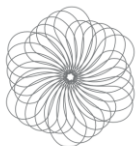


instituto fonte  
para o desenvolvimento social

# **Relatório Final da Avaliação do PVE Parceria Votorantim pela Educação Edição 2017**

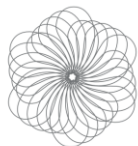


**Produto 3**  
**05 de fevereiro de 2018**



## Sumário

<b>I. Introdução</b> .....	4
<b>II. Método</b> .....	6
<b>III. Análises</b> .....	11
<b>1. Comparação de número de respondentes por frente e por município</b> .....	11
<b>2. Resultados no desenvolvimento das competências</b> .....	13
<b>2.1 Desenvolvimento das competências por município</b> .....	15
<b>2.2 Desenvolvimento das competências por empresa</b> .....	22
<b>3. Avaliação geral do alcance das metas</b> .....	23
<b>3.1 Avaliação das metas de acordo com as empresas</b> .....	25
<b>3.2 Avaliação das metas de acordo com região do país</b> .....	25
<b>3.3 Avaliação das metas de acordo com municípios polo e individuais</b> .....	26
<b>3.4 Avaliação das metas separado entre status inicial dos municípios (frágil, em consolidação, consolidado)</b> .....	26
<b>3.5. Avaliação das metas separado entre ano de entrada</b> .....	27
<b>3.6 Avaliação das metas separado entre quem tem mobilizador e quem não tem</b> ..	28
<b>III. Principais achados e recomendações</b> .....	29
<b>1. Achados</b> .....	29
<b>2. Recomendações de melhorias no instrumental e metodologia de coleta de informações para aferição da evolução na Matriz de Competências</b> .....	30
<b>3. Recomendações específicas para a frente de mobilização na qual IF atuou mais de perto</b> .....	30

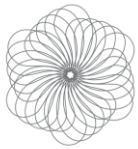


## Índice de Figuras

Figura 1: QUANTIDADE DE AVANÇOS NAS COMPETÊNCIAS, POR MUNICÍPIO E FRENTE.....	15
Figura 2: DIFERENÇA ENTRE AS NOTAS GERAIS NOS CICLOS 1 E 2 DE CADA MUNICÍPIO.....	19
Figura 3: DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO ÀS DIFERENÇAS DE NOTAS NOS CICLOS 1 E 4.....	20
Figura 4: DISTRIBUIÇÃO DOS MUNICÍPIOS PELAS METAS ATINGIDAS.....	22
Figura 5: SITUAÇÃO DOS MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO AO ATINGIMENTO DAS METAS.....	23
Figura 6: DIVERSIDADE DOS GRUPOS DE MOBILIZAÇÃO.....	30

## Índice de tabelas

TABELA 1: NÚMERO DE RESPONDENTES POR MUNICÍPIO E FRENTE DE ATUAÇÃO .....	11
TABELA 2: NÚMERO DE RESPONDENTES POR FRENTE E EMPRESA .....	13
TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELA SUA CLASSIFICAÇÃO GERAL EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS QUE O PVE BUSCA MODIFICAR, NO PRIMEIRO E QUARTO CICLOS .....	14
TABELA 4: NOTAS QUE ESTABELECEM O CORTE DA AMOSTRA EM 25, 50, 75 E 100%, NO PRIMEIRO E QUARTO CICLOS .....	14
TABELA 5: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PELAS FRENTES DE ATUAÇÃO DO PVE, CONSIDERANDO AS "FAIXAS DE AVANÇO" E AS MUDANÇAS NAS "NOTAS DE CORTE" .....	17
TABELA 6: DIFERENÇA NO CICLO 1 E 4 NOS MUNICÍPIOS EM CADA UMA DAS FRENTES .....	18
TABELA 7: DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM AVANÇOS, POR EMPRESA.....	22
TABELA 8: DISTRIBUIÇÃO DOS MUNICÍPIOS POR SITUAÇÃO DE ATINGIMENTO DE METAS.....	23
TABELA 9: SITUAÇÃO DE ATINGIMENTO DE META POR EMPRESA .....	25
TABELA 10: SITUAÇÃO DOS MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO ÀS METAS, POR REGIÃO DO PAÍS.....	25
TABELA 11: SITUAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS METAS DE ACORDO COM MUNICÍPIOS POLOS OU INDIVIDUAIS .....	26
TABELA 12: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM O STATUS INICIAL DOS MUNICÍPIOS .....	26
TABELA 13: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM ANO DE ENTRADA .....	27
TABELA 14: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM ANO DE ENTRADA E EMPRESA.....	28
TABELA 15: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM TER OU NÃO MOBILIZADOR.....	28



## I. Introdução

### Descrição do programa

A Parceria Votorantim pela Educação é uma iniciativa que, desde 2008, busca contribuir para a melhoria da educação pública nos municípios onde a Votorantim atua, por meio da qualificação das práticas de gestão educacional e escolar e da mobilização social das comunidades onde atua. O programa atua com os seguintes aspectos metodológicos:

- Desenvolvimento de competências profissionais de gestores educacionais e escolares.
- Mobilização da comunidade em prol da educação.
- Atendimento individualizado na modalidade PVE Individual.
- Troca de experiências entre municípios na modalidade PVE Polo.
- Acompanhamento remoto constante e ambiente virtual de aprendizagem.

O PVE atua em três frentes:

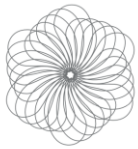
- **Frente de Apoio à Gestão Educacional:** fortalecendo as competências profissionais dos gestores educacionais em especial nas secretarias de educação.
- **Frente de Apoio à Gestão Escolar:** fortalecendo as competências profissionais dos gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos das escolas).
- **Frente de Mobilização Social:** estimulando a participação e fortalecendo o papel e a importância dos diferentes setores da sociedade na busca de uma educação melhor nos municípios.

Outro aspecto relevante do programa é que ele foi desenvolvido em 2 modelos de operação distintos:

- **PVE Individual:** Quando o programa é implementado em apenas um município e todas as ações e atividades são focadas no mesmo.
- **PVE Polo:** Quando é implementado em grupos compostos por núcleos de 2 a 4 municípios vizinhos, nos quais são trabalhados temas transversais à região e possibilita a troca de boas práticas.

A edição 2017 do PVE teve a fase de pactuação entre janeiro e março período onde foram formalizados os compromissos com Prefeituras e Secretarias de Educação. O programa foi implementado em quatro ciclos:

**Ciclo 1** - Entre os meses de abril e maio aconteceram as formações em campo com a equipe da Secretaria de Educação, com os diretores e coordenadores de escolas e realização de encontros com o Grupo de Mobilização, acompanhamento à distância e a aplicação dos questionários (Marco Zero).



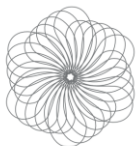
**Ciclo 2 e 3** - Entre os meses de junho e outubro aconteceram novamente as formações em campo com a equipe da Secretaria de Educação, com os diretores e coordenadores de escolas e realização de encontros com o Grupo de Mobilização, acompanhamento à distância além do desenvolvimento de produtos e ações interciclo.

**Ciclo 4** - Entre os meses de novembro e dezembro ocorreu o encerramento das atividades de formação com um Evento de Celebração com a comunidade, um encontro de Trocas de Experiências Profissionais entre Gestores Educacionais e Gestores Escolares e a aplicação dos questionários da Matriz de Competências para avaliar a evolução alcançada no ano.

### Contexto da avaliação

Para acompanhar o desenvolvimento dos participantes foi desenvolvida uma ferramenta denominada Matriz de Competências, que abrange um total de **19 competências** trabalhadas pelo programa e com potencial de favorecer uma atuação mais eficiente de gestores educacionais e escolares e fomentar a mobilização da sociedade civil.

Frente	Competências	habilidades
Gestão Educacional (GEDU)	Processos de gestão	9
	Registro e documentação	4
	Acompanhamento das aprendizagens	6
	Constituição de equipe colaborativa	4
	Parcerias e mobilização Social	8
	Articulação das ações da escola e políticas da rede	4
	Formação continuada	7
	Gestão de recursos	7
	Gestão Escolar (GESC)	Processos de gestão
Registro e documentação		3
Acompanhamento das aprendizagens		6
Constituição de equipe colaborativa		4
Parcerias e mobilização Social		8
Articulação das ações da escola e políticas da rede		4
Formação continuada		5
Gestão de recursos		9



Frente	Competências	habilidades
Mobilização (MOBI)	Formação de lideranças da sociedade civil para mobilização pela educação	27
	Atuação das famílias: participação de alunos, famílias e comunidade na educação	9
	Existência e atuação de coletivos sociais organizados pela educação	18

No início do programa, durante o Ciclo 1, foram aplicados os questionários da Matriz de Avaliação das Competências, porém, na Frente de Mobilização os resultados da aplicação dos questionários deixaram a desejar. O fato dos participantes estarem chegando naquele momento no PVE, ainda pouco conscientes do seu papel e das ações que seriam desenvolvidas pelo programa, gerou uma grande quantidade de questões com respostas “não sabe” ou “não se aplica”.

Dessa forma a coordenação do programa decidiu contratar o Instituto Fonte para implementar parte das atividades do processo de avaliação da evolução dos 51 municípios participantes de 2017 na Matriz de Competências do Parceria Votorantim pela Educação (PVE), especialmente na Frente de Mobilização que exigiria então uma metodologia diferenciada na aplicação dos questionários junto aos grupos de mobilização.

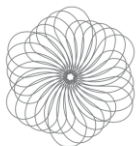
O Termo de Referência foi o documento norteador da nossa intervenção, que foi ganhando maior clareza a partir da reunião inicial (kick-off) realizada no dia 23 de outubro e a partir da interlocução com a coordenação do PVE e a equipe do CEDAC ao longo do trabalho.

## II. Método

Para monitorar e avaliar os avanços em cada frente foram desenvolvidos questionários específicos visando diferentes olhares (diretos e indiretos) para uma determinada situação, aplicando-os no início do programa (Ciclo 1) e novamente no final do programa (Ciclo 4):

Na frente GEDU foram aplicados três tipos de questionários:

- **GEDU I (a)** – No qual a equipe técnica da Secretaria respondeu sobre Gestão Educacional, com 49 perguntas divididas em oito blocos relacionados às oito competências da Frente de Gestão Educacional
- **GEDU II (b)** – No qual a equipe técnica da Secretaria respondeu sobre Gestão Educacional, também com 49 perguntas divididas em oito blocos relacionados às oito competências da Frente de Gestão Educacional, com pequenas diferenças no texto.
- **GEDU Ind** – NO qual Diretores e Coordenadores Pedagógicos responderam sobre Gestão Educacional, com 39 perguntas.



Na frente GESC foram aplicados três tipos de questionários:

- **GESC I (a)** - Onde Diretores e Coordenadores Pedagógicos responderam sobre Gestão Escolar, com 46 perguntas relacionadas às oito competências da Frente de Gestão Escolar.
- **GESC II (b)** - Onde Diretores e Coordenadores Pedagógicos responderam sobre Gestão Escolar, também com 46 perguntas relacionadas às oito competências da Frente de Gestão Escolar, com pequenas diferenças no texto.
- **GESC Ind** - Onde a Equipe Técnica da Secretaria respondeu sobre a Gestão Escolar, com 36 perguntas.

Nos questionários das frentes GEDU e GESC a escala de alternativas de respostas direciona-se à **frequência** com que uma determinada ação é realizada, numa escala que vai de 1 a 4, da seguinte forma:

<b>Sempre</b> (4)	<b>Frequentemente</b> (3)	<b>Ocasionalmente</b> (2)	<b>Raramente ou nunca</b> (1)	<b>Não sabe / não se aplica</b> ( )
----------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------------	--

Na Frente MOBI foram aplicados dois tipos de questionários:

- **MOB Ind** - Onde o Grupo de mobilização respondeu 35 perguntas voltadas à participação de estudantes, famílias e comunidade, sobre a existência de coletivos e também sobre a atuação do próprio grupo de mobilização.
- **Mob Dir** - Onde Mobilizadores e Pontos focais responderam perguntas voltadas à participação de estudantes, famílias e comunidade, sobre a existência de coletivos e também sobre a atuação deles próprios.

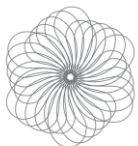
Nos questionários da Frente de Mobilização a escala de alternativas de respostas direciona-se à **quantidade** de pessoas ou instituições que realizam ou participam de uma determinada ação, também numa escala de 1 a 4, da seguinte forma:

<b>TODOS(AS) OU QUASE TODOS(AS)</b> (4)	<b>GRANDE PARTE</b> (3)	<b>ALGUNS</b> (2)	<b>POUCOS(AS) OU NENHUM(A)</b> (1)	<b>NÃO SABE OU NÃO SE APLICA</b> ( )
--	----------------------------	----------------------	---------------------------------------	---

O trabalho do Instituto Fonte foi dividido em cinco fases:

I) Fase preliminar (entre os dias 23/10 e 09/11)

- a) Planejamento, formação da equipe técnica do Fonte (presencial, distância e tabulação), concepção da dinâmica de aplicação participativa do questionário a ser aplicado para os Grupos de Mobilização.



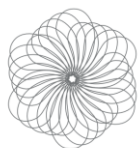
- b) Treinamento dos formadores e mobilizadores. Foram realizadas seis sessões de treinamento para atender às possibilidades de agenda dos formadores e mobilizadores. Entre o dia 30/10 e 09/11, 44 pessoas passaram pelos treinamentos.
- c) Acompanhamento e intervenção na construção do calendário de eventos junto com CEDAC e Instituto Votorantim.
- d) Adequação e reformatação dos questionários da frente de mobilização, preparando-os para aplicação no formato de Grupo Focal.

## II) Fase de implementação (entre os dias 14/11 e 11/12)

- a) Facilitação e registro das reuniões em 47 municípios, dos 51 participantes do PVE. Três municípios (Igaratá, São Gonçalo e Água Clara) tiveram a aplicação da matriz do Grupo de Mobilização acompanhada pelos formadores do CEDAC, Mobilizadores ou com a presença de Gustavo Alves do Instituto Votorantim. No município de Piraju não houve aplicação do questionário MOBI. Para as reuniões dos grupos de mobilização foi desenvolvida uma dinâmica participativa semelhante a um Grupo Focal, com espaços para reflexão conjunta visando uma melhor compreensão do sentido da pergunta, antes do participante escolher suas respostas. Por questões de tempo e logística, a aplicação dos questionários nessa frente foi dividida dessa forma: 28 municípios presenciais e 19 municípios à distância por vídeo conferência ou skype.
- b) Nos municípios onde os(as) consultores(as) do Fonte estiveram presencialmente, eles assumiram a facilitação e coordenação da reunião e nos municípios onde a reunião foi acompanhada à distância, o formador(a) do CEDAC assumiu a coordenação/facilitação da reunião apoiado(a) pelo mobilizador local e o consultor(a) do Instituto Fonte.
- c) Nas frentes de Gestão Educacional e Escolar o papel do Instituto Fonte, nas localidades onde esteve presente, foi de acompanhamento e observação do processo de aplicação dos questionários por parte dos formadores do CEDAC e Mobilizadores.

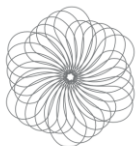
Município	Data da aplicação	Presencial / Distância	Consultor Fonte	Formador CEDAC	Mobilizador	Responderam no Ciclo 4	Responderam no Ciclo 1	Diversidade do grupo
Água Clara	30/11	Presencial	Não estivemos	Wesley	Não tem	11	5	sem inf
Alcobaça	11/12	Distância	Marcia	Wesley	Renata	7	5	média
Alumínio	29/11	Distância	Gil	Alessandra	Alan	11	11	média
Apiúna	29/11	Presencial	Alexandre	Maria Paula	Jair	9	7	baixa
Araçariguama	28/11	Presencial	Flora	Alessandra	Luciana	7	2	baixa
Aracruz	24/11	à distancia	Marcia	Fernando	Sandra	10	8	média
Araripina	5/12	Presencial	Suzany	Lucinha	Luan	7	sem inf	baixa
Aripuanã	6/12	Presencial	Alexandre	Juliana	Sergio	6	0	baixa
Barra Mansa	27/11	à distancia	Carolina	Helena	Patricia	11	8	média
Belmiro Braga	30/11	à distancia	Gil	Maria	Beatriz	10	sem inf	sem inf
Brasilândia	8/12	Presencial	Mariangela	Rodnilson	Michelle	5	3	média
Caçapava do Sul	22/11	Presencial	Alexandre	Christina	Clarisse	10	6	baixa
Cachoeira	5/12	à distancia	Gil	Renata	Edcarla	6	3	sem inf
Camaçari	5/12	Presencial	Flora	Marilia	Luciane	6	5	alta





Campo Belo do Sul	29/11	Presencial	Rogério	Angela	Cleonice	14	9	média
Cantagalo	17/11	Presencial	Mariangela	Perla	Angelica	7	5	média
Celso Ramos	27/11	Presencial	Rogério	Angela	Alexsandra	8	4	alta
Cerqueira Cesar	22/11	à distancia	Gil	José Modesto	Celia	9	6	sem inf
Conceição Barra	29/11	à distancia	Carolina	Fernando	Edjan, não part	9	4	baixa
Curral Novo	30/11	Presencial	Suzany	Lucinha	Luan	9	6	média
Divinolândia	27/11	à distancia	Gil	Fernanda	Daniele	9	4	sem inf
Esmeralda	1/12	Presencial	Rogério	Angela	Cleonice	11	3	alta
Gov. Mangabeira	1/12	à distancia	Carolina	Renata	Roberaldo	10	sem inf	sem inf
Ibirama	28/11	Presencial	Alexandre	Maria Paula	Jair	10	5	sem inf
Ibiúna	7/12	Presencial	Rogério	Maria Paula	Não tem	18	9	média
Igaratá	23/11	Presencial	Não estivemos		Ana Luiza	10	sem inf	sem inf
Itapetininga	1/12	à distancia	Carolina	Marilia	Marilia	5	3	baixa
Juiz de Fora	22/11	Presencial	Mariangela	Marilia	Bruna	5	0	baixa
Juquiá	5/12	Presencial	Marcia	Vanda	Elaine, não part.	5	4	média
Juquitiba	30/11	Presencial	Marcia	Vanda	Luciano	9	8	alta
Laranjeiras	7/12	Presencial	Helena	Valéria	Ana Angelica	11	1	baixa
Lontras	29/11	Presencial	Alexandre	Maria Paula	Jair	12	8	baixa
Maragogipe	6/12	à distancia	Marcia	Renata	Sheila	8	5	baixa
Matão	23/11	à distancia	Gil	Heloisa	Daniela	9	7	média
Miracatu	7/12	Presencial	Marcia	Vanda	Luciano	7	5	baixa
Montanha	22/11	à distancia	Marcia	Angela	Edjan	9	4	média
Niquelândia	29/11	à distancia	Carolina	Rute	João Borges	12	12	sem inf
Pinheiro Machado	21/11	Presencial	Alexandre	Fernanda	Thayse, não part	10	8	baixa
Piraju		não houve			Flavio e Julio			sem inf
Primavera	14/11	Presencial	Rogério	Rute	Vinícius não part	10	9	média
Resende	16/11	à distancia	Equipe	Beatriz	Patricia	7	3	baixa
Ribeirão Claro	30/11	Presencial	Flora	Beatriz	Raquel	4	4	baixa
Rio Branco do Sul	4/12	Presencial	Alexandre	Helena	Não tem	9	5	média
Santa Filomena	8/12	Presencial	Suzany	Lucinha	Luan	21	8	média
São Felix	1/12	à distancia	Marcia	Renata	Roberaldo	9	3	média
São Gonçalo	6/12		Não estivemos		Talita	12	sem inf	sem inf
São Simão	28/11	Presencial	Marcia	José Modesto	P. Foc. Wagner	16	9	baixa
Selvíria	22/11	Presencial	Flora	Wesley	Walmiro téc.mob	13	7	alta
Três Marias	1/12	à distancia	Marcia	Maria das Graças	Talita	8	sem inf	sem inf
Vazante	22/11	à distancia	Marcia	Rodnilson	Amanda	3	3	baixa
Xambioá	29/11	Presencial	Mariangela	Heloisa	Mariluzia	8	7	baixa

**Mapa das reuniões de aplicação Grupo de Mobilização**



III) Fase de preparação para tabulação de dados (entre os dias 09/11 e 27/11)

- Estruturação de equipe técnica com 6 tabuladores e um revisor.
- Alinhamento e construção colaborativa dos instrumentos para tabulação na plataforma Google Forms (formatação, testes, revisão) com o consultor Gabriel Zanlorenssi.
- Produção de tutorial e treinamento da equipe de tabulação dos questionários.
- Realização de testes e correções.

IV) Fase de tabulação dos dados (entre os dias 27/11 e 15/12)

- Gestão do “trânsito” e distribuição dos questionários entre os tabuladores.
- Gestão de contingência na questão da falha na impressão dos questionários GEDU Ind e GESC Ind troca da escala “Frequência x Quantidade”.
- Acompanhamento e gestão do timing da tabulação dos questionários e revisão.
- Produção de informe parcial dia 06/12
- Ao final foram tabulados 2790 questionários distribuídos conforme o quadro abaixo:

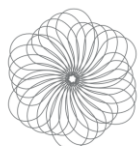
GEDU a	GEDU b	GEDU ind	GESC a	GESC b	GESC ind	MOB dir	MOB ind	GEDU	GESC	MOB	TOTAL
190	180	756	391	386	370	94	423	1126	1147	517	2790

Para atender à exigência metodológica, foi realizada uma revisão por amostragem em aproximadamente 4% do total de questionários para verificar a fidedignidade do trabalho de tabulação e foi encontrada uma incidência de apenas 0,26% de erros de tabulação, conforme detalhes no quadro abaixo:

Tipo de questionário	Mobi Ind	Mobi dir	Gesc Ind	Gesc A	Gesc B	Gedu Ind	Gedu A	Gedu B	Total
Erros encontrados	7	0	3	0	0	2	3	0	15
Perguntas no quest.	40	66	39	53	53	46	52	52	401
Questionários revisados	21	2	17	19	18	26	9	9	121
Total de campos	840	132	663	1007	954	1196	468	468	5728
Erros	0,83%	0,00%	0,45%	0,0%	0,0%	0,17%	0,64%	0,00%	0,26%

V) Fase de análise dos dados (entre os dias 13/12 e 29/01/2018)

- Preparação da reunião de avaliação do PVE, participação na reunião do dia 15/12 no Instituto Votorantim (Conselho de Classe)
- Análise dos dados com versão final da matriz de resultados
- Produção de relatório final
- Participação reunião de análise dos dados e reflexão sobre o processo dia 29/01
- Revisão do relatório final incorporando as alterações sugeridas.



### III. Análises

Trazemos aqui as análises solicitadas pelo TdR e outras que consideramos relevantes. Elas se reúnem em três seções:

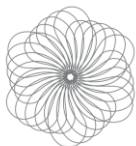
- Dados sobre número de respondentes
- Dados sobre evolução nas competências
- Dados sobre atingimento de metas

#### 1. Comparação de número de respondentes por frente e por município.

A quantidade de respostas aos questionários foi, no total de 2790, 1126 (40%) na frente de Gestão Educacional (GEDUC), 1147 (41%) na frente de Gestão Escolar (GESC) e 517 (19%) na frente de Mobilização (MOB).

TABELA 1: NÚMERO DE RESPONDENTES POR MUNICÍPIO E FRENTE DE ATUAÇÃO

	GEDUC		GESC		MOB		Total
	N	%	N	%	N	%	N
Ibiúna	49	40%	53	43%	20	16%	122
Montanha	41	45%	41	45%	10	11%	92
Araripina	39	44%	41	47%	8	9%	88
Niquelândia	40	45%	36	41%	12	14%	88
Aracruz	35	43%	36	44%	11	13%	82
Matão	31	40%	35	45%	11	14%	77
Camaçari	34	46%	34	46%	6	8%	74
Rio Branco do Sul	32	43%	34	46%	8	11%	74
Santa Filomena	27	36%	27	36%	20	27%	74
Laranjeiras	30	42%	29	40%	13	18%	72
Três Marias	30	43%	30	43%	10	14%	70
Caçapava do Sul	28	41%	28	41%	13	19%	69
Cantagalo	30	43%	32	46%	7	10%	69
Araçariгуama	31	46%	29	43%	8	12%	68
São Gonçalo do Abaeté	25	38%	25	38%	15	23%	65
Piraju	32	50%	32	50%	0	0%	64
Governador Mangabeira	25	40%	25	40%	13	21%	63
Juquitiba	27	43%	27	43%	9	14%	63
Itapetininga	26	42%	29	47%	7	11%	62
Primavera	24	40%	24	40%	12	20%	60
Alcobaça	23	40%	26	45%	9	16%	58
Conceição da Barra	26	45%	24	41%	8	14%	58
Resende	27	47%	24	41%	7	12%	58
Barra Mansa	21	38%	26	46%	9	16%	56
Miracatu	23	42%	23	42%	9	16%	55
Pinheiro Machado	21	39%	21	39%	12	22%	54
Maragogipe	20	39%	21	41%	10	20%	51
Xambioá	21	41%	21	41%	9	18%	51
Campo Belo do Sul	18	36%	18	36%	14	28%	50
Juiz de Fora	21	44%	22	46%	5	10%	48
Brasilândia	20	43%	20	43%	7	15%	47
Vazante	21	45%	21	45%	5	11%	47
Selvíria	15	33%	15	33%	16	35%	46
São Simão	13	30%	13	30%	17	40%	43
Água Clara	15	36%	15	36%	12	29%	42
Apiúna	16	39%	16	39%	9	22%	41
Ribeirão Claro	17	43%	17	43%	6	15%	40



	GEDU		GESC		MOB		Total
	N	%	N	%	N	%	N
Alumínio	13	33%	13	33%	13	33%	39
Cerqueira Cesar	13	33%	14	36%	12	31%	39
Igaratá	13	34%	13	34%	12	32%	38
Divinolândia	14	38%	14	38%	9	24%	37
Ibirama	13	35%	14	38%	10	27%	37
Juquiá	16	43%	16	43%	5	14%	37
São Felix	13	36%	13	36%	10	28%	36
Aripuanã	13	37%	15	43%	7	20%	35
Cachoeira	9	32%	10	36%	9	32%	28
Curral Novo	9	33%	9	33%	9	33%	27
Esmeralda	8	30%	8	30%	11	41%	27
Belmiro Braga	7	28%	7	28%	11	44%	25
Lontras	6	25%	6	25%	12	50%	24
Celso Ramos	5	25%	5	25%	10	50%	20
<b>Total por frente</b>	<b>1126</b>	<b>40%</b>	<b>1147</b>	<b>41%</b>	<b>517</b>	<b>19%</b>	<b>2790</b>

A quantidade de respondentes, de modo geral, é um pano de fundo importante para compreender e relativizar os resultados, dado que as métricas de aferição dos indicadores são complexas e no processo de construção de cada um deles, devemos recordar que estamos falando de amostras numericamente pequenas, portanto cada resposta acaba influenciando muito o resultado e produzindo possíveis distorções.

Comparando a quantidade de respondentes por frente, percebe-se uma tendência por ter menos respondentes na frente de mobilização, o que se deve ao fato de nessa frente ter se usado uma metodologia diferente das demais, baseada em grupos focais, que limitou o número de respondentes em torno de 10 por município. Apesar disso, durante a aplicação dos questionários ficou aparente a dificuldade da maioria dos municípios em mobilizar e dar sentido a essa frente, que talvez por não fazer parte diretamente do universo escolar, mostra-se mais diversa e complexa, demandando maior esforço para mantê-la viva. Não à toa que Mobilização se mostrou a frente com desempenho menos satisfatório, como veremos a seguir.

A aparente instabilidade se expressa também na discrepância entre a quantidade de respondentes na frente Mobilização de uns municípios para outros. Considerando que a orientação era para formar grupos de 5 a 10 participantes, o que dá um ponto médio de 7,5, tivemos 20% dos municípios com grupos de 5 a 7 participantes, 38% com grupos de 8 a 10 e 42% dos municípios com grupos formados por mais de 10 participantes.

Se pelo viés da orientação tivemos municípios que extrapolaram o limite orientado, pela lógica da própria frente poderíamos dizer que alguns municípios tiveram mais capacidade de mobilização que outros.

As diferenças entre as quantidades de respondentes por município se repetem nas outras frentes, pois quando olhamos o conjunto dos números, tivemos 26% dos municípios em torno da média (que ficaram com 16% a 22%); 39% abaixo da média; e 35% acima da média. Já na frente GEDU temos 50% em torno da média; 31% abaixo; e 19% acima da média; enquanto que em GESC temos 47% em torno da média; 29,5% abaixo e 23,5% acima.

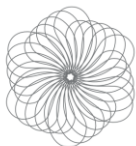


TABELA 2: NÚMERO DE RESPONDENTES POR FRENTE E EMPRESA

	GEDU		GESC		MOB		TOTAL		
	N	%	N	%	N	%	N respostas	N municípios	Média por município
<b>CBA</b>	98	42%	92	40%	42	18%	232	4	58,0
<b>Citrosuco</b>	70	39%	78	44%	30	17%	178	3	59,3
<b>Fibria</b>	188	41%	190	41%	85	18%	463	8	57,9
<b>Legado das Águas</b>	16	43%	16	43%	5	14%	37	1	37,0
<b>Nexa</b>	138	41%	141	42%	55	16%	334	6	55,7
<b>Votorantim Cimentos</b>	203	44%	206	44%	55	12%	464	7	66,3
<b>Votorantim Energia</b>	365	38%	374	39%	229	24%	968	20	48,4
<b>Votorantim Siderurgia</b>	48	42%	50	44%	16	14%	114	2	57,0
<b>Total Geral</b>	<b>1126</b>	<b>40%</b>	<b>1147</b>	<b>41%</b>	<b>517</b>	<b>19%</b>	<b>2790</b>	<b>51</b>	<b>54,7</b>

Quando o recorte é por empresa do grupo, as frentes GEDU e GESC ficam bem equilibradas em torno da média geral, mas na frente MOB temos 4 empresas abaixo da média e 1 acima da média, a VE, que por sinal é a que teve o maior número de respondentes no geral. Entre as que tem MOB abaixo da média chama a atenção a VC, que teve um número expressivo de respondentes no geral, o que é compreensível, já que o PVE envolve mais municípios nela.

Em relação à quantidade média de respondentes por empresa por município, vemos que municípios da Votorantim Cimentos (VC) tiveram em média 66 respondentes, a maior participação entre as empresas. A menor média de participantes por município foi a da empresa Legado das Águas, que tem apenas um município envolvido no PVE e teve 37 respostas a questionários. Entre as que têm MOB abaixo da média chama a atenção a VC, que teve um número expressivo de respostas, mas bem menor nessa frente.

Diante desses dados nos perguntamos:

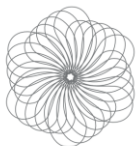
- O que pode estar influenciando a quantidade de respostas por frente e por empresa?
- O que muda de uma para outra?
- Pode ter a ver com o tipo de negócio? De abordagem? De contexto local?

Os resultados que discutiremos daqui para frente possibilitam criar hipóteses sobre diferentes tipos de mobilização em função da empresa envolvida – o que tem relação com o tipo de negócio, relação com o entorno, maior o menor envolvimento do mobilizador etc. Acreditamos que tais análises, porém, devem vir especialmente da junção dos números e percepções das equipes que estiveram no campo.

## 2. Resultados no desenvolvimento das competências

Reunimos aqui análises que enfocam o desenvolvimento das competências nas frentes de Gestão Educacional, Gestão Escolar e Mobilização nos 51 municípios envolvidos na avaliação do PVE em 2017.

Para avaliar o desenvolvimento das competências, o PVE desenvolveu uma matriz que considera uma série de competências e habilidades relacionadas a elas, a partir da observação e pontuação dos participantes em escalas que vão de 1 a 4. Dessa forma, são geradas médias compostas pelas



diversas visões dos envolvidos, com pesos diferentes, mas que sempre geram pontuações que variam de 1 a 4.

Dois tipos de recortes foram utilizados para tornar visíveis as mudanças no desenvolvimento das competências:

- A partir da observação da passagem de um nível para outro em relação ao que o programa chama de “**faixa de avanço**”, que se divide em quatro categorias:
  - Frágil -> de 1 a 2,50 (1,5)
  - Em consolidação -> de 2,51 a 3,25 (0,74)
  - Consolidação -> de 3,26 a 3,60 (0,34)
  - Robusto -> de 3,61 a 4,00 (0,39)
- A partir das mudanças numéricas diretamente relacionadas a cada habilidade, competência, frente de atuação e geral de cada município em relação ao todo da amostra. Para isso são utilizadas métricas da estatística descritiva que mostram os movimentos da amostra a partir da localização de **notas de corte** que dividem a amostra em 4 partes (chamados quartis)

Os dados mostram que o PVE tem feito contribuições significativas nos municípios com relação ao desenvolvimento de suas competências, de modo geral:

**TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELA SUA CLASSIFICAÇÃO GERAL EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS QUE O PVE BUSCA MODIFICAR, NO PRIMEIRO E QUARTO CICLOS**

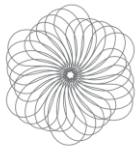
	por faixa de avanço							
	Frágil		Em Consolidação		Consolidado		Robusto	
<b>Ciclo 1</b>	9	18%	42	82%	0	0%	0	0%
<b>Ciclo 4</b>	1	2%	43	84%	7	14%	0	0%

A contribuição do PVE é observada, primeiramente, na redução do número de municípios em situação “Frágil” e no aumento de municípios na situação “Consolidado”, embora a grande maioria dos municípios ainda estejam em situação “em consolidação”.

Outra forma de perceber a contribuição do PVE de forma mais ampla, é observar o movimento da amostra em relação ao aumento de suas notas. A tabela abaixo mostra uma elevação geral dos números que dividem cada 25% da amostra, ou seja: a nota de corte dos 25% dos municípios que tinham nota geral mais baixa subiu de 2,57 para 2,80, e assim aconteceu nas outras faixas.

**TABELA 4: NOTAS QUE ESTABELECEM O CORTE DA AMOSTRA EM 25, 50, 75 E 100%, NO PRIMEIRO E QUARTO CICLOS**

	por notas de corte				
	Mínimo	1o quartil	mediana	3o quartil	Máximo
<b>Ciclo 1</b>	2,09	2,57	2,69	2,78	3,06
<b>Ciclo 4</b>	2,43	2,80	2,93	3,09	3,42
<b>Diferença</b>	0,34	0,23	0,24	0,31	0,36



Embora a nota máxima tenha aumentado de forma mais acentuada, vemos que nos 1º, 2º e 3º quartis o aumento das notas de corte é mais sutil, ou seja, um pequeno aumento na nota já pode significar uma mudança importante em relação à situação do município diante do conjunto da amostra.

A relação entre uma tabela e outra, tomando-se como referência apenas a classificação geral (e não por frente ou cada competência) sugeriria, a nosso ver, que a faixa estabelecida como “Em consolidação” está mais abrangente do que tem mostrado a evolução da amostra, o que faz com que haja uma concentração de casos nessa faixa.

## **2.1 Desenvolvimento das competências por município**

O gráfico abaixo permite visualizar os avanços dos municípios em cada uma das frentes do PVE, que serão detalhados na tabela seguinte, onde vemos as mudanças nas competências e frentes, tomando como referência as evoluções nas “faixas de avanço”; e tomando como referência as diferenças nas “notas de corte” nos 1º e 4º ciclos. O nº de avanços por frente e competência por município segue como anexo no final desse relatório.

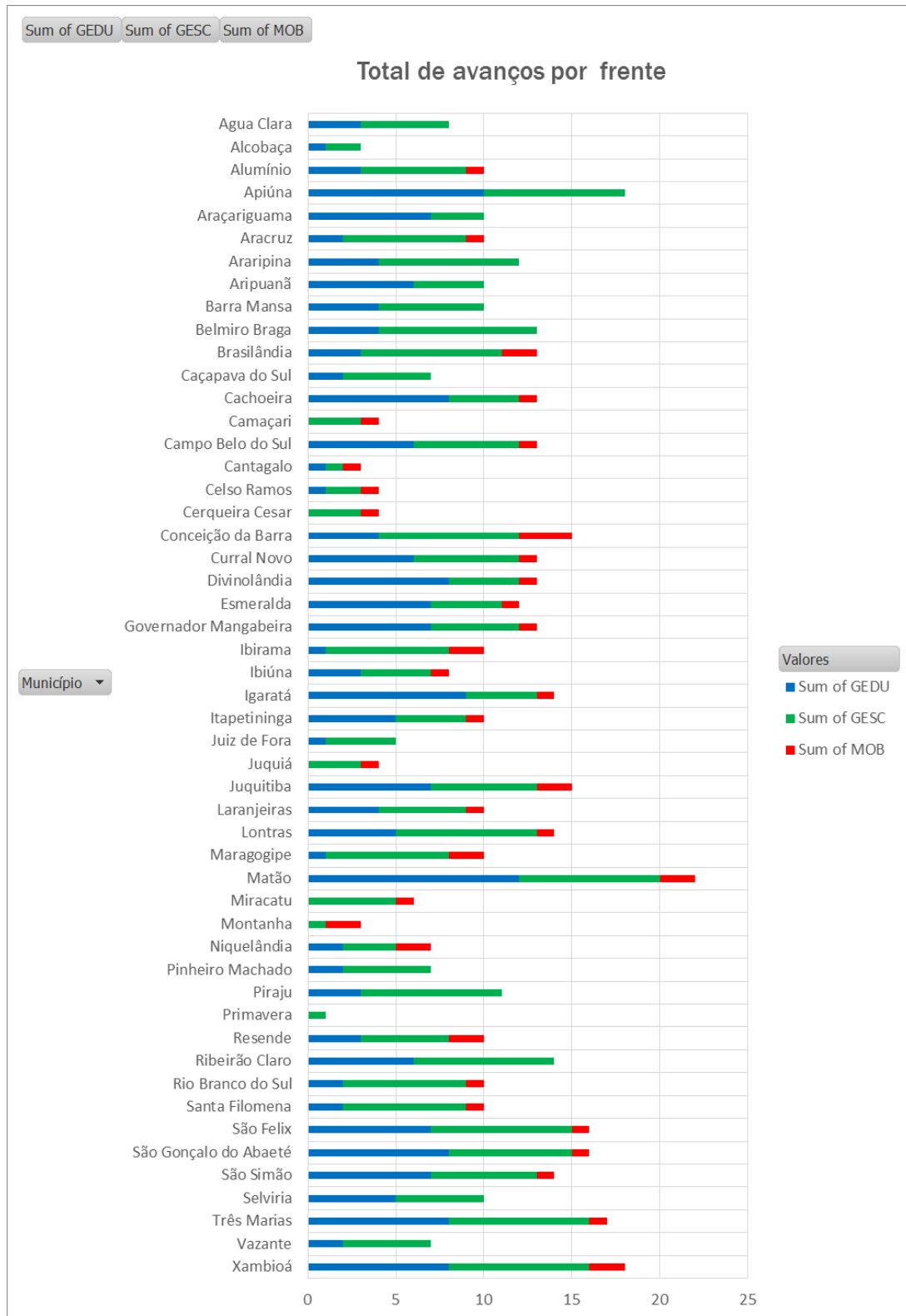
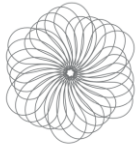
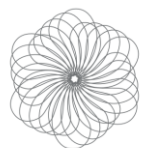


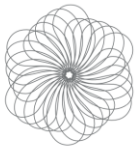
FIGURA 1: QUANTIDADE DE AVANÇOS NAS COMPETÊNCIAS, POR MUNICÍPIO E FRENTE





**TABELA 5: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PELAS FRENTES DE ATUAÇÃO DO PVE, CONSIDERANDO AS “FAIXAS DE AVANÇO” E AS MUDANÇAS NAS “NOTAS DE CORTE”**

	MEDIDAS DE MUDANÇA DE “FAIXA DE AVANÇO”		MEDIDAS DE MUDANÇA NUMÉRICA					
	SOMA DE AVANÇOS NOS 51 MUNICÍPIOS	MÉDIA DE AVANÇOS	MÉDIA	MÍNIMO	1o QUARTIL	MEDIANA	3o QUARTIL	MÁXIMO
<b>GERAL</b>	<b>529</b>	<b>0,49</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,18</b>	<b>0,30</b>	<b>0,41</b>	<b>0,87</b>
<b>GEDUC</b>	<b>209</b>	<b>0,51</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,47</b>	<b>0,08</b>	<b>0,25</b>	<b>0,54</b>	<b>1,18</b>
<b>MOBILIZAÇÃO</b>	<b>44</b>	<b>0,29</b>	<b>0,18</b>	<b>-0,29</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,21</b>	<b>0,41</b>	<b>0,95</b>
<b>GESC</b>	<b>276</b>	<b>0,68</b>	<b>0,39</b>	<b>0,04</b>	<b>0,26</b>	<b>0,39</b>	<b>0,53</b>	<b>0,83</b>
<b>GEDUC</b>								
COMPETÊNCIA 1 - PROCESSOS DE GESTÃO	19	0,37	0,17	-0,53	-0,03	0,21	0,42	0,99
COMPETÊNCIA 2 - REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO	33	0,65	0,31	-0,37	0,03	0,27	0,56	0,94
COMPETÊNCIA 3 - ACOMPANHAMENTO DA APRENDIZAGEM	20	0,39	0,23	-0,65	-0,01	0,19	0,48	1,39
COMPETÊNCIA 4 - EQUIPE COLABORATIVA	25	0,49	0,18	-0,80	-0,01	0,18	0,50	1,11
COMPETÊNCIA 5 - MOBILIZAÇÃO SOCIAL	31	0,61	0,44	-0,42	0,14	0,44	0,72	1,50
COMPETÊNCIA 6 - ARTICULAÇÃO AÇÕES [...]	28	0,55	0,26	-0,60	-0,04	0,27	0,58	1,40
COMPETÊNCIA 7 - FORMAÇÃO CONTINUADA	25	0,49	0,24	-0,70	-0,11	0,23	0,66	1,25
COMPETÊNCIA 8 - GESTÃO DE RECURSOS	28	0,55	0,38	-0,44	0,12	0,41	0,64	1,49
<b>GESC</b>								
COMPETÊNCIA 1 - PROCESSOS DE GESTÃO	27	0,53	0,38	-0,12	0,20	0,39	0,52	1,17
COMPETÊNCIA 2 - REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO	37	0,73	0,37	0,04	0,19	0,38	0,53	0,81
COMPETÊNCIA 3 - ACOMPANHAMENTO DA APRENDIZAGEM	27	0,53	0,27	-0,18	0,04	0,28	0,37	1,46
COMPETÊNCIA 4 - EQUIPE COLABORATIVA	25	0,49	0,26	-0,12	0,08	0,30	0,38	1,09
COMPETÊNCIA 5 - MOBILIZAÇÃO SOCIAL	40	0,78	0,58	0,01	0,48	0,61	0,70	0,96
COMPETÊNCIA 6 - ARTICULAÇÃO AÇÕES [...]	41	0,80	0,43	-0,09	0,34	0,47	0,61	0,96
COMPETÊNCIA 7 - FORMAÇÃO CONTINUADA	30	0,59	0,29	-0,25	0,07	0,30	0,45	0,92
COMPETÊNCIA 8 - GESTÃO DE RECURSOS	49	0,96	0,53	0,07	0,36	0,51	0,69	1,12
<b>MOB</b>								
COMPETÊNCIA 1 - FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NA SOCIEDADE CIVIL PARA MOBILIZAÇÃO SOCIAL	29	0,57	0,29	-0,75	0,06	0,23	0,55	2,05
COMPETÊNCIA 2 - PARTICIPAÇÃO [...]	11	0,22	0,18	-0,61	-0,05	0,26	0,45	0,88
COMPETÊNCIA 3 - EXISTÊNCIA E ATUAÇÃO [...]	4	0,08	0,12	-0,92	-0,07	0,07	0,45	1,02



Os dados mostram a contribuição mais consistente do PVE no desenvolvimento das competências relacionadas com a frente de GESC, em especial nas competências 6 “articulação das ações da escola e políticas da rede” e 8 “gestão de recursos”.

Também é possível verificar que a evolução dos municípios, quando estão situados entre os 3º e 4º quartis é sutil, embora consistente, já que acontece nas 3 frentes.

Em algumas competências na frente de GEDUC, houve uma parcela de municípios que não se moveu ou teve um leve retrocesso.

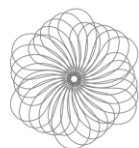
A frente de Mobilização tem enfrentado mais dificuldades em gerar avanços nos municípios, a partir dos critérios estabelecidos. Em especial, no que se refere à competência 3, “existência e atuação de coletivos sociais organizados pela educação”, o PVE não conseguiu contribuir para gerar nenhuma mudança em relação às “faixas de avanço”, embora observando o movimento geral da amostra, possamos perceber a contribuição do programa. É curioso notar que para um conjunto de 25% dos municípios houve, inclusive, um leve retrocesso nessa competência.

Esses dados sugerem um know-how do PVE na promoção do desenvolvimento das competências relacionadas com GEDUC e GESC, e também desafios mais presentes na frente de mobilização. De fato, essa frente deve lidar com o desafio de um grupo que é mais informal e que conta com a participação de pessoas que não se encontram no mesmo lugar no cotidiano, como pode acontecer com as frentes de GEDUC e GESC, nas quais os participantes são prioritariamente da Secretaria Municipal de Educação ou das escolas.

Abaixo apresentamos uma tabela geral com a evolução (ou regressão) de cada município no cômputo geral e em cada uma das frentes.

**TABELA 6: DIFERENÇA NO CICLO 1 E 4 NOS MUNICÍPIOS EM CADA UMA DAS FRENTE**

MUNICÍPIOS	GERAL	GEDUC	GESC	MOB
Matão	0,87	1,18	0,49	0,95
Piraju	0,70	0,20	0,51	0,00
Esmeralda	0,58	0,80	0,45	0,49
Três Marias	0,57	0,82	0,64	0,25
Xambioá	0,55	0,54	0,50	0,60
Santa Filomena	0,50	0,46	0,56	0,48
Apiúna	0,47	0,86	0,51	0,05
São Simão	0,46	0,67	0,61	0,11
Curral Novo	0,46	0,59	0,56	0,24
São Gonçalo do Abaeté	0,46	0,74	0,70	-0,05
Campo Belo do Sul	0,45	0,71	0,60	0,03
Conceição da Barra	0,41	0,25	0,42	0,58
Divinolândia	0,41	0,48	0,27	0,48
Belmiro Braga	0,40	0,33	0,83	0,06
Igaratá	0,40	0,71	0,39	0,11
Lontras	0,39	0,35	0,60	0,21
Ibiúna	0,37	0,17	0,29	0,65
São Felix	0,36	0,66	0,61	-0,19
Brasilândia	0,36	0,14	0,68	0,25
Laranjeiras	0,35	0,23	0,37	0,47
Resende	0,32	0,13	0,47	0,37
Cachoeira	0,32	0,47	0,39	0,09
Juquitiba	0,31	0,34	0,20	0,40
Alumínio	0,31	0,02	0,26	0,65



Ribeirão Claro	0,30	0,61	0,46	-0,16
Aracruz	0,30	0,21	0,41	0,27
Aripuanã	0,30	0,63	0,40	-0,13
Itapetininga	0,28	0,43	0,34	0,08
Araripina	0,27	0,44	0,67	-0,29
Governador Mangabeira	0,26	0,38	0,53	-0,14
Rio Branco do Sul	0,25	0,09	0,36	0,28
Barra Mansa	0,23	0,22	0,50	-0,04
Caçapava do Sul	0,22	0,33	0,48	-0,15
Niquelândia	0,21	0,20	0,13	0,30
Cantagalo	0,21	-0,14	0,04	0,73
Vazante	0,20	0,01	0,29	0,31
Juquiá	0,19	-0,20	0,38	0,39
Araçari	0,18	0,31	0,20	0,05
Pinheiro Machado	0,18	0,14	0,32	0,07
Ibirama	0,16	-0,06	0,29	0,26
Selvira	0,15	0,31	0,25	-0,12
Camaçari	0,13	-0,14	0,26	0,26
Maragogipe	0,13	-0,06	0,54	-0,11
Celso Ramos	0,12	0,09	0,17	0,08
Montanha	0,10	-0,47	0,13	0,64
Juiz de Fora	0,09	0,19	0,29	-0,20
Miracatu	0,06	-0,21	0,19	0,22
Cerqueira Cesar	0,05	-0,40	0,09	0,45
Alcobaça	-0,00	-0,18	0,15	0,03
Primavera	-0,04	-0,13	0,14	-0,15
Água Clara	-0,10	0,08	0,24	-0,64
Média Geral	<b>0,30</b>	<b>0,28</b>	<b>0,40</b>	<b>0,19</b>

Já a figura abaixo apresenta essa evolução considerando o conjunto das três frentes, demonstrando que, de modo geral, o PVE teve um movimento de avanço equilibrado e razoavelmente uniforme em 2017. Poucos municípios destoaram da curva geral, com destaque para Água Clara e Alcobaça, no alto do círculo; Celso Ramos e Cerqueira César, na região baixa à direita; Juiz de Fora no extremo baixo; Miracatu e Montanha, na parte baixa à esquerda; e Primavera, no extremo esquerdo do círculo. No mais, percebe-se uma evolução mais simétrica entre a situação medida no ciclo 1 e agora no ciclo 4.

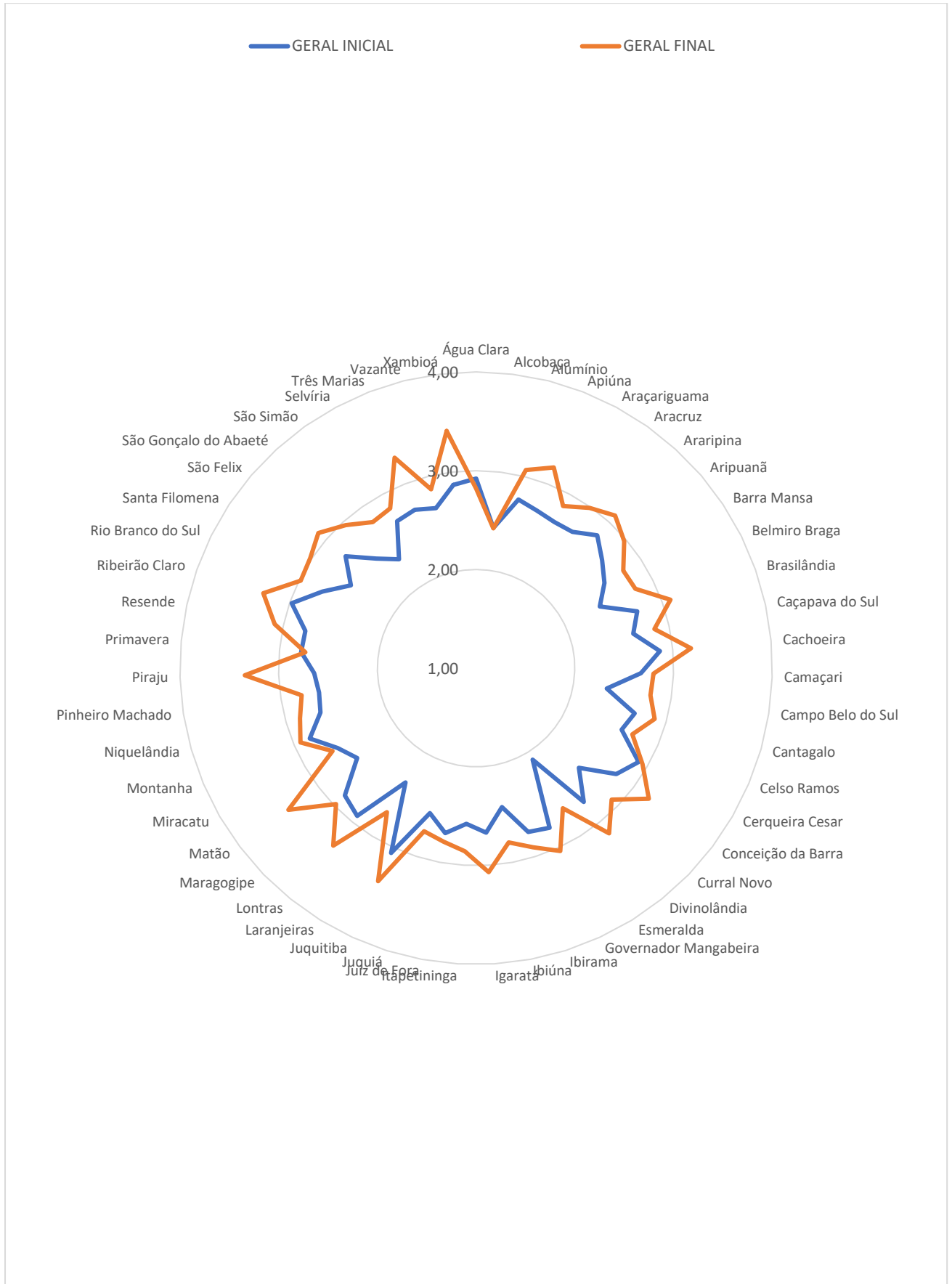
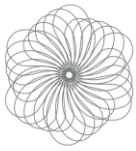


Figura 2: DIFERENÇA ENTRE AS NOTAS GERAIS NOS CICLOS 1 E 4 DE CADA MUNICÍPIO

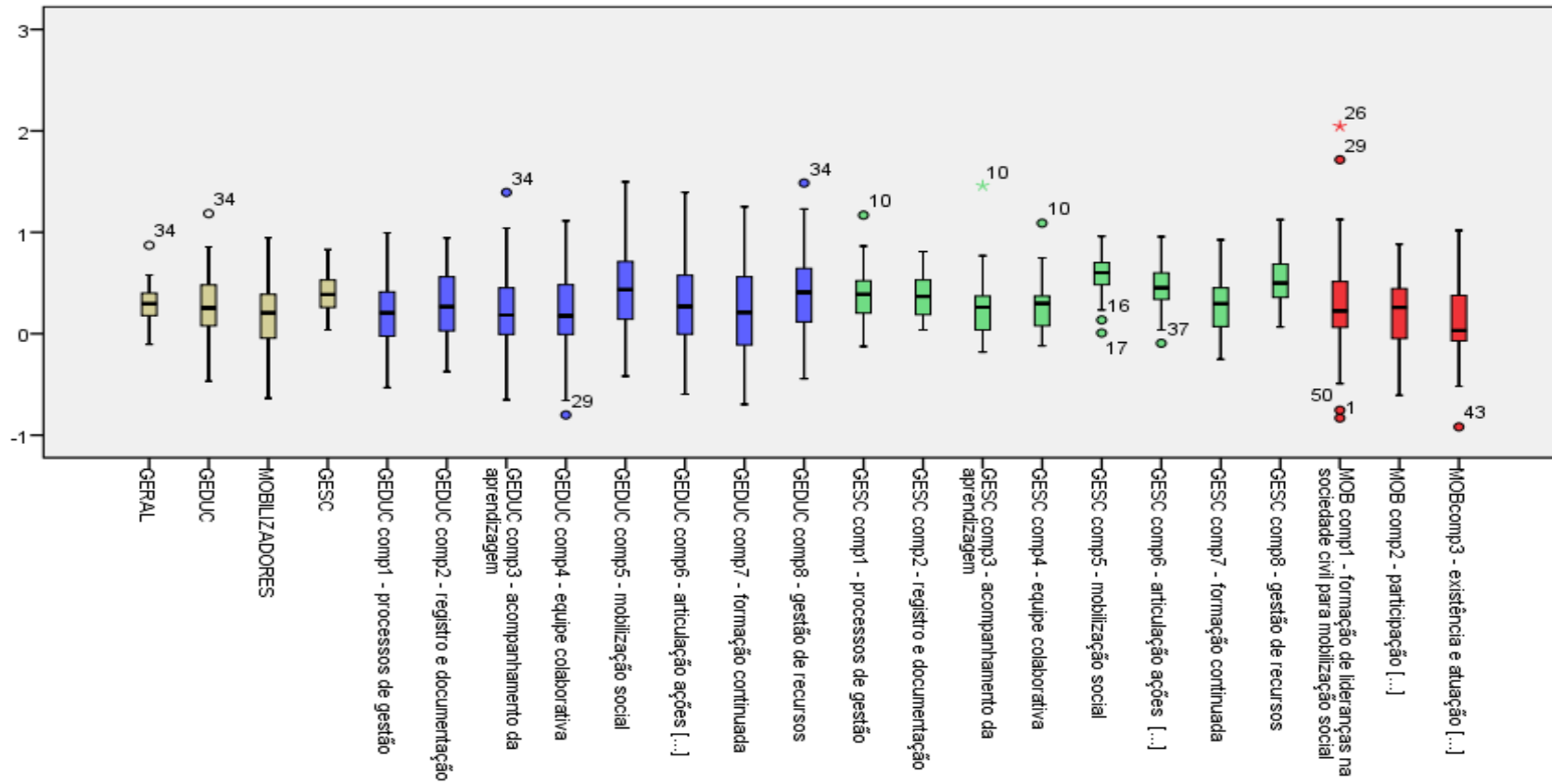
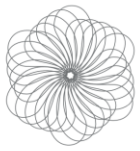
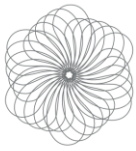


Figura 3: DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO ÀS DIFERENÇAS DE NOTAS NOS CICLOS E 1 E 4

Bege – notas gerais / Azul - GEDUC / Verde - GESOC / Vermelho - MOB



A figura acima apresenta dados que mostram a distribuição da amostra em relação às diferenças de notas no 1º e 4º ciclos, em cada uma das frentes e nas competências. De modo geral, vemos que a amostra variou mais com relação ao seu desenvolvimento em GEDUC do que em GESC. Percebemos isso olhando para o “tamanho” das barras: quanto mais compridas, mais a amostra se dispersou. O gráfico também aponta casos especiais – positivos ou negativos, segundo a numeração abaixo:

1.	Alcobaça	19.	Curral Novo	37.	Pinheiro Machado
2.	Alumínio	20.	Divinolândia	38.	Piraju
3.	Apiúna	21.	Esmeralda	39.	Pratânia
4.	Araçariguama	22.	Gov.Mangabeira	40.	Primavera
5.	Aracruz	23.	Ibirama	41.	Resende
6.	Araripina	24.	Ibiúna	42.	Ribeirão Claro
7.	Aripuanã	25.	Igaratá	43.	Rio Branco do Sul
8.	Barra Mansa	26.	Itapetininga	44.	Rondon do Pará
9.	Belmiro Braga	27.	Juiz de Fora	45.	Santa Filomena
10.	Brasilândia	28.	Juquiá	46.	São Felix
11.	Caçapava do Sul	29.	Juquitiba	47.	São G.Abaeté
12.	Cachoeira	30.	Laranjeiras	48.	São Simão
13.	Camaçari	31.	Lontras	49.	Selviria
14.	Campo Belo do Sul	32.	Maragogipe	50.	Três Marias
15.	Cantagalo	33.	Matão	51.	Vazante
16.	Celso Ramos	34.	Miracatu	52.	Xambioá
17.	Cerqueira Cesar	35.	Montanha		
18.	Conceição da Barra	36.	Niquelândia		

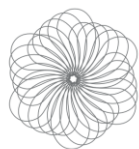
## 2.2 Desenvolvimento das competências por empresa

Olhando sob a perspectiva dos avanços em cada empresa, vemos que a Citrosuco e a Votorantim Energia obtiveram a mesma média de avanços por município:

TABELA 7: DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM AVANÇOS, POR EMPRESA

Rótulos de Linha	Soma de Meta C4	n Município	média de avanços por município
<b>CBA</b>	40	4	10,0
<b>Citrosuco</b>	36	3	12,0
<b>Fibria</b>	76	8	9,5
<b>Legado das Águas</b>	4	1	4,0
<b>Nexa</b>	62	6	10,3
<b>Votorantim Cimentos</b>	53	7	7,6
<b>Votorantim Energia</b>	239	20	12,0
<b>Votorantim Siderurgia</b>	20	2	10,0
<b>Total Geral</b>	530		

A Votorantim Cimentos é a empresa que teve a menor media de avanços por município.



### 3. Avaliação geral do alcance das metas

A partir da definição das “faixas de avanço”, o PVE definiu metas, determinando uma quantidade de avanços que cada um dos municípios deveria alcançar nas habilidades. Para cada município foram definidos três tipos de meta:

- **META 100:** 70% DA QUANTIDADE DE AVANÇOS DETERMINADA PARA O MUNICÍPIO
- **META 300:** 100% DA QUANTIDADE DE AVANÇOS DETERMINADA PARA O MUNICÍPIO
- **META 500:** 130% DA QUANTIDADE DE AVANÇOS DETERMINADA PARA O MUNICÍPIO

Trazemos nesta seção um apanhado de análises globais e cruzamentos relacionados com as metas atingidas pelos municípios e outras variáveis como a empresa, a região do país em que está localizado o município, etc. Observando o avanço dos municípios em relação ao atingimento das metas, vemos o seguinte:

TABELA 8: DISTRIBUIÇÃO DOS MUNICÍPIOS POR SITUAÇÃO DE ATINGIMENTO DE METAS

	N	%
<b>Não atingiu nenhuma meta</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>
<b>Atingiu meta</b>	<b>38</b>	<b>75%</b>
<b>meta 100</b>	2	4%
<b>meta 300</b>	15	29%
<b>meta 500</b>	21	41%
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

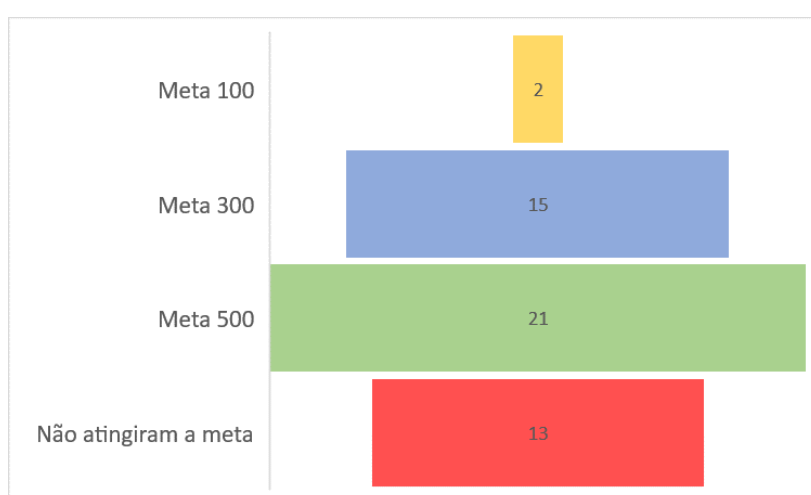
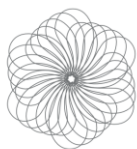


Figura 4: DISTRIBUIÇÃO DOS MUNICÍPIOS PELAS METAS ATINGIDAS

Do total de municípios, 75% atingiu alguma de suas metas, confirmando a leitura da contribuição do PVE no desenvolvimento de competências dos municípios. 41% dos



municípios atingiu a meta 500 e 29% atingiu a meta 300. É curioso notar que há mais municípios que atingiram a meta 500, que a meta 300 ou a 100. Isso poderia indicar que quando os municípios se desenvolvem o fazem por “saltos” de desenvolvimento, ou, o que parece possível, que os critérios relacionados com a definição de avanços e atingimento de metas estejam ainda pouco ajustados para evidenciar o desenvolvimento progressivo dos municípios.

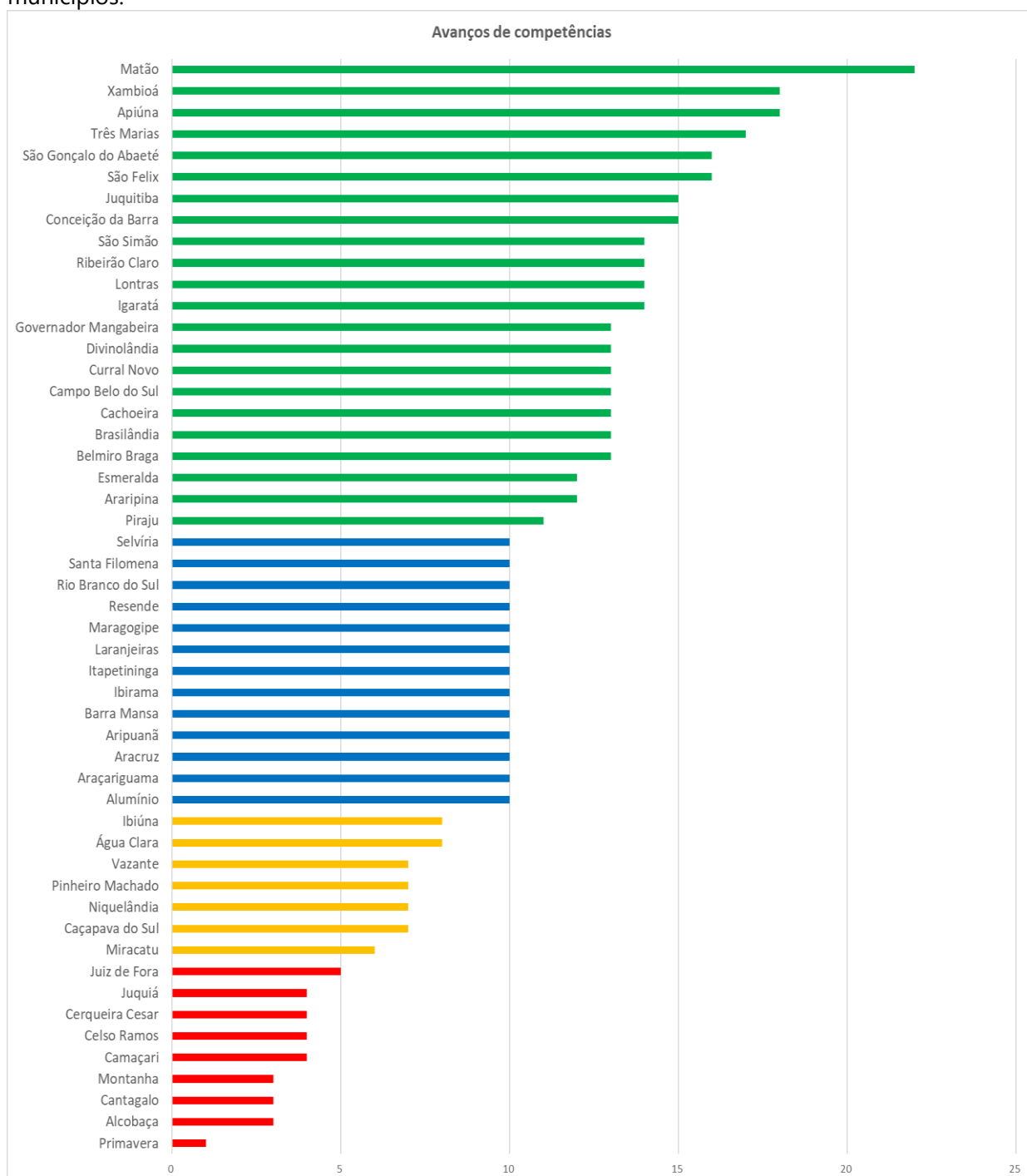
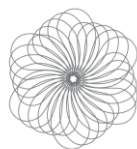


Figura 5: SITUAÇÃO DOS MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO AO ATINGIMENTO DAS METAS





### 3.1 Avaliação das metas de acordo com as empresas

TABELA 9: SITUAÇÃO DE ATINGIMENTO DE META POR EMPRESA

	CBA		Citrosuco		Fibria		Legado das Águas		Nexa		Votorantim Cimentos		Votorantim Energia		Votorantim Siderurgia		Total Geral	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Não atingiu</b>	1	2%	1	2%	2	4%	1	2%	2	4%	4	8%	2	4%			<b>13</b>	<b>25%</b>
<b>% empresa</b>		25%		33%		25%		100%		33%		57%		10%				
<b>meta 100</b>					1	2%			1	2%							<b>2</b>	<b>4%</b>
<b>% empresa</b>						13%				17%								
<b>meta 300</b>	2	4%	1	2%	2	4%			1	2%	1	2%	6	12%	2	4%	<b>15</b>	<b>29%</b>
<b>% empresa</b>		50%		33%		25%				17%		14%		30%		100%		
<b>meta 500</b>	1	2%	1	2%	3	6%			2	4%	2	4%	12	24%			<b>21</b>	<b>41%</b>
<b>% empresa</b>		25%		33%		38%				33%		29%		60%				
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8%</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>	<b>16%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>6</b>	<b>12%</b>	<b>7</b>	<b>14%</b>	<b>20</b>	<b>39%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>
		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		

De modo geral, notamos que o padrão dos municípios do PVE, de concentração dos que não atingiram nenhuma meta, ou que atingiram as metas 300 e 500, se reproduziu nas empresas. Ou seja, a empresa não foi uma variável que sobredeterminou o atingimento de metas, exceto a Votorantim Energia, que teve uma proporção de municípios acima do padrão entre os que atingiram a meta 500. Dentre os municípios em que a empresa está presente com o PVE, 60% deles atingiu a meta 500.

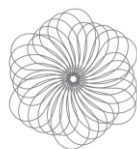
*É possível identificar alguma razão para isso?*

### 3.2 Avaliação das metas de acordo com região do país.

TABELA 10: SITUAÇÃO DOS MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO ÀS METAS, POR REGIÃO DO PAÍS

	Não atingiu meta		atingiu meta 100		atingiu meta 300		atingiu meta 500		Total Geral	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Centro-Oeste</b>	1	2%	1	2%	2	4%	2	4%	6	12%
<b>% Centro-oeste</b>		17%		17%		33%		33%		100%
<b>Nordeste</b>	3	6%		0%	3	6%	5	10%	11	22%
<b>% Nordeste</b>		27%		0%		27%		45%		100%
<b>Norte</b>	1	2%		0%		0%	1	2%	2	4%
<b>% Norte</b>		50%						50%		100%
<b>Sudeste</b>	6	12%		0%	9	18%	8	16%	23	45%
<b>%Sudeste</b>		26%				39%		35%		
<b>Sul</b>	2	4%	1	2%	1	2%	5	10%	9	18%
<b>% Sul</b>		22%		11%		11%		56%		100%
<b>Total Geral</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>15</b>	<b>29%</b>	<b>21</b>	<b>41%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

De modo geral, o desempenho dos municípios, considerando as metas atingidas e a região do país à qual pertencem, acompanhou novamente a tendência geral do PVE: concentrações entre “não atingiu nenhuma meta” e ter atingido metas superiores. Essa informação indicaria que a região do país não parece ter sido um fator que sobredeterminou o desempenho dos municípios. A Região Sul, porém, foi a que teve o melhor desempenho. A Região concentra 18% dos municípios do PVE e, entre eles, 56% atingiu a meta 500.



### 3.3 Avaliação das metas de acordo com municípios polo e individuais.

TABELA 11: SITUAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS METAS DE ACORDO COM MUNICÍPIOS POLOS OU INDIVIDUAIS

	Não atingiu metas		Meta 100		Meta 300		Meta 500		Total Geral
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>PVE Individual</b>	10	20%	2	4%	10	20%	11	22%	33
<b>% grupo</b>		<b>30%</b>		6%		30%		33%	
<b>PVE Polos</b>	3	6%	0	0%	5	10%	10	20%	18
<b>% grupo</b>		17%		0%		28%		<b>56%</b>	
<b>PVE Polo A</b>					1	2%	3	6%	4
<b>% grupo</b>						25%		75%	
<b>PVE Polo B</b>					2	4%	1	2%	3
<b>% grupo</b>						67%		33%	
<b>PVE Polo D</b>	2	4%					1	2%	3
<b>% grupo</b>		67%						33%	
<b>PVE Polo E</b>					1	2%	2	4%	3
<b>% grupo</b>						33%		67%	
<b>PVE Polo F</b>	1	2%					2	4%	3
<b>% grupo</b>		33%						67%	
<b>Polo G</b>					1	2%	1	2%	2
<b>% grupo</b>						50%		50%	
<b>Total Geral</b>	13		2		15		21		51

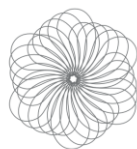
Considerando os dados, percebe-se que os municípios reunidos em polos tiveram um resultado melhor que os individuais. Dos polos, o único que apresentou resultado negativo foi o Polo D (Miracatu, Juquiá e Jujutiba no Vale do Ribeira interior de SP), em que 2 dos 3 municípios não conseguiram atingir a meta estipulada. Nossa rápida experiência nos municípios e com o PVE não nos permite afirmar muita coisa em relação a esses resultados, por isso ficamos com a pergunta: o que acontece em polos que pode favorecer os resultados relacionados com o atingimento de metas?

Vale ressaltar, no entanto, que quando olhamos esse dado pelo recorte das empresas, percebemos que a totalidade dos municípios de polo que atingiram a meta fazem parte da Votorantim Energia, que em si é um fenômeno que chama a atenção, por ter o alto índice de 90% de atingimento de metas nos seus municípios e a que conseguiu o maior número absoluto e índice proporcional de respondentes na frente de Mobilização.

### 3.4 Avaliação das metas separado entre status inicial dos municípios.

TABELA 12: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM O STATUS INICIAL DOS MUNICÍPIOS

	Não atingiu meta		Meta 100		Meta 300		Meta 500		Total Geral
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>Frágil</b>	1	2%			1	2%	7	14%	9
<b>% grupo</b>		11%				11%		<b>78%</b>	
<b>Em consolidação</b>	12	24%	2	4%	14	27%	14	27%	42
<b>% grupo</b>		<b>29%</b>		5%		33%		33%	
<b>Consolidado</b>									
<b>% grupo</b>									



<b>Robusto</b>									
<b>% grupo</b>									
<b>Total Geral</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>15</b>	<b>29%</b>	<b>21</b>	<b>41%</b>	<b>51</b>

Percebe-se nesse aspecto que 78% dos municípios que tinham status inicial “Frágil” atingiu a meta 500, reforçando a percepção de que o desenvolvimento fica mais evidente nos estágios iniciais das competências. Já entre os municípios que iniciaram o ano em situação de “em consolidação”, 29% não atingiu nenhuma meta.

Esses dados podem evidenciar, por um lado, que o desenvolvimento inicial de competências é mais evidente que a evolução em estágios mais avançados de desenvolvimento. Por outro lado, porém, também há indícios do já dito anteriormente, de que a categoria “Em consolidação” está abrangente demais, fazendo com que os municípios evoluam, mas não se torne visível, porque não chegaram a mudar de faixa de avanço.

### 3.5. Avaliação das metas separado entre ano de entrada.

TABELA 13: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM ANO DE ENTRADA

	Não atingiu metas		Meta 100		Meta 300		Meta 500		Total Geral
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>Antigo</b>	5	10%	1	2%	6	12%	5	10%	17
<b>% grupo</b>		29%		6%		35%		29%	
<b>Novo</b>	8	16%	1	2%	9	18%	16	31%	34
<b>% grupo</b>		24%		3%		26%		47%	
<b>Total Geral</b>	13	25%	2	4%	15	29%	21	41%	51

Nota-se que há maior atingimento de meta nos projetos novos, ou seja, onde o PVE foi implantado em 2017 pela primeira vez ou em municípios que já tiveram o PVE, mas estavam sem o programa desde 2014, pelo menos. Um dos aspectos desse fenômeno, provavelmente, seja o fato de que o impacto inicial do programa num município é maior no primeiro ano, pois se inicia um movimento de organização dos processos e qualificação das práticas pedagógicas e de gestão. A partir dos anos seguintes, com a “casa” mais arrumada, fica mais difícil perceber as mudanças decorrentes das ações do programa, acrescenta-se a isso o fato de que o senso crítico das pessoas envolvidas se torna mais aprimorado, aumentando o nível de exigência em relação à qualidade na educação. O olhar da equipe que enxergava como satisfatória a estrutura física de uma escola, por exemplo, com o senso crítico mais apurado, passa a considerá-la insatisfatória.

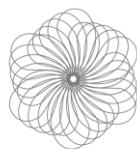


TABELA 14: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM ANO DE ENTRADA E EMPRESA

Meta atingida por empresa	Não		Sim		Total Geral
	N	%	N	%	
<b>Antigo</b>	<b>6</b>	<b>35%</b>	<b>11</b>	<b>65%</b>	<b>17</b>
CBA	1	50%	1	50%	2
Fibria	0	0%	4	100%	4
Legado das Águas	1	100%	0	0%	1
Nexa	3	50%	3	50%	6
Votorantim Cimentos	1	50%	1	50%	2
Votorantim Energia	0	0%	1	100%	1
Votorantim Siderurgia	0	0%	1	100%	1
<b>Novo</b>	<b>9</b>	<b>26%</b>	<b>25</b>	<b>74%</b>	<b>34</b>
CBA	0	0%	2	100%	2
Citrosuco	1	33%	2	67%	3
Fibria	3	75%	1	25%	4
Votorantim Cimentos	3	60%	2	40%	5
Votorantim Energia	2	11%	17	89%	19
Votorantim Siderurgia	0	0%	1	100%	1
<b>Total Geral</b>	<b>15</b>	<b>29%</b>	<b>36</b>	<b>71%</b>	<b>51</b>

Ao olharmos para o mesmo aspecto, atingimento da meta entre novos e antigos, mas pelo viés das empresas, percebe-se que os municípios novos das empresas Fibria e Votorantim Cimentos destoaram dos demais, ficando com mais municípios abaixo da média do que o contrário.

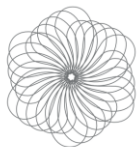
### 3.6 Avaliação das metas separado entre quem tem mobilizador e quem não tem

TABELA 15: SITUAÇÃO DAS METAS DE ACORDO COM TER OU NÃO MOBILIZADOR

	Não atingiu metas		Meta 100		Meta 300		Meta 500		Total Geral
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>Sem mobilizador</b>	1	2%	1	2%	4	8%	4	8%	<b>10</b>
		10%		10%		40%		40%	
<b>Com mobilizador</b>	12	24%	1	2%	11	22%	17	33%	<b>41</b>
		29%		2%		27%		41%	
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>15</b>	<b>29%</b>	<b>21</b>	<b>41%</b>	<b>51</b>

Em relação à presença ou não do mobilizador nos municípios, os resultados, surpreendentemente, mostram que nos municípios em que não há presença de mobilizador, o cumprimento de metas foi melhor (90%) do que naqueles em que o mobilizador está presente (71%).

A pergunta que emerge é quem é essa figura do mobilizador? Como ela está representada em cada município? A diferença se daria pela presença ou não do mobilizador ou pelo tipo de mobilizador presente em cada município? Qual é a real diferença entre o mobilizador e o ponto focal? Será que teríamos pontos focais que na prática atuam como mobilizadores e vice-versa?



## III. Principais achados e recomendações

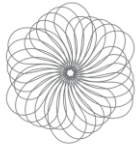
### 1. Achados

Nessa sessão, tratamos de apresentar de maneira sintética os principais pontos que chamaram a atenção e já foram de alguma maneira já foram apontados durante o relatório. São constatações, hipóteses, preocupações e questionamentos com o propósito de contribuir com o aprimoramento do PVE nos próximos anos. Importante ressaltar que essas leituras foram feitas a partir do nosso lugar de observação, que é o de uma equipe que participou ativamente da coleta de campo, mas conviveu com o programa de maneira rápida e superficial, nem por isso desatenta.

Além disso, o PVE conta com equipes especializadas que acreditamos ser fundamental que aprofundem análise e interpretações, notadamente a equipe que desenvolveu a matriz de competências e que está muito apropriada da construção dos índices; e a equipe da Comunidade Educativa CEDAC que conhece a realidade de campo do programa e que pode estabelecer relações mais ricas entre os números e o que acontece no campo.

Considerando as observações acima, ressaltamos:

- O PVE, de modo geral, contribui para o avanço das competências dos municípios, com melhores resultados nas frentes Gestão Educacional e Gestão Escolar, mas resultados ainda frágeis em Mobilização. Tem contribuído de maneira mais intensa no aprimoramento das competências relacionadas com Gestão Escolar.
- Surpreendeu o fato de que os municípios considerados como não tendo a figura do mobilizador presente alcançaram melhores resultados no que se refere a avanço das competências do que aqueles com mobilizador.
- A frente de Mobilização é a que obteve os menores avanços, um dos fatores que nossa experiência no campo identificou e que provavelmente influenciou esses resultados é o fato dessa frente ter um papel diferente do universo escolar mais restrito e ser formada por um público mais diverso e de fora do ambiente escolar, o que torna a formação e manutenção do grupo mais desafiador.
- O intervalo de pontuação que define cada uma das categorias de status dos municípios pode estar favorecendo que a maioria dos municípios se encontrem no status “em consolidação”, o que pode dificultar a identificação de importantes avanços nas competências de cada município.
- Há alguns sinais de que municípios ligados à empresa Votorantim Energia têm performance acima da média em relação aos demais, considerando a média de avanços nas competências e o batimento de metas. Apesar de termos pensado em algumas hipóteses que pudessem explicar esse fenômeno, não conseguimos chegar a grandes conclusões. Um estudo sobre esse fenômeno poderia ser importante como referência às demais empresas.



## 2. Recomendações de melhorias no instrumental e metodologia de coleta de informações para aferição da evolução na Matriz de Competências.

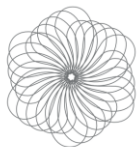
- Fazer um estudo dos critérios para determinação da faixa, especialmente no que se refere à faixa “em consolidação”, já que ela tem concentrado muitos municípios em diversas frentes e competências, talvez mudando o critério ou subdividindo a faixa. O que vemos é que os municípios evoluem, mas essa mudança não fica visível.
- Acrescentar algum tipo de variável contextual, com informações que venham do campo, que permita balizar a situação dos municípios, por exemplo, do ponto de vista político, a fim de evitar os efeitos e minimizar o trabalho no “Conselho de Classe”.
- Rever o texto das perguntas do questionário MOBI, pois algumas trouxeram bastante dificuldade por embutirem múltiplos aspectos. Várias perguntas também são voltadas aos jovens, por exemplo, a pergunta 6 do bloco I sobre Projeto de Vida, sendo que o público alvo do PVE são apenas crianças, os únicos jovens que se envolveram são aqueles do Prêmio Criativos.
- Repensar a estratégia de aplicação dos questionários. Formato e timing, minimizando riscos de um cronograma muito apertado no Ciclo 4.
- Planejar um processo de avaliação final não atrelado às outras atividades do Ciclo 4, visto que essas fazem parte ainda do programa. Utilizar o tempo dos formadores nesse ciclo para as questões de formação e consolidação das aprendizagens.

## 3. Recomendações específicas para Frente de Mobilização na qual o Instituto Fonte atuou mais de perto

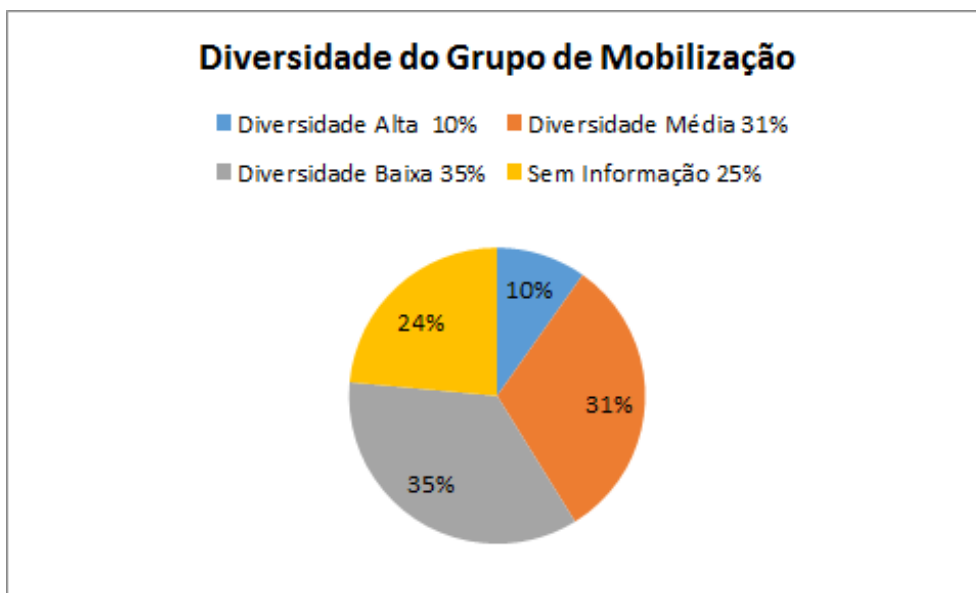
1. **Composição dos grupos de Mobilização:** conforme demonstrado no quadro abaixo, pudemos perceber que em aproximadamente 35% dos municípios, o grupo tem **baixa diversidade**, o que significa dizer que as pessoas que integram os grupos de mobilização são os funcionários das secretarias de educação ou professores. Dois fatores podem ter contribuído para a pouca diversidade nos grupos: considerando que os municípios, na sua maioria, são muito pequenos, não existe ainda um “capital social” relevante, em muitos casos não existem ONGs ou outras associações. Recomendamos rever a questão da formação dos grupos de mobilização para obter maior diversidade e representatividade das comunidades locais. Esses dados foram extraídos dos Relatórios Reuniões de Aplicação de Questionários, preenchidos pelos consultores Fonte ou formadores do CEDAC, sendo que 12 questionários não contém essa informação. O gráfico leva em conta apenas os questionários completos. (Vide base de dados em anexo)

Critério utilizado:

- Diversidade baixa: presença de um a dois segmentos da comunidade
- Diversidade média: presença de três a quatro segmentos da comunidade

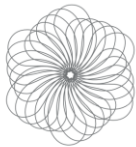


- Diversidade alta; presença acima de cinco segmentos da comunidade.



**Figura 6: Diversidade dos grupos de mobilização**

2. **Qualidade da participação:** outro fator percebido é incipiente cultura de participação social. Em nossa percepção como o objetivo dessa frente é mobilizar a comunidade em torno do tema de educação, esses devem ser pontos de atenção para as próximas edições. Segundo a formadora Lucinha, o que se afirma naquele polo, *“que isto tem a ver com a cultura do lugar em que as pessoas estão acostumadas a participar quando recebem algum benefício em troca.”* Em Juiz de Fora-MG, um dos participantes salientou que as pessoas não permaneceram em função de não ganharem ‘nada’ em função disso, referindo-se a apoio concreto ou alguma vantagem imediata. Em Resende-RJ esse fenômeno também parece existir pois os participantes contam que as instituições esperavam recurso financeiro, quando foi informado que o PVE não faria aportes financeiros, algumas pessoas se distanciaram em razão disto. Recomendamos planejar uma ação de preparação para os grupos de mobilização poderem atuar de forma mais planejada, integrada e efetiva.
3. **Relação escola-comunidade:** outra discussão interessante foi em com relação à relação escola-comunidade. *“Que oportunidades a escola abre para a participação da comunidade?”* Um belo exemplo surgiu no município de Ibiúna-SP, um caso emblemático que vale a pena estudar a *“troca da fechadura”*. Já em Niquelândia-Go, um relato de um participante chamou nossa atenção: *“houve uma participação maior das famílias nas reuniões escolares após ofício do Ministério Público no qual coloca como obrigatória sua participação, mas que preferiu propor em sua escola a valorização e não apenas a cobrança da presença e apoio das famílias”*. Aqui apenas como sugestão, o PVE poderia contribuir com as escolas, promovendo uma reflexão interna a partir da constatação que *“Participação pressupõe envolvimento”*.
4. **Respondentes no ciclo 1 e 4** - Pudemos observar que na média apenas 60 % dos participantes do grupo de mobilização haviam participado ou respondido o



questionário no ciclo 1. Como o parâmetro de medição do avanço que são as respostas individuais, é possível que isso comprometa a análise do resultado da avaliação. Como essa variável foi levada em conta no "Conselho de classe"?

5. **Grupo Focal:** a dinâmica criada para as reuniões do Grupo de Mobilização proporcionou espaços de reflexão para além dos aspectos apresentados nos questionários e gerou uma proximidade entre os atores. Alguns exemplos extraídos dos relatórios de campo: nos municípios de Itapetininga-SP e Esmeralda-RS os participantes ressaltaram que *"as respostas são bem diferentes quando comparadas às realidades do centro urbano com regiões rurais ou às periféricas e de risco social"*. Em Juquitiba-SP os participantes mencionaram que *"esse encontro nos fez refletir sobre a nossa própria prática"*. Em Lontras-SC surgiram falas semelhantes: *"desta vez parece que fizemos uma recuperação antes de fazer a prova"*; *"percebi que ler as perguntas é uma coisa, entender é outra"*. Em Primavera-PA *"no ciclo 1 esperávamos que fosse acontecer, agora vimos acontecer"*.
6. **A atuação e dedicação dos mobilizadores ou pontos focais** é fator decisivo para o desempenho dos grupos de mobilização. Apesar da análise da matriz de avaliação ter evidenciado um resultado diferente (Vide Tabela 15 no item 3.6), pudemos notar esse fenômeno p.e. na mobilização das pessoas para a reunião em alguns municípios e na própria participação na reunião, como nos casos de Primavera-PA e Conceição da Barra-ES onde os mobilizadores, atendendo imprevistos de trabalho, não puderam participar da reunião. Diferente situação foi encontrada em Juquitiba-SP, onde mobilizador que cuida também de outros municípios é natural e reside em Juquitiba, demonstrando grande sentido de pertencimento e orgulho de morar na região, fato que o ajudou a mobilizar atores em torno do programa e a criar laços com o grupo. Recomendamos planejar uma ação de formação/capacitação junto aos Mobilizadores para estimulá-los a uma atuação mais efetiva.
7. **O acompanhamento da aplicação à distância** se mostrou muito prejudicado pelas condições de conexão via Internet, poucas reuniões puderam ser feitas por vídeo conferência visto que as unidades da Votorantim eram muito distantes e na maioria dos casos não foi possível viabilizar o transporte e/ou a possibilidade de agenda dos participantes. Recomendamos repensar a validade dessa estratégia no formato como foi feita para as próximas edições.

São Paulo, 09 de fevereiro de 2018

**Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social**  
Alexandre Randi e Rogerio Magon / Coordenação  
Martina Rillo Otero / Supervisão