a presidente, a fundadora, diretora executiva, diretora institucional, coordenadoras territoriais e formadores e pessoas da sociedade civil e governo, totalizando 30 entrevistas, estas duraram aproximadamente 1h30min.

No estudo de campo foi também possível participar de atividades em sala de aula. Uma metodologia que chamou a atenção das pesquisadoras foi a Comunidade de Aprendizagem, detalhada no presente relatório. O objetivo das atividades que compõem essa metodologia é a transformação educacional e social com a integração da realidade e contexto local.

Entre as limitações do trabalho, vale destacar a dinamicidade das atividades realizadas pelo do Instituto, pois são ações e projetos espalhadas em diversos municípios da região com diferentes atores envolvidos. Ademais, é importante mencionar que os entrevistados foram, em sua maioria, indicados pelo próprio Instituto, portanto tal fato pode influenciar os resultados pesquisa.

A partir do exposto, sob à luz da pergunta de pesquisa “De que forma o ICEP contribui para o engajamento e cooperação intermunicipal para a educação pública na Chapada Diamantina?” e dos objetivos específicos: (i) analisar a cooperação entre os municípios na perspectiva da educação pública; (ii) analisar e o papel do ICEP e dos profissionais da educação no processo de engajamento dos diversos atores da rede; (iii) analisar como a comunidade, pais e alunos, se mobilizam em favor de uma educação de qualidade; a próxima seção apresentará os resultados da experiência.

4. Resultados

4.1. O Processo da aceitação até a autonomia do município – cooperação intermunicipal

Como metodologia, o ICEP utiliza os Territórios Colaborativos pela Educação. Essa metodologia consiste na formação de parcerias entre municípios. Formados os territórios, os participantes podem: trocar experiências, amortizar os custos e disseminar boas práticas. Essa metodologia pode ser considerada com um tipo de cooperação horizontal, pois ocorre entre os mesmos entes, ou seja, entre municípios (GRINKRAUT, 2019)

Para fazer parte desses territórios, alguns passos devem ser seguidos. De acordo com representantes do ICEP, o processo de ingresso do município na rede ocorre da seguinte forma: o município, ao saber da existência do instituto, entra em contato com representantes da Instituição. De acordo com o que foi relatado, o ICEP não procura os municípios para que os mesmos façam parte da rede, estes, geralmente acabam conhecendo a Organização ao entrar em contato com representantes de outros municípios. Esse fato foi confirmado por um dos secretários entrevistados, que mencionou:

Eu participo da UNDIME¹⁰ que é um grupo formado por todos os secretários da Bahia, lá a gente conversa bastante sobre práticas e aprendizados sobre a educação. Volta e meia a gente fala do ICEP. (...) Recentemente eu falei do ICEP para uma colega (...). O município dela veio para cá, (...), querendo saber dessa fonte aqui, porque nosso município ocupou a posição de 9º lugar do IDEB na Bahia. Aí, eu fui explicar pra ela do apoio que nós recebemos do ICEP ao longo dos anos.

Após o contato inicial, uma apresentação institucional é feita para o representante do município. Em seguida, inicia-se a etapa de formalização da parceria. Para a representante do ICEP, “*Esse tramitar é cheio de gargalos*”, isso por se tratar de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP¹¹) que atua diretamente com o setor público, que precisa seguir obrigações impostas por lei, como a autorização da câmara dos vereadores, que irá aprovar o orçamento destinado para a parceria. Esse processo, por depender da aprovação de políticos, torna a concretização da parceria mais complexa. Conforme citado pela entrevistada: “*Uma OSCIP precisa de uma lei*

¹⁰ Associação sem fins lucrativos que objetiva mobilizar dirigentes municipais de educação.

¹¹ De acordo com a lei n° 9.790, de 23 março de 1999. Uma OSCIP é uma instituição sem fins lucrativos composta por pessoas jurídicas de direito privado.

autorizativa na câmara, essa lei autorizativa, se o gestor não tem um bom relacionamento com a câmara, gera desconforto”.

Superados esses obstáculos, após a aprovação da câmara, os termos do projeto são encaminhados para o setor de contratos, que finaliza o procedimento e libera o recurso para o ICEP. O recurso será utilizado exclusivamente para arcar com os custos das formações, visto que o Instituto não possui o lucro como finalidade e, para sustentar a instituição, conta com o apoio de parceiros externos como Instituto Natura e Itaú Social.

Além disso, antes de concretizar a parceria, após o ICEP identificar o interesse do município, existe uma etapa conhecida como “Os três sim’s”. Nela, tendo como finalidade envolver atores essenciais para o projeto (gestores públicos, educadores e comunidade), é feita uma consulta com cada um deles. Estes, para a parceria ser concretizada, devem aceitar o projeto. Para isso, são organizados eventos que divulgam e apresentam a proposta para aceitação. Finalizados esses procedimentos o município passa a fazer parte do território colaborativo.

Vista a metodologia utilizada pelo Instituto, que possibilita o compartilhamento de experiências e divisão de custos, pensando na formação de profissionais ligados à educação, atividade-fim do ICEP, a mesma é estruturada em 3 etapas (inicial, intermediária, avançada), que, conforme relatos, dependendo do “pacote” contratado pelo município, pode abranger profissionais que atendem educação infantil e/ou fundamental.

A figura abaixo detalha as fases da formação e suas principais características:

FASES DA FORMAÇÃO CONTINUADA	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA	PROFISSIONAIS ATENDIDOS NOS ENCONTROS FORMATIVOS	RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO DOS ENCONTROS FORMATIVOS
INICIAL	Construção da cultura de formação continuada vinculada às práticas profissionais.	Professores Educação Infantil e Ensino Fundamental	Formador externo Icep
		Coordenadores Pedagógicos	
		Diretores Escolares	
		Equipes Técnicas Municipais	
INTERMEDIÁRIA	Implantação da política municipal de formação continuada vinculada às práticas profissionais.	Professores Educação Infantil e Ensino Fundamental	Coordenadores Pedagógicos do Município
		Coordenadores Pedagógicos	Formador externo Icep e Equipe Técnica Municipal
		Diretores Escolares	Formador externo Icep e Equipe Técnica Municipal
		Equipes Técnicas Municipais	Formador externo Icep
AVANÇADA	Consolidação da política municipal de formação continuada vinculada às práticas profissionais.	Professores Educação Infantil e Ensino Fundamental	Coordenadores Pedagógicos do município
		Coordenadores Pedagógicos	Equipe Técnica Municipal
		Diretores Escolares	Equipe Técnica Municipal
		Equipes Técnicas Municipais	Formador externo Icep

Tabela 1: Fases da Formação Continuada

Fonte: ICEP

Na etapa inicial, o objetivo é conscientizar os profissionais acerca da importância da formação continuada. Na etapa intermediária, a ideia é implementar as formações. Na etapa avançada, tem-se a consolidação do trabalho do Instituto, consequentemente, o município, em tese, é capaz de conduzir as futuras formações.

Trabalhando com essas etapas, o ICEP traz a ideia de que o município passará pela etapa avançada e se tornará autônomo, algo que, desde o surgimento do ICEP, conforme relatado, nunca ocorreu. Isso porque, para os municípios é muito mais benéfico

fazer parte da rede, tendo em vista o suporte dado pelo ICEP, a economia propiciada pela divisão dos custos das formações e os eventos promovidos pelo Instituto.

Isto posto, percebe-se que a metodologia dos Territórios Colaborativos é interessante, pois instiga os municípios a cooperarem no programa de formação de professores. Na percepção dos entrevistados, a cooperação é importante, pois se aprende muito com o outro. Além disso, boas práticas podem ser replicadas, o que favorece os municípios da rede: *“Acho que é muito importante, nós aprendemos muito um com outro, a prática que deu certo em Seabra, ela pode dar certo em Souto Soares, aquilo que deu certo em Iraquara, pode dar certo aqui”*. Ainda, um entrevistado cita como exemplo as Tertúlias¹², que passaram a ser adotadas após relatos positivos de outros municípios. Em sua fala: *“Quem trouxe pra gente essa prática de leitura, essa visão de educação dentro das tertúlias, das bibliotecas tutoradas, proporcionada pelo ICEP, foi uma colaboração entre os municípios”*.

Além dessa troca, destaca-se também o compartilhamento dos custos das formações e a criação de grupos em redes sociais como o WhatsApp. O compartilhamento dos custos possibilita que os municípios de pequeno porte, através dessa parceria, consigam ter acesso a uma formação de qualidade e a um preço mais acessível; o que é muito importante, tendo em vista que o exercício da autonomia municipal é bastante complexo por conta das desigualdades regionais e da baixa capacidade fiscal dos municípios (ABRUCIO,2017). Os grupos em redes sociais permitem que os atores dessa rede realizem trocas de experiências constantes.

Por fim, pensando nas principais dificuldades, percebeu-se a burocracia e politização do procedimento de concretização da parceria. Além disso, conforme relatos, a falta de apoio de alguns gestores está presente. De acordo com a fala de um dos entrevistados: *“Eu acho que uma das dificuldades que a gente tem encontrado é a falta de apoio, talvez de incentivo de alguns gestores, ou seja, secretários e prefeitos que não vê o Instituto Chapada, ou não vê essa grade de colaboração como algo importante”*. De acordo com seu relato: *“tem Município que o secretário não se envolve nos eventos do ICEP, tem pouco conhecimento, não vai na sala de aula, não participa das formações”* “O que para ele, não é o ideal, visto que os representantes do poder público não devem só assinar a parceria, mas sim, viver o projeto.

Destacadas essas dificuldades, percebe-se eles não impedem o sucesso das práticas promovidas pela Instituição. A metodologia do ICEP, que objetiva incentivar a cooperação, de fato acontece. E essa cooperação ocorre de forma horizontal, por meio de uma construção compartilhada de soluções que utilizam incentivos financeiros, operacionais e técnicos.

4.2. As relações entre os atores que compõe a rede do ICEP e as suas contribuições para o projeto

O ICEP é organização que envolve diversos *stakeholders* para que seja possível a sua atuação. Cada um com um determinado papel, mas com o mesmo propósito de melhorar a educação da região que fazem parte. Para ilustrar os atores mapeados, o esquema abaixo mostra como se relacionam e mantêm contato com o ICEP.

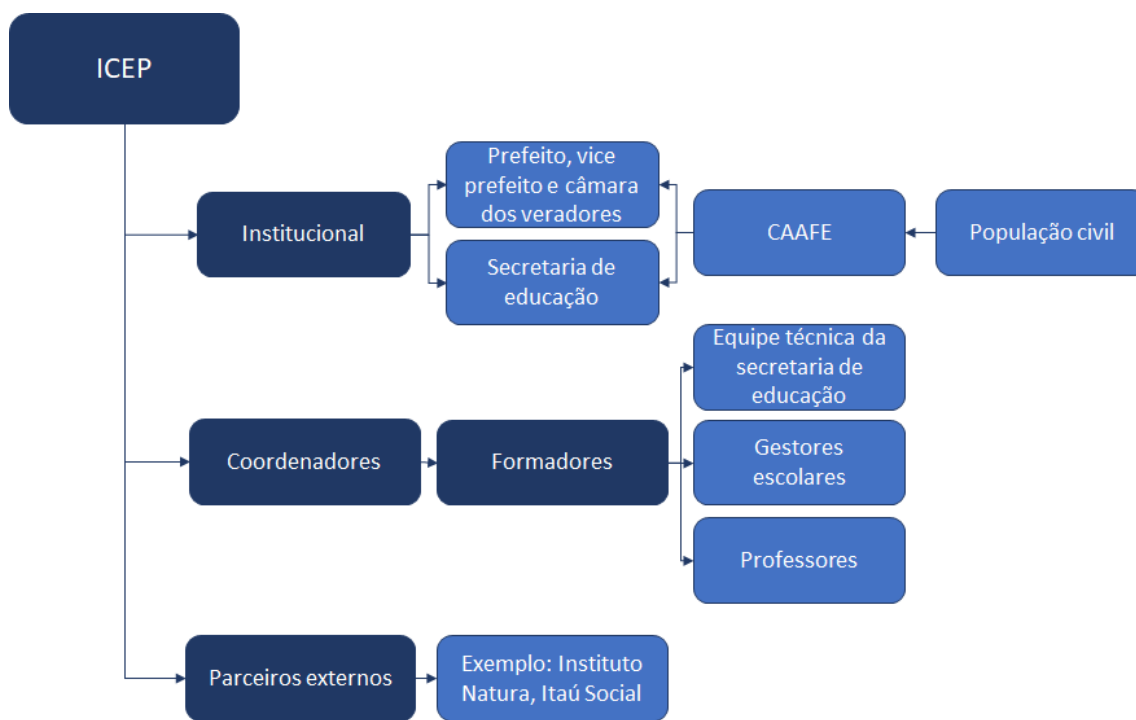


Imagem 2: Representação dos atores mapeados da rede e relações entre eles. Essa imagem não é a representação do organograma do ICEP, mas uma demonstração dos atores mapeados para os fins de pesquisa.

A diretoria institucional do ICEP é o ponto de contato da organização com os representantes governamentais. O interesse inicial surge, normalmente, a partir da secretaria de educação, professores ou até mesmo do prefeito, e é a área de institucional que será responsável por apresentar o Instituto, suas propostas e acordos que devem ser

feitos para que as atividades se iniciem. Para envolver a prefeitura e a secretaria de educação, “é preciso mostrar histórico dos diagnósticos e das avaliações da rede feito em gestões anteriores, com informações consistentes sobre indicadores e resultados, para que estes sejam confrontados com as metas.” (SILVA et. al, 2016, p.17). A diretora institucional contou que as avaliações do município têm sua importância, mas é necessário cativar o poder público com a causa. “*A gente precisa envolver as pessoas com o coração. A educação, além de ser uma responsabilidade do poder público, envolve emocionalmente as pessoas, pelas vivências e memórias do passado*”, contou a diretora. Dessa forma, esses atores, então, aderem ao projeto e comprometem-se com a boa qualidade da educação pública.

No processo de início da parceria com o instituto, é preciso envolver a população civil, para que aceite a presença do ICEP e passem a atuar como apoiadores. Segundo Gatt, Ohala e Soler (2011), o engajamento comunitário é essencial para melhorar a educação, tendo muitas pesquisas provendo evidências de que há relação entre engajamento comunitário e familiar e o sucesso escolar.

O primeiro contato com o ICEP, segundo uma professora da cidade de Wagner, foi através de um evento feito pelo Instituto em conjunto com a prefeitura. “Foi bom para que as pessoas tivessem clareza do que ia começar a ser feito e como os professores iam se envolver. Todos estavam muito ansiosos para a volta do ICEP”, relatou uma das coordenadoras da equipe técnica da cidade. Membros da sociedade em geral, como pais, familiares de alunos, entidade e indivíduos, são convidados para os eventos realizados em prol da educação. Na ocasião desses eventos, “pontuam com clareza como cada um pode ajudar, de acordo com as possibilidades e as potencialidades” (SILVA et. al, 2016, p.18). Como afirmado por Gatt, Ohala e Soler (2011), essa forma de conduzir o evento pode ser adequada para dar mais abertura para os responsáveis participarem para além das reuniões de pais e terem contato com a escola de outra forma.

Um exemplo da atuação da sociedade civil é através da CAAFE (Comissão de Avaliação das Ações do Fórum de Educação). Forma-se um grupo de pessoas interessadas em fiscalizar as ações do prefeito e da secretaria de educação. O grupo realiza reuniões periódicas com membros da prefeitura para analisar o progresso de ações relacionadas à educação, desde melhoria estruturais das escolas até programas de desenvolvimento de professores. Assim, a população participa, apoia e acompanha as ações educacionais e isso “é possível quando são estabelecidos canais de diálogos efetivos e uma relação de respeito e confiança” como parte do processo de engajamento (SILVA et. al, 2016, p.18).

A CAAFE como organização fiscalizadora precisa fazer um trabalho constante de acompanhamento das ações educacionais públicas, porém o comprometimento da população tem oscilações durante o ano e muda de acordo com o município. *“Normalmente as pessoas estão envolvidas com a CAAFE assim que ela é formada, mas com o tempo as atividades passam a ser conduzidas por poucas pessoas”*, conta uma membra. Para o ICEP, é um grande desafio sustentar essas atividades, já que *“essa não é uma prioridade, dentre todas as que o Instituto promove”* falou um representante da CAAFE.

Como membro do ICEP há também os coordenadores regionais que são responsáveis por gerenciar e planejar o desenvolvimento das atividades do Instituto em um conjunto de municípios que formam o território. *“A gente articula os municípios que fazem parte do território da Chapada Diamantina. Eu cuido da formação de educação infantil, a outra coordenadora cuida de Fundamental I e II e nós dividimos a responsabilidade sob a formação de matemática”*, contou uma das coordenadoras do ICEP. Os coordenadores têm contato direto com as secretarias de educação e até com as escolas que fazem parte da rede do município, sabendo as suas demandas, insuficiências e projetos de sucesso.

Além desses, os coordenadores são responsáveis por orientar os formadores do ICEP que realizam as formações nas escolas dos municípios parceiros. Segundo uma coordenadora, o acompanhamento se dá através da orientação no planejamento das formações e na apresentação de novas metodologias e materiais de trabalho, que podem ser utilizados na formação. *“Uma vez por mês a gente [coordenador] realiza um encontro com os formadores para alinhar, fazer avaliações do que foi feito de um mês para o outro e os passos que tomaremos daqui para frente.”*, observou coordenadora do território da Chapada Diamantina.

Os formadores do ICEP, por sua vez, atuam diretamente na instrução de três públicos: equipe técnicas, gestores escolares e professores. A equipe técnica trabalha diretamente com o secretário(a) de educação e tem um papel político e funcional, devendo assegurar que haja condições para as formações acontecerem, além de serem multiplicadores da prática formativa (SILVA et. al, 2016). Assim, os formadores instruem a equipe técnica, para que esses sejam os responsáveis por realizar as formações do município. Fato que muitas vezes é difícil de se concretizar, uma vez que a rotatividade dos cargos relacionados à secretaria de educação é alta e acontecem por meio de indicação política.

Os gestores escolares, sendo os diretores e coordenadores pedagógicos das escolas, possuem funções administrativas e burocráticas. É papel do formador, instigá-los a serem “gestores das aprendizagens, impulsionar a reflexão e acompanhar o trabalho dos docentes e, ao mesmo tempo, catalisar o trabalho de formação na rede de ensino” (SILVA et. al, 2016). Na ponta, estão os professores, aqueles que possuem contato direto com os alunos, sendo esses os que devem ser impactados pelas mudanças propostas pelo ICEP. *“Eles são responsáveis pela entrega final ao aluno. Não adianta formar o professor e ele não aplicar os aprendizados em sala de aulas”*, conto umas das diretoras escolares. Assim, os professores são a chave para a concretização do trabalho do Instituto. O formador, além de contribuir com novas práticas para o dia-a-dia em sala de aula, “fortalece a construção da identidade docente por meio da reflexão sobre a própria prática, da investigação e da construção de teorias sobre o trabalho” (SILVA et. al, 2016).

Considerando esses diferentes públicos, forma-se uma rede colaborativa consolidada em que os profissionais da educação podem trocar experiências, compartilhar soluções e juntos se ajudarem a construir uma identidade do seu trabalho. De acordo com Epstein e Sheldon (2006), faz-se necessário um trabalho constante de envolver esses profissionais não só na aprendizagem e desenvolvimento dos alunos, mas de forma que se sintam parte de uma rede compartilhada de responsabilidades, com tarefas conjuntas e coordenada com os envolvidos para que se atinja os objetivos esperados. Durante as entrevistas e a visita de campo, foi possível perceber que as trocas entre esses atores acontecem de maneira formal e informal. Nos encontros para a formação de professores na cidade de Wagner, os professores do fundamental I e II, de escolas diferentes, se reuniram para debater práticas de aprendizagem de matemática. Nesse tipo de encontro, valorizam o trabalho e discussão em grupo, o que faz com que os professores se conheçam e interajam também. Como conta uma professora que tem contato com o ICEP há mais de 10 anos: *“é incrível que nesses encontros a gente acaba conhecendo de outras formas as pessoas que normalmente temos contato no dia-a-dia. Vemos a maneira como os outros trabalham e o melhor é que é diferente do que eu já faço há mais de 10 anos, então acabo aprendendo muito”*

Além disso, é comum possuírem grupos em redes sociais com membros de diferentes municípios em que compartilham conteúdos, práticas de êxitos e problemas que enfrentam diariamente relacionados à educação. *“A gente tem esse grupo e de madrugada tem gente mandado foto da atividade que aplicou na sua escola e que foi um sucesso! É uma forma da gente se inspirar”*, conta uma gestora escolar.

No entanto, percebeu-se, em campo, que há resistência de alguns professores quanto às atividades propostas pelo ICEP. *“Em geral, os professores mais antigos e concursados não querem ir às formações por não verem valor. Eles têm dificuldade em aplicar as práticas e preferem não participar”*, contou uma coordenadora de uma escola da área rural de Seabra. Para a coordenadora do ICEP, esse é um grande desafio da organização: *“trazer para perto é o que tentamos fazer. Ouvir as dores desses professores e pensar juntos soluções palpáveis para a sua realidade.”*

A rede de educação dos municípios, de maneira geral, apesar de ser composta por diversas pessoas, possui uma alta rotatividade nos cargos. Por exemplo, uma professora da rede, pode tornar-se diretora escolar em um momento, depois ser parte da equipe técnica, trabalhando na secretaria da educação e até ser, no futuro, uma formadora ou coordenadora do ICEP. Como é o caso de umas das atuais coordenadoras, que antes desse cargo, já havia sido formadora, membro da equipe técnica e professora da rede. *“Tenho contato com o ICEP por ser professora da rede, membra da CAAFE e agora estou no processo de me tornar uma formadora”*, disse uma professora de Iraquara. Assim, a rede, apesar de ser grande, tem certa rotatividade e modificações da forma de atuação, o que pode favorecer com que as práticas sejam disseminadas e a rede se fortaleça. *“Como as pessoas que estão envolvidas com a educação se conhecem e convivem no dia-a-dia, a gente acaba formando uma massa que corre junto por resultados melhores”*, contou uma professora de Seabra.

No entanto, isso pode ser um fator que impacta negativamente no engajamento e até pode prejudicar os resultados pretendidos. Uma coordenadora conta que acontece situações em que as pessoas são resistentes a essas mudanças de papéis *“Nós somos colegas e em certo momento você passa a ser minha formadora. Surge o questionamento: O que você sabe que eu não sei? E pode ser que eu esteja até a mais tempo no cargo, mas você que foi escolhida para ser formadora...Viver uma relação de interpessoalidade não é fácil.”* Para enfrentar esse problema, o ICEP faz processos seletivos e buscam ser o mais transparente possível quanto a escolha de um formador, considerando aspectos de liderança, disponibilidade para fazer viagens, capacidade de ser autodidata, entre outros aspectos. Em último caso, podem mudar o formador para que que atue em outras cidades.

Além desses atores, o ICEP também conta com parceiros externos que financiam algumas atividades e práticas do Instituto. O Itaú Social é um parceiro que financia as formações de matemática nos municípios da Chapada. Além dele, outro exemplo, é o Instituto Natura que se faz presente através da Comunidade de

Aprendizagem. Esse projeto objetiva aproximar a comunidade à vida escolar. Nas visitas de campo, pode-se acompanhar atividades da Comunidade de Aprendizagem e foi comum ver adultos ou alunos mais velhos participando em dinâmicas com alunos do Ensino Fundamental I e II. *“Gosto de me envolver com essas atividades, eu estudava nessa escola e estou fazendo curso de pedagogia, então faz muito sentido para mim poder ajudar”*, contou uma voluntária do projeto. *“É muito gratificante ver os pais se envolvendo e eles elogiando a formato da sala ou dinâmica do professor.”* disse uma diretora escolar que está buscando gradativamente ter mais atividades desse tipo na escola.

Dessa forma, conclui-se que há as mais diversas relações entre as pessoas que compõem a rede do ICEP e através do engajamento elas podem sim promover contribuir para a melhoria da educação pública de uma cidade, região e até país. O ICEP tem um papel de articulador dessa rede, mesmo que o seu foco principal seja a formação dos professores. Nas palavras de uma das coordenadoras: *“Engajar é se co-responsabilizar, tomar para si, saber que o que dá certo tem a ver com você, mas o que dá errado também tem a ver com você”*. Ela ainda acrescenta que *“o engajamento é algo muito difícil e não dá para dizer que o ICEP garante isso o tempo todo, porque não garante, mas essa é uma das nossas pautas”*.

4.3. As atividades do ICEP e a relevância do engajamento comunitário em sua atuação

O engajamento comunitário para melhorar a educação é uma ação importante no sucesso escolar dos alunos reconhecida pelo ICEP. Deste modo, entendendo a importância de engajar e mobilizar a rede de atores, o Instituto tem como uma de suas características a mobilização social.

Essa mobilização é realizada para que a comunidade entenda a importância do trabalho da escola para o futuro dos alunos e da sociedade. O Instituto enxerga as ações de mobilização como um instrumento de motivação e garantia de continuidade das propostas de ensino, independentemente das mudanças de governo, *“(...) a CAAFE aqui do município já está atuando em seu quinto mandato de mudança de prefeito (...)”*, fala de um dos membros da Comissão.

Para engajar os educadores e a comunidade, o Instituto utiliza metodologias que visam a mobilização, os fóruns escolares, o fórum dos estudantes e o Dia E. Os fóruns escolares são encontros entre as escolas que compõem a rede do município, nesses encontros as escolas, em conjunto, respondem a seguinte pergunta: “O que nós,

profissionais da escola, professoras(es), diretor(as)es, coordenadoras(es) e pais desejamos no âmbito da educação pública para nossas crianças?” (Guia de Mobilização, 2016). Após esses fóruns escolares o fórum dos estudantes é realizado. O objetivo deste é promover a participação dos alunos. Por fim, entre as metodologias, existe o Dia E, evento em que toda a comunidade é convidada para dar a sua opinião e debater os temas evidenciados nos fóruns descritos.

Desta forma, o Instituto atua junto à comunidade e a escola, realizando iniciativas como as mencionadas para captar as demandas que giram em torno da educação do município. Essas demandas também são apresentadas aos candidatos à prefeitura. Um produto dessa iniciativa é a CAAFE (Comissão de Avaliação das Ações dos Fóruns de Educação) municipal. Esta Comissão, formada por diferentes atores da rede, desde pais até comerciantes locais. Segundo uma das articuladoras¹³ da Comissão de um dos municípios estudado

Foi a partir de Cybelle Amado que veio a ideia de mobilizar a rede para além do professor, diretamente na sala de aula e ela quem percebeu a necessidade de ter um trabalho que fosse direto com a sociedade, com pais, professores e alunos. Assim as diferentes representatividades poderiam planejar a educação e acompanhar, avaliar e cobrar.

Embora a CAAFE apresente como proposta a inclusão de diferentes atores para discussão e monitoramento de ações do governo, é possível notar que em algumas dessas Comissões, há a participação predominantemente de pessoas já estão envolvidas com a educação do município.

Os que participam mais são os representantes de professores e os que menos participam são os representantes de alunos. A minha intenção é trazer esses alunos para dentro, tanto é que a gente mexeu nesses representantes e pensamos em convidar outras pessoas.

Mesmo com essa mobilização na criação de fóruns, comissões e eventos, para o Instituto é um desafio enorme conquistar a participação dos demais atores da sociedade como os pais, alunos e comunidade, principalmente em territórios mais vulneráveis. Esse desafio se mostrou presente em uma das escolas visitadas. Nela a coordenadora relatou que os pais dos alunos muitas vezes “*não enxergam a escola como um espaço de oportunidade*”. Contextos como esses têm implicações no desempenho dos alunos, atingindo a sua autoestima, pois a escola não é vista pelos pais como um espaço de oportunidade.

¹³ Pessoa responsável pela articulação dos membros da CAAFE

Portanto, nesse cenário mesmo o ICEP tendo a tecnologia da Mobilização como instrumento de engajamento e participação, a escola ainda enfrenta dificuldade de engajar os pais. A coordenadora ainda reforça que *“os pais que mais precisam, acabam não indo às reuniões”*. Nesse sentido, ações como Comunidade de Aprendizagem, expõe como desafio engajar os pais dos estudantes. Autores como Epstein e Shelson (2006) destacam ações que podem envolver a comunidade no processo educacional de aprendizagem através de um compartilhamento de responsabilidades. Para isto, se faz necessário tarefas conjuntas e muito bem coordenada com os envolvidos.

Uma das escolas visitadas, que está em processo de se tornar uma Comunidade de Aprendizagem, no município de Souto Soares, realiza periodicamente reuniões com representantes escolares, dos alunos e da sociedade civil. Nesses encontros, metas e ações são definidas para melhorar os índices e a aprendizagem do aluno.

A tecnologia do Instituto é considerada inovadora por trazer formação continuada para os professores. O Instituto busca trazer questões contemporâneas e da própria realidade local demonstrando uma maior dinamicidade e causando o surgimento de novas práticas de ensino, como a criação de livros didáticos com temáticas da vivência das crianças. Em uma conversa realizada com uma das equipes técnicas, foi ressaltado a importância do trabalho e da tecnologia do ICEP para o planejamento pedagógico, segundo eles, antes existia uma *“solidão pedagógica”* no planejamento das aulas, os professores não eram incentivados a construir um plano pedagógico em grupo, mas sim algo totalmente individual.

Antes do ICEP nós fazíamos nosso planejamento de aula sozinhos, cada um fazia o seu plano e como a gente não tinha referência, usava o mesmo plano de aula do ano anterior. (...) nossa formação com o ICEP não ficava mais apenas na metodologia, mas na prática de produzir conhecimento com uma rede colaborativa.

Embora a metodologia seja um instrumento inovador, ainda existe resistência por parte de alguns professores em participar dessas formações. Essa resistência, conforme relatado, acontece principalmente por parte de professores concursados com estabilidade, que já estão no cargo há muito tempo. Segundo um dos secretários entrevistados, esse fenômeno é recorrente entre os professores mais antigos da rede, *“é mais difícil que esse público veja valor na formação”*. Segundo a coordenadora de uma escola na área rural, há professores que preferem receber falta a ir aos encontros de formação. Essa situação pode colocar em questão a qualidade do ensino oferecido em escolas que enfrentam tais problemáticas. De acordo com Delors (2003) a definição da

qualidade do ensino é melhor determinada pela formação continuada, do que pela a formação inicial dos professores.

5. Conclusão

Engajamento, cooperação e educação pública são termos chaves para o desenvolvimento deste trabalho e permearam a análise de como o Instituto Chapada de Educação (ICEP) os considera para a sua atuação. Através de estudo qualitativo, realizado por meio de visitas de campo e entrevistas, pode-se ter contato com o dia-a-dia de escolas, secretarias de educação e prefeituras quando se trata do tema educação.

Percebeu-se que o engajamento comunitário é essencial para a execução das atividades do instituto. A comunidade apoia e passa a participar de decisões relacionadas à educação do município. No entanto, a ação do Instituto não se restringe a um município de determinada região, mas sim a um Território Colaborativo (denominação utilizada pelo ICEP).

A partir da ideia dos Territórios surge a questão da cooperação intermunicipal, uma vez que municípios que fazem parte de um território rateiam gastos e compartilham experiências. Dessa forma, esses temas foram escolhidos como objeto de estudo do trabalho, analisando como o ICEP contribui para o engajamento e cooperação municipal em prol da educação pública na região da Chapada Diamantina.

A partir da análise acerca da contribuição do ICEP para a cooperação intermunicipal, constatou-se que a Instituição, por meio da sua metodologia de trabalho, tem conseguido promover esse mecanismo de ajuda mútua. Isso ocorre principalmente graças a tecnologia dos Territórios Colaborativos, da promoção de eventos focados na troca de experiências, das formações que possibilitam o encontro entre atores de diferentes municípios, entre outras.

Tendo em vista o conceito de cooperação intermunicipal apresentado pela literatura destacada no trabalho, percebe-se que o ICEP de fato promove esse mecanismo, previsto na Constituição. Isso porque no mesmo ocorre a solução compartilhada de soluções.

Além disso, os atores envolvidos no ICEP, conscientizados da importância dessa rede e da importância da troca, por conta do contato promovido com os territórios próximos, acabam, de certa forma, criando outros mecanismos que possibilitam a continuidade dessa cooperação, entre eles, grupos em redes sociais. Assim, mecanismos,

tanto formais quanto informais propiciam o fortalecimento e, conseqüentemente, a continuidade da rede.

Uma rede diversa e composta por tantos atores, como essa do ICEP, apresenta diversos elos que são firmados para que as atividades do Instituto se concretizem. Articulação é um termo fundamental quando se trata de um trabalho com muitas escolas, professores e gestores escolares, e em cidades que indicações de cargos públicos acontecem de acordo com o governo em exercício.

O ICEP, como organização apartidária, precisa, por sua vez do apoio e engajamento desses diversos públicos para concretizar suas atividades. O seu desafio maior é fazer com que essas articulações resultem na melhoria da educação. Essa mudança acontece na ponta por meio das práticas de dinâmica em sala de aula e as metodologias que se adequam a realidade do aluno. Dessa maneira, todo o suporte externo, àquele relacionado ao engajamento comunitário, só faz sentido se o aluno está tendo melhoria na aprendizagem e, conseqüentemente, poderá ter melhores condições para o seu futuro.

Considerando o real engajamento que o ICEP vem buscando realizar nos municípios que atua, questionou-se como esse é atingido. Assim, percebeu-se que o Instituto tem um papel crucial para envolver os membros da rede, mas essa não é sua atividade principal. Nesse sentido, a partir de falas já apresentadas neste trabalho, notou-se que a formação continuada de professores ainda é o ponto focal do Instituto.

Engajar a comunidade e o governo serve como suporte para que a educação continue sendo prioridade no município independente da mudança de governo. Fazendo com que a sociedade tenha consciência de que educação é um direito e que têm o poder de pressionar as autoridades públicas. No entanto, o engajamento da população como um todo é utópico. Concentrando-se a uma parcela da população que já está relacionada com a educação.

Dessa forma, conclui-se que o ICEP é um articulador que promove a cooperação intermunicipal e o engajamento comunitário nas cidades em que participa. Isso acontece através da forma como o Instituto relaciona as cidades para dividirem os seus custos e experiências. Além disso, desde o momento que inicia a parceria com o Instituto há um envolvimento de diferentes partes da população, isso faz com que tenham conhecimento das atividades e se envolvam de certa forma com as ações propostas.

O ICEP promove a participação da comunidade como membros que têm o direito à educação e, por sua vez, podem fiscalizar o poder público e reivindicar ações. Nas escolas, a participação dos pais e responsáveis não se limitam a reuniões de pais, mas

passam a definir em conjunto com os gestores escolares e representantes da comunidade, as metas para melhoria do ensino e se comprometem a trabalhar junto.

Ressalta-se que as atividades propostas pelo Instituto e o comprometimento dos envolvidos não acontecem de maneira homogênea em todos os municípios que atuam, havendo alguns que são mais engajados. O ICEP destina esforços para envolver gradativamente a população, mesmo não sendo essa sua atividade principal.

Este estudo contribuiu para a literatura existente ao abordar aspectos da cooperação intermunicipal e do engajamento comunitário em um contexto real, prático sob a perspectiva de um projeto que acontece há mais de 10 anos. Além de expor a realidade e dinamicidade de uma região afastada dos grandes centros, dando visibilidade e valorizando o trabalho de pessoas comprometidas pela educação através do projeto. O trabalho pode, ainda, ser fonte de inspiração para escolas, comunidades e territórios que anseiam melhor qualidade e resultados da educação.

Referências

ABDAL, Alexandre et al. Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo, 2016.

ABRUCIO, F. L. Cooperação intermunicipal: experiências de arranjos de desenvolvimento da educação no Brasil. Curitiba: Positivo, 2017.

ABRUCIO, F. L. Formação de professores no Brasil: diagnóstico, agenda de políticas e estratégias para a mudança. São Paulo: Moderna, v. 94, 2016.

ABRUCIO, F. L. Uma Breve História da Educação Como Política Pública no Brasil. In: Danilo Leite Dalmon, Caetano Siqueira, Felipe Michel Braga. (Org.). Políticas Educacionais no Brasil: O que Podemos Aprender com Casos Reais de Implementação? 1º ed. São Paulo: Edições SM, 2018, v. 1, p. 37-58.

ALVES, W. F. A formação de professores e as teorias do saber docente: contextos, dúvidas e desafios. Educ. Pesqui. [online]. 2007, vol.33, n.2, pp.263-280. Disponível em : <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022007000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01/10/2019

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONI, V; QUARESMA, J. S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 30 set. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> . Acesso em: 01 de set. 2019

BRASIL, L. (1999). Lei n 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS L, 9790](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L_9790)>. Acesso em: 01 de out. 2019

BRODIE, R. J; HOLLEBEEK, Linda D.; JURIC, Biljana; ILIC, Ana. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. Journal of Service Research, v. 14, n. 3, p. 252- 271, 2011.

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. MEC divulga informações sobre o PNAIC 2017 .Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/reportagens/mec-divulga-o-pnaic-2017/>>. Acesso em: 29/09/19

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DELORS, J. Educação: um tesouro a descobrir. 8. ed. - São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003, p. 160.

EDUCA BRASIL. Profa (Programa de Formação de Professores Alfabetizadores) by Menezes, Ebenezer. Disponível em: <<https://www.educabrasil.com.br/profa-programa-de-formacao-de-professores-alfabetizadores/>> Acesso em: 29 de set. 2019

FERRARO, A. R. A trajetória das taxas de alfabetização no Brasil nas décadas de 1990 e 2000. Educ. Soc., Campinas , v. 32, n. 117, p. 992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v32n117/v32n117a06.pdf>>. Acesso em: 26 de set. 2019

FOLHA DE SÃO PAULO, 2017. País tem 118 milhões de analfabetos, taxa entre negros dobre ante brancos. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/paywall/signup.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/12/1944963-pais-tem-118-milhoes-de-analfabetos-taxa-entre-negros-dobra-ante-brancos.shtml>>. Acesso em: 13/09/2019

FREIRE, Romano, 2018 Sem livros, sem biblioteca, sem estrutura. Veja. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/educacao/sem-livro-sem-biblioteca-sem-estrutura/>> Acesso em: 13/09/2019

GLOBO, 2012. Fundeb: Caminho mais democrático para os recursos da educação. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globoeducacao/noticia/2012/10/fundeb-caminho-mais-democratico-para-os-recursos-da-educacao.html>> Acesso em: 29/09/2019

GRINKRAUT, A. (2019). Políticas de cooperação intergovernamental e desigualdades na educação brasileira. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.48.2019.tde-16052019-135525. Recuperado em 2019-09-04, de www.teses.usp.br

KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

LAMY, G. A. A; HOELLER, S. A. Alfabetização em Destaque. Campinas: Mercado de Letras, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Pró-Letramento - Apresentação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pro-letramento>> Acesso em: 29 de set. 2019

MOHN, Paulo Fernando. A repartição de competências na Constituição de 1988. id/496919, 2010.

PASCARELLA, Ernest. Using student self-reported gains to estimate collegiate impact: a cautionary tale. *Journal of College Student Development*, Maryland, USA, v. 42, n. 5, p. 488–492, 2001.

PILETTI, Nelson. *História da Educação no Brasil*. 7º ed. São Paulo: Editora Ática, 2002

Políticas educacionais no Brasil : o que podemos aprender com casos reais de implementação? / [organização] Danilo Leite Dalmon, Caetano Siqueira, Felipe Michel Braga. — São Paulo: Edições SM, 2018

SHUCK, B., & WOLLARD, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.

PACE, C. Robert. *Measuring the quality of college student experiences*. Center for the Study of Evaluation University of California Los Angeles: Los Angeles, 1984.

SILVA, Adriana; SILVA, A. L; SANTOS, Claudison; SILVA, Eleni; ANDRADE, Liz; SANTOS, Reinaldo. *Guia de mobilização: engajamento e participação na formação de territórios colaborativos/coordenação geral*. 1º ed. Seabra, BA: Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2016. (Educar em rede) Vários colaboradores.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Anuário Brasileiro da Educação Básica 2019. Disponível em: <https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/302.pdf>. Acesso em: 22/09/2019

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Quatro em cada 10 jovens ainda não concluíram o ensino médio. Disponível em: <<https://www.todospelaeducacao.org.br/conteudo/quatro-em-cada-10-jovens-de-19-anos-ainda-nao-concluíram-o-ensino-medio>> Acesso em: 13/09/2019.

TORO, J. B. WERNECK, N. M. D. Mobilização social: um modo de construir a cidadania e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

VIVEK, Shiri. (2009). A scale of Consumer Engagement.

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Entrevista aplicada a Relações Institucionais do ICEP

- a) Quem normalmente faz o primeiro contato com o ICEP para que o município faça parte da rede?
 - b) A partir desse primeiro contato, como é processo passo-a-passo até que o ICEP comece a atuar?
 - c) De que maneiras as cidades que participam da rede do ICEP colaboram entre si?
 - d) Existe alguma ação do ICEP que foca especificamente no engajamento dos municípios parceiros?
 - e) Quais os eventos que promovem essa colaboração?
 - f) Quais as moedas de troca dos municípios participantes, além do rateio de custos?
 - g) Quais são os desafios presentes no processo de colaboração dos municípios?
 - h) Há diferenças entre o que o ICEP propõe como cooperação e o que acontece na prática?
 - i) Como a mobilização sociopolítica entrou na pauta do ICEP?
 - j) Quais são os principais desafios de uma organização que se define como apartidária?
-

2. Entrevista aplicada aos secretários municipais da educação

- a) Como o atual governo enxerga a parceria com o ICEP?
 - b) Como você avalia a tecnologia de colaboração proposta pelo ICEP?
 - c) Quais as principais dificuldades do regime de colaboração?
 - d) A colaboração com outros municípios propicia algum ganho?
 - e) O governo local participa de algum evento junto outros municípios em prol da educação?
 - f) Como você avalia a participação da comunidade no tema educação? Dê exemplos
 - g) O governo atual é engajado com a educação? Se sim, quais as principais ações? Se não, por quê?
-

3. Entrevista aplicada a membros da CAAFE

- a) Quais os principais desafios da CAAFE?
- b) Como a CAAFE monitora as ações do governo?

- c) Como você avalia o engajamento dos membros da CAAFE?
 - d) Como é formada a comissão?
 - e) O engajamento das pessoas que compõem a CAAFE é da mesma forma independentemente do candidato que for eleito?
 - f) Qual o perfil das pessoas que atuam na comissão? Dentre essas quais são as mais participativas? Quais são os que participam menos das atividades?
 - g) Vocês trocam informações com CAAFE de outros municípios?
 - h) De onde surgiu o interesse em participar da CAAFE?
 - i) Com que frequência a CAAFE se reúne? Onde acontecem as reuniões?
 - j) Você pode contar algumas das atividades da CAAFE?
-

4. Entrevista aplicada a coordenadores pedagógico das escolas participantes

- a) Como funciona a rotina aqui da escola e quais os desafios que você enfrenta no dia-a-dia?
- b) Como tem sido o trabalho do Icep com vocês?
- c) Quais os benefícios em se ter o Icep como parceiro da escola?
- d) Como seria a sua escola sem a parceria do Icep?
- e) Como vocês fariam para dar continuidade a formação dos professores sem a parceria do Icep?
- f) Como foi para você o processo de formação oferecido pelo Icep?
- g) Como foi o processo de implementação de metodologia em sala de aula?
- h) Na sua visão de coordenadora pedagógica existe algum tipo de resistência dos professores?

ANEXO II - RESUMO ENTREVISTAS

#	Dia	Entrevistado	Cidade
1	04/07	Reunião geral introdutória equipe ICEP	Salvador
2	05/07	Equipe Técnica	Andaraí
3	08/07	Dupla gestora - Escola Odilon Torres	Iraquara
4	08/07	Diretoria institucional ICEP e Secretário de educ. Seabra	Seabra
5	09/07	Devolutiva conselho de classe - Escola Prof. Marlene A. S. Oliveira	Souto Soares
6	09/07	Equipe Técnica	Seabra
7	10/07	Professora 1 - Formação de Professores Matemática	Wagner
8	10/07	Professora 2 - Formação de Professores Matemática	Wagner
9	10/07	Professora 3 - Formação de Professores Matemática	Wagner
10	12/07	Diretora Institucional ICEP - Fernanda	Seabra
11	15/07	Supervisora Técnica	Souto Soares
12	15/07	Reunião Comunidade de Aprendizagem - Escola Rui Barbosa	Souto Soares
13	15/07	Voluntário 1 Comunidade de Aprendizagem - Escola Rui Barbosa	Souto Soares
14	15/07	Voluntário 2 Comunidade de Aprendizagem - Escola Rui Barbosa	Souto Soares
15	15/07	Secretário de Educação	Souto Soares
16	16/07	Membra CAAFE	Iraquara
17	16/07	Secretária de Educação	Iraquara
18	16/07	Representante de pais CAAFE	Iraquara
19	17/07	Coordenadora ICEP 1	Seabra
20	18/07	Dupla gestora - Escola Afonso Afonso Gonçalves de Souza	Seabra
21	18/07	Dupla gestora - Escola Santa Luzia	Seabra
22	19/07	Equipe técnica e Coordenadores	Wagner

23	22/07	Fundadora ICEP	Salvador
24	23/07	Diretora Financeira ICEP	Salvador
25	23/07	Coordenadora ICEP 2	Salvador
26	19/07	Vice prefeito	Iraquara
27	19/07	Diretora - Escola Adalgisa Martins	Wagner
28	19/07	Equipe técnica e coordenadores	Wagner
29	18/07	Membra CAAFE	Seabra
30	30/08	Representante Itaú Social	São Paulo