



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

EDVA EMANUELLE GOMES DA SILVA

**MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE MACEIÓ E  
INSTRUMENTOS GERENCIAIS NA PARCERIA SEMED/PNUD (2014-2019)**

Maceió

2021

EDVA EMANUELLE GOMES DA SILVA

**MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE MACEIÓ E  
INSTRUMENTOS GERENCIAIS NA PARCERIA SEMED/PNUD (2014-2019)**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção do título de Graduada em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Georgia Sobreira dos Santos Cêa.

Maceió

2021

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO- CEDU**

Bibliotecária: Lucia Lima do Nascimento / CRB-4 - 1537

S586m Silva, Edva Emanuelle Gomes da.  
Mecanismos de Regularização da Educação de Maceió e Instrumentos  
Gerenciais na Parceria SEME/PNUD (2014-2019)/ Edva Emanuelle Gomes da  
Silva. – 2021.  
81 f.

Orientador: Georgia Sobreira dos Santos Cêa.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) –  
Universidade  
Federal de Alagoas. Centro de Educação. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 70-81.

1. Gerencialismo 2. Parceria Semed/PNUD. 3. Programa Viva Escola.  
4. Regulação da Educação. I. Título.

CDU: 37.02

EDVA EMANUELLE GOMES DA SILVA

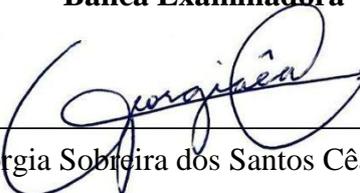
MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE MACEIÓ E INSTRUMENTOS  
GERENCIAIS NA PARCERIA SEMED/PNUD (2014-2019)

Trabalho apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da  
Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do  
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 27/09/2021.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Georgia Sobreira dos Santos Cêa

**Banca Examinadora**



---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Georgia Sobreira dos Santos Cêa (CEDU/UFAL)

Documento assinado digitalmente

**gov.br**

Givanildo da Silva  
Data: 27/09/2021 17:22:49-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof. Dr. Givanildo da Silva (CEDU/PPGE/UFAL)

Documento assinado digitalmente

**gov.br**

INALDA MARIA DOS SANTOS  
Data: 27/09/2021 16:58:46-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos (CEDU/PPGE/UFAL)

## AGRADECIMENTOS

Eu não poderia começar os agradecimentos de outra forma. Então, primeiramente, expresso minha gratidão a essa mulher, que desde que eu me conheço por gente embarca comigo em todas as minhas experiências e me motiva diariamente em tudo o que eu faço: do meu artesanato em macramê ao TCC. É ela, mainha, conhecida como Diva ou deusa da minha vida. Mais do que uma mãe e companheira, é a minha fonte inesgotável de aprendizado. Obrigada por acreditar no meu potencial, principalmente nos momentos em que eu duvidei de mim mesma. Agradeço também a minha família pelo apoio durante todo o curso.

A outra mulher que agradeço é aquela que me incentiva de uma maneira que eu não consigo definir com precisão. Mas vou me atrever a defini-la assim: ela é furacão, não no sentido destrutivo da coisa, e sim por deixar muito de si por onde passa e ser lembrada por isso. Ao mesmo tempo, ela também é brisa, porque acolhe genuinamente e afaga o coração de quem a tem por perto. Ela me ensinou sobre a importância da autonomia, do compromisso e da valorização da/na pesquisa. E ela é a principal referência da educadora que eu quero ser. Georgia é o nome dela. Gê, obrigada por dividir comigo essa jornada de forma tão leve.

A lista de mulheres a quem eu sou grata e que acompanharam a gestão desse trabalho é extensa. Mas antes de encerrá-la, preciso agradecer as minhas amigas/irmãs de vida: Jane e Lavínia, com aquele jeitinho ariano de demonstrar apoio, e Edjane, que é o equilíbrio da nossa relação. Agradeço também as minhas parceiras do curso de Pedagogia. Não vou listar os nomes, que é pra não cometer a injustiça de esquecer alguém. Mas se você já tomou comigo um cafezinho da cantina do Cedu, se enfrentamos juntas a fila do RU ou da “Xerox”, ou compartilhamos nossos desabafos pelos corredores do nosso bloco, tenha certeza que me lembrei de tu enquanto escrevia o TCC. Vai ser estranho concluir esse ciclo sem a presença física de vocês por causa da pandemia, o que não diminui em nada o meu carinho.

Não posso me esquecer de agradecer a cada integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, Estado, Sociedade e Educação – o GP-TESE –, dos veteranos aos atuais e também aos vindouros. Este trabalho aqui não é um fruto só meu, ele foi gerado a partir das contribuições de vocês, tanto nos debates e nas nossas reflexões teóricas, quanto no afeto compartilhado pelo grupo. Tenho um orgulho danado de fazer parte desse coletivo. O meu muito obrigada às professoras e professores que me ensinaram na educação básica e no curso de Pedagogia da Ufal, particularmente aos que fizeram com que eu me identificasse com a área da educação e reconhecesse que o meu lugar é a docência. Graças a vocês eu aprendi que o caminho é estudar, porque de “burro” já basta o presidente. Fora Bolsonaro!

O controle privado sobre a esfera educacional é incompatível com o conceito de escola pública, gratuita, laica, universal e comprometida com a formação omnilateral das crianças e jovens da classe trabalhadora. É refratário à autonomia das instituições e dos sistemas públicos de ensino. É hostil com a liberdade de cátedra dos docentes. Daí, o *modus operandi* para alcançar tal objetivo é conhecido: desconstruir a imagem da escola pública e de seus trabalhadores docentes para promover o ajuste necessário à reforma educacional. Em resumo, o controle privado somente é possível com o encolhimento e a descaracterização da educação pública (GAWRYSZEWSKI; LEHER; MOTTA, 2018, p. 315).

## RESUMO

A regulação da educação municipal de Maceió pela parceria Semed/PNUD, no período de 2014 a 2019, foi o tema do estudo, com destaque para a inserção do gerencialismo na política educacional do município, como modelo de gestão focado no alcance de resultados preestabelecidos pelo PNUD e ativamente assumidos pela Semed. A problemática abordou como a parceria Semed/PNUD regulou a educação de Maceió, no período de 2014 a 2019, mediante a inserção de um conjunto de instrumentos gerenciais. O objetivo geral da pesquisa foi analisar mecanismos de regulação da educação de Maceió e seus respectivos instrumentos gerenciais inseridos pela parceria Semed/PNUD. Os objetivos específicos foram os seguintes: compreender o contexto histórico de surgimento do PNUD; identificar as principais formas de atuação do PNUD na educação brasileira, alagoana e maceioense, e caracterizar os instrumentos gerenciais vinculados aos mecanismos regulatórios da gestão por resultados e do monitoramento e controle de processos. Metodologicamente, se realizou uma pesquisa explicativa para identificar e compreender os fatores determinantes que deram origem ao objeto analisado, por meio de levantamento bibliográfico e de análise documental. Os referenciais teóricos trataram das categorias regulação, gerencialismo, parceria público-privada e mecanismos de regulação da educação; além disso, foram utilizados estudos pretéritos sobre a parceria em questão. A pesquisa documental teve como principais fontes documentos produzidos pelo PNUD e pela Semed, com destaque para materiais norteadores da política educacional e notícias sobre a parceria Semed/PNUD divulgadas em sítios oficiais. Entre os resultados da pesquisa se destacaram os seguintes: a) o Programa Viva Escola foi a expressão da adesão do governo municipal às concepções e ações protagonizadas pelo PNUD, por meio da parceria com a Semed; b) o gerencialismo foi a principal estratégia da parceria Semed/PNUD para regular a educação de Maceió; c) a gestão por resultados e o monitoramento e controle de processos foram mecanismos de regulação acionados por um conjunto de instrumentos gerenciais incorporados na condução da política educacional do município. Concluiu-se que a gestão por resultados e o monitoramento e controle de processos cumpriram papel primordial na regulação educacional maceioense, adequando-a a perspectiva gerencialista de condução da política educacional, secundarizando a participação dos profissionais que vivenciam o cotidiano escolar e subordinando-os às ações e concepções preconizadas pela parceria.

**Palavras-chave:** Gerencialismo. Parceria Semed/PNUD. Programa Viva Escola. Regulação da educação.

## RESUMEN

La regulación de la educación municipal en Maceió por la alianza Semed/PNUD, en el período de 2014 a 2019, fue el tema de estudio, con énfasis en la inserción del gerencialismo en la política educativa del municipio, como modelo de gestión enfocado a lograr resultados preestablecidos por el PNUD y asumidos activamente por la Semed. El problema abordó cómo la alianza Semed/PNUD reguló la educación de Maceió, en el período de 2014 a 2019, mediante la inserción de un conjunto de instrumentos gerenciales. El objetivo general de la investigación fue analizar los mecanismos de regulación de la educación en Maceió y sus respectivos instrumentos gerenciales insertados por la alianza Semed/PNUD. Los objetivos específicos fueron: comprender el contexto histórico del surgimiento del PNUD; identificar las principales formas de acción del PNUD en educación en Brasil, Alagoas y Maceió, y caracterizar los instrumentos gerenciales vinculados a los mecanismos regulatorios de gestión por resultados y seguimiento y control de procesos. Metodológicamente, se realizó una investigación explicativa para identificar y comprender los determinantes que dieron origen al objeto analizado, por medio de un levantamiento bibliográfico y análisis documental. Las referencias teóricas versaron sobre las categorías de regulación, gerencialismo, alianza público-privada y mecanismos de regulación de la educación; además, se utilizaron estudios anteriores sobre la alianza en cuestión. Las principales fuentes de la investigación documental fueron documentos producidos por el PNUD y por la Semed, con énfasis en materiales que orientan la política educativa y noticias sobre la alianza Semed/PNUD publicadas en sitios web oficiales. Entre los resultados de la investigación, se destacaron los siguientes: a) el Programa Viva Escuela fue la expresión de la adhesión del gobierno municipal a las concepciones y acciones protagonizadas por el PNUD, a través de la alianza con la Semed; b) el gerencialismo fue la principal estrategia de la alianza Semed/PNUD para regular la educación en Maceió; c) la gestión por resultados y el seguimiento y control de procesos fueron mecanismos de regulación activados por un conjunto de instrumentos gerenciales incorporados en la conducción de la política educativa del municipio. Se concluyó que la gestión por resultados y el seguimiento y control de los procesos jugaron un papel primordial en la regulación educativa de Maceió, adecuándola a la perspectiva gerencial de conducción de la política educativa, dando un segundo lugar a la participación de profesionales que viven la experiencia escolar diaria y subordinándolos a las acciones y concepciones propugnadas por la alianza.

**Palabras clave:** Alianza Semed/PNUD. Gerencialismo. Programa Viva Escuela. Regulación de la educación.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) – 2000-2015 .....	19
Quadro 2 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) – 2016-2030 .....	20
Quadro 3 – Mecanismos de regulação da Educação de Maceió e seus respectivos instrumentos gerenciais .....	32
Quadro 4 – Processo de entrega da premiação financeira por desempenho no Ideb na educação de Maceió.....	37
Quadro 5 – Forma de organização dos simulados preparatórios para o Ideb na educação de Maceió .....	39
Quadro 6 – Documentos norteadores da educação municipal de Maceió publicados na Coletânea Viva Escola.....	41
Quadro 7 – Instituições integrantes da rede de parceiros do Programa Viva Escola .....	48
Quadro 8 – Ações de formação continuada realizadas no Programa Viva Escola.....	50
Quadro 9 – Eventos da parceria Semed/PNUD .....	55
Quadro 10 – Atividades da parceria Semed/PNUD sobre a Base Nacional Comum Curricular .....	59
Quadro 11 – Atividades de autoavaliação escolar promovidas pela parceria Semed/PNUD ..	61
Quadro 12 – Atividades do Projeto de Geoprocessamento das Escolas Municipais de Maceió .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAAVE	Comissão de Autoavaliação da Escola
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade de Juiz de Fora
CCF	<i>Country Cooperation Framework</i>
CGEJAI	Coordenadoria-Geral de Educação de Jovens, Adultos e Idosos
CIAGE	Análise e Gestão Educacional
CNE	Conselho Nacional de Educação
COMED	Conselho Municipal de Educação
DGE	Diretoria de Gerenciamento Escolar
DIGEN	Diretoria Geral de Ensino
EFR	Escola Francesa da Regulação
EJAI	Educação de Adultos, Jovens e Idosos
FMI	Fundo Monetário Internacional
GAP	Grupo de Apoio Pedagógico
GP-TESE	Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, Estado, Sociedade e Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPC-IG	Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo
ITP	Instituto de Tecnologia e Pesquisa
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODM	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAM	Plano de Ação de Melhorias
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPPs	Parcerias público-privadas
PRODELE	Programa de Desenvolvimento de Líderes Escolares
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança com Cidadania
RCM	Referencial Curricular de Maceió
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAVE	Setor de Avaliação Escolar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDUC	Secretaria Estadual de Educação de Alagoas
SEGP	Secretaria Executiva do Gabinete do Prefeito
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SEMSCC	Secretaria Municipal de Segurança Comunitária com Cidadania
SEPPIR	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância
UNIT	Centro Universitário Tiradentes

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 A ATUAÇÃO DO PNUD NA EDUCAÇÃO PÚBLICA .....	15
1.1 O surgimento do PNUD e a sua concepção de educação para o desenvolvimento .....	15
1.2 A inserção do PNUD na educação brasileira, alagoana e maceioense .....	22
1.3 Articulação entre os conceitos de regulação, gerencialismo, parceria público-privada e mecanismos de regulação da educação .....	28
2 OS MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE MACEIÓ E SEUS INSTRUMENTOS GERENCIAIS.....	33
2.1 Instrumentos gerenciais do mecanismo regulatório da gestão por resultados .....	33
2.1.1 O Ideb como referência de avaliação da qualidade educacional.....	33
2.1.2 Premiação financeira por desempenho no Ideb.....	36
2.1.3 Simulados preparatórios para o Ideb .....	38
2.2 Instrumentos gerenciais do mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos .....	40
2.2.1 Publicação de documentos norteadores sobre os padrões básicos de aprendizagem .....	40
2.2.2 Rede de parceiros .....	47
2.2.3 Formação continuada para os profissionais da rede municipal de ensino.....	49
2.2.4 Eventos de planejamento, avaliação e divulgação da parceria Semed/PNUD.....	54
2.2.5 Mudanças curriculares com a adoção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) .....	58
2.2.6 Autoavaliação dos resultados escolares .....	61
2.2.7 Geoprocessamento para o monitoramento da qualidade educacional.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
REFERÊNCIAS .....	70

## INTRODUÇÃO

“Mecanismos de regulação da educação de Maceió e instrumentos gerenciais na parceria Semed/PNUD (2014-2019)” dá título a este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que é fruto da participação da autora no Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, Estado, Sociedade e Educação (GP-TESE) e da sua atuação como pesquisadora-bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic), da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), no período de 2016 a 2019.

A partir dessas experiências e dos estudos empreendidos, se optou por pesquisar no TCC o tema da regulação da educação, especialmente, por considerá-lo importante para a compreensão das alterações realizadas na política educacional local pelo organismo internacional chamado Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tendo em vista que a maioria das pesquisas, geralmente, aborda a atuação de entidades como essa em contextos educacionais mais amplos, como o brasileiro. Portanto, a importância do presente trabalho está na análise crítica sobre o gerencialismo e seus mecanismos de regulação da educação inseridos na educação de Maceió pela parceria entre a Secretaria Municipal de Educação (Semed) e o PNUD, no período de 2014 a 2019.

O foco da discussão está nas ações que o PNUD vem efetuando há décadas na educação pública, ações essas que se manifestam especialmente de duas formas: por intermédio da produção de documentos norteadores relativos à área educacional, os quais propõem uma série de alterações para as políticas públicas educacionais; e pela execução de programas educacionais construídos e coordenados por parcerias público-privadas (PPPs) firmadas entre as entidades transnacionais e os órgãos públicos de educação, as quais são direcionadas, principalmente, à gestão educacional e escolar, à formação docente e aos processos de ensino e de aprendizagem, envolvendo desde as secretarias de educação de cada unidade federativa, até suas correspondentes instituições de ensino.

Logo, a problemática de pesquisa deste TCC é a seguinte: Como a parceria Semed/PNUD regulou a educação de Maceió, no período de 2014 a 2019, mediante a inserção de um conjunto de instrumentos gerenciais? Nessa direção, a hipótese apresentada aqui é que o gerencialismo foi a principal estratégia da parceria Semed/PNUD para regular a educação maceioense e, para tanto, instrumentos gerenciais diversos foram utilizados e inseridos na dinâmica de funcionamento da rede municipal e das próprias escolas.

O enfrentamento da problemática, sob a orientação da aposta interpretativa indicada acima, tem o objetivo geral de analisar mecanismos de regulação da educação de Maceió e

seus respectivos instrumentos gerenciais inseridos pela parceria Semed/PNUD. Os objetivos específicos, por sua vez, incluem: compreender o contexto histórico de surgimento do PNUD; identificar as principais formas de atuação do PNUD na educação brasileira, alagoana e maceioense, e caracterizar os instrumentos gerenciais vinculados aos mecanismos regulatórios da gestão por resultados e do monitoramento e controle de processos.

Trata-se, assim, de uma pesquisa explicativa, que aborda fatores que determinaram ou contribuíram para a ocorrência do objeto analisado (GIL, 2002), o que auxiliou na identificação e na compreensão mais aprofundadas sobre as causas que resultaram na parceria Semed/PNUD e suas implicações para a educação básica de Maceió. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, definida, conforme Deslandes (2009), como uma atividade que possui três características básicas: disciplina na escolha dos autores que contribuam com o desvelamento do problema de pesquisa; exercício crítico no diálogo reflexivo entre as referências encontradas e o objeto em análise, e amplitude na identificação de materiais que abordem conhecimentos atuais sobre o tema pesquisado. Observou-se, nesse momento, dificuldade em encontrar referências específicas sobre o processo de regulação da educação de Maceió, o que demarca o presente trabalho como uma pesquisa que pode suscitar reflexões que fomentem a elaboração de outros estudos sobre o assunto.

As fontes bibliográficas iniciais resultaram de levantamento que utilizou as chaves de busca “regulação da educação”, “gerencialismo e regulação”, “parcerias público-privadas e organismos internacionais” e “Programa Viva Escola”. No percurso da investigação, conforme ganhavam clareza mecanismos regulatórios e instrumentos gerenciais acionados pela parceria Semed/PNUD, outras chaves foram utilizadas; por exemplo, “políticas curriculares e regulação”, “rede de parceiros”, “avaliação externa e currículo escolar”, “autoavaliação escolar”, entre outras.

Esse exercício propiciou a seleção de um conjunto de referências: textos publicados pelo GP-TESE (AMORIM; PAZ, 2014; BRAZ; CÊA; SILVA, 2018); artigos científicos da base de dados Scielo, de periódicos e de anais de eventos científicos na área educacional (AGLIETTA, 2001; BALL, 2005; MACHADO, 2008; ROBERTSON; VERGER, 2012; FRIGOTTO, 2013; LIBÂNEO, 2013); dissertações e teses disponíveis em repositórios de algumas universidades brasileiras (SILVA, 1999; CHIRINÉA, 2010; BERNUSSI, 2014; BRAZ, 2019).

Neste trabalho também foi desenvolvida uma pesquisa documental, entendida aqui como a busca por “[...] materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 42).

Dessa forma, a partir de alguns documentos – compreendidos em sua natureza de documentos de política educacional (EVANGELISTA; SHIROMA, 2019) – se pretende analisar como eles “[...] expressam não apenas diretrizes para a educação, mas articulam interesses, projetam políticas, produzem intervenções sociais [...]” (EVANGELISTA, 2012, p. 2). Entre esses documentos estão alguns relatórios sobre educação elaborados pelos organismos internacionais e documentos norteadores formulados pela parceria Semed/PNUD, mas as principais fontes documentais são as notícias relacionadas a essa parceria, divulgadas nos *sites* oficiais da Semed, do PNUD Brasil, do *United Nations Development Programme* (UNDP) e do Projeto Semed/PNUD, durante o período de 2014 a 2019.

Para identificar notícias da parceria Semed/PNUD, a pesquisa documental buscou os termos “Programa Viva Escola” e “projeto Semed/PNUD”, o que resultou na catalogação de mais de 190 matérias jornalísticas, a maioria delas extraída do *site* oficial da Semed. Todas elas foram registradas em um quadro categorial, destacando as justificativas e os argumentos que geraram a parceria em questão e a sua dinâmica de operacionalização. É importante salientar que após a posse do novo governo municipal de Maceió, gestão João Henrique Caldas, em 2021, o mencionado acervo de notícias foi excluído do *site* da Semed, e o que ainda existe são matérias do final de 2020 em diante, estando as notícias de períodos anteriores indisponíveis ou com os seus respectivos *links* desativados.

Essa lacuna de informações não comprometeu a elaboração da presente pesquisa, em virtude de esse conjunto de notícias ter sido salvo anteriormente em arquivos no formato PDF, o que não significa dizer que o apagamento das matérias jornalísticas no *site* da Semed é um fato que possa ser considerado irrelevante. Muito pelo contrário, é algo extremamente preocupante por se tratar da exclusão de dados educacionais, impedindo a população de acessar essas informações, interferindo na compreensão acerca da educação maceioense em anos anteriores, e dificultando a análise dos possíveis avanços e retrocessos educacionais vivenciados pelo município ao longo do tempo.

Essas duas frentes de estudo – bibliográfico e documental – sustentam a investigação apresentada neste TCC, cuja estrutura inclui dois capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

O capítulo 1 trata dos seguintes temas: contexto histórico de surgimento do PNUD; sua atuação na educação pública a partir de algumas parcerias celebradas entre esse organismo internacional e a educação brasileira, alagoana e maceioense, em que se reflete acerca do nível de influência do PNUD na reestruturação das bases políticas e pedagógicas da educação oferecida em cada um desses espaços; por fim, o referido capítulo aborda as

categorias basilares deste trabalho: regulação, gerencialismo, parcerias público-privadas e mecanismos de regulação da educação.

No capítulo 2, se analisa como a parceria Semed/PNUD regulou a política educacional municipal, ao inserir nesta última: a) o mecanismo regulatório da gestão por resultados e b) o mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos. Quanto ao primeiro, são destacados os seguintes instrumentos gerenciais: o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) como referência de avaliação da qualidade educacional; premiação financeira por desempenho no Ideb; simulados preparatórios para o Ideb. No que diz respeito ao segundo mecanismo citado, foram discutidos os instrumentos gerenciais a seguir: publicação de documentos norteadores sobre os padrões básicos de aprendizagem; rede de parceiros; formação continuada para os profissionais da rede municipal de ensino; eventos de planejamento, avaliação e divulgação da parceria Semed/PNUD; mudanças curriculares com a adoção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC); autoavaliação dos resultados escolares; geoprocessamento para o monitoramento da qualidade educacional.

Nas considerações finais, são recuperados os principais aspectos discutidos nesta pesquisa, com destaque para o processo regulatório exercido pela parceria Semed/PNUD na educação básica maceioense via inserção do gerencialismo, e são indicadas possibilidades de estudos futuros que possam ser motivados pelo conteúdo apresentado neste TCC.

## **1 A ATUAÇÃO DO PNUD NA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

O capítulo 1 tem o objetivo de apresentar o surgimento do PNUD e as suas principais formas de atuação na educação pública brasileira, alagoana e maceioense. Para tanto, o presente capítulo está organizado da seguinte maneira: inicialmente, trata do contexto histórico de surgimento do PNUD, evidenciando o início da atuação desta organização multilateral nas políticas educacionais de várias regiões do mundo, particularmente nos países periféricos, sob o mote da educação para o desenvolvimento, disseminado amplamente a partir da elaboração dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Posteriormente, o capítulo 1 discute a atuação do PNUD nas políticas educacionais brasileira, alagoana e maceioense, apontando como essa instituição transnacional tem ampliado sua intervenção mediante dois instrumentos burocráticos e políticos, chamados de Execução Nacional e Acordos de Cooperação Técnica. E explica os conceitos fundantes que norteiam esta pesquisa: regulação, gerencialismo, parceria público-privada e mecanismos de regulação da educação.

### **1.1 O surgimento do PNUD e a sua concepção de educação para o desenvolvimento**

As políticas educacionais de diversos países têm sido cada vez mais influenciadas por uma série de agentes vinculados aos setores público e privado, entre eles, se destacam os organismos internacionais. Segundo Libâneo (2016), a interferência das agências internacionais nas políticas de educação pode ocorrer de formas variadas, por exemplo, com a elaboração de um conjunto de recomendações a serem seguidas, principalmente pelos países emergentes, como o Brasil. Diante disso, o autor afirma que o campo da educação vivencia atualmente um processo de internacionalização, ou seja,

[...] a modelação dos sistemas e instituições educacionais conforme expectativas supranacionais definidas pelos organismos internacionais ligados às grandes potências econômicas mundiais, com base em uma agenda globalmente estruturada para a educação, as quais se reproduzem em documentos de políticas educacionais nacionais como diretrizes, programas, projetos de lei, etc. [...] (LIBÂNEO, 2016, p. 43).

Ainda de acordo com Libâneo (2016), as principais organizações multilaterais que têm exercido influência nas políticas públicas educacionais são o Banco Mundial, a Organização

das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre outras. Neste trabalho se analisa, especificamente, o influxo do PNUD em algumas políticas de educação. Mas antes de discutir esta questão, é fundamental explicar a categoria de organismo internacional utilizada aqui.

Os organismos internacionais são entendidos como instituições multilaterais que atuam “[...] como produtoras e difusoras de normas, regras e padrões de interação que afetam as ações e escolhas dos atores domésticos” (BERNUSSI, 2014, p. 11). Segundo esta autora, as orientações dos organismos internacionais afetam as escolhas de cada país em particular basicamente de duas maneiras: a) por intermédio da proposição de debates acerca dos objetivos norteadores das políticas educacionais, das técnicas e instrumentos usados para atingi-los, o que pode influenciar os países a inserirem em suas respectivas políticas de educação esses elementos propostos pelos organismos internacionais, e b) por meio de alterações na natureza das políticas públicas educacionais, isto é, na tomada de decisões dos entes nacionais e nos procedimentos que eles devem seguir para definir suas escolhas (BERNUSSI, 2014).

Desse modo, os primeiros organismos internacionais – Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) – foram criados em 1944 na Conferência de *Bretton Woods*, nos Estados Unidos, em uma reunião entre 44 países, que objetivou reconstruir a economia daqueles que foram devastados pela Segunda Guerra Mundial (SILVA, 1999). Nesse contexto, as organizações recém-criadas tiveram a função de promover essa reconstrução econômica para auxiliar os países na recuperação pós-guerra; contudo, tais instituições não se restringiram à reconstrução dessas economias, pois direcionaram também suas ações para a produção e o cumprimento de determinados padrões e normas em outras áreas dos países, sendo uma delas a educação (BERNUSSI, 2014).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, por sua vez, surgiu apenas no ano de 1965, mediante a fusão de duas entidades da Organização das Nações Unidas (ONU): o Fundo Especial das Nações Unidas – cuja atribuição era realizar estudos e análises sobre possíveis investimentos em projetos de desenvolvimento econômico – e o Programa Estendido de Cooperação Técnica, cujo papel era fornecer assistência técnica aos países pobres (MACHADO, 2008). Portanto, “o PNUD reúne a experiência técnica e os subsídios necessários para coordenar as atividades de desenvolvimento entre os organismos que formam o Sistema das Nações Unidas” (PNUD, 2020a, p. 1).

Assim, o PNUD vem atuando de forma contínua há mais de 50 anos em parceria com governos e com segmentos da sociedade civil, em especial os vinculados ao setor privado, com a missão de alinhar as necessidades dos seus 170 Estados-membros, visando colaborar para o “[...] desenvolvimento de políticas, habilidades de liderança, capacidades institucionais, resiliência e, especialmente, erradicação da pobreza e redução de desigualdades e exclusão social” (PNUD, 2020b, p. 1-2). Mas em suas primeiras décadas o PNUD não interveio diretamente na educação dos países periféricos, tendo em vista que, aproximadamente até a década de 1990, sua função foi oferecer financiamentos aos projetos de assistência técnica das agências especializadas em educação, a exemplo da Unesco (BERNUSSI, 2014), principalmente direcionados à formação de professores dos ensinos secundário e técnico (COLEMAN; JONES, 2005 *apud* BERNUSSI, 2014).

Esse cenário mudou somente no decorrer dos anos 1990, quando o PNUD aderiu à ideia do desenvolvimento humano como forma de reduzir a pobreza (BERNUSSI, 2014). Machado e Pamplona (2008) elucidam que essa concepção de desenvolvimento humano preconizada pelo PNUD, a partir de 1990, associa o desenvolvimento a uma qualidade de vida melhor, que possibilite às pessoas viverem uma vida longa e saudável, adquirirem determinados conhecimentos e terem acesso aos recursos necessários para desfrutarem de uma vida decente, entre outros aspectos (UNDP, 1990). Para efetivá-lo na realidade dos países, o PNUD indica, a cada ano, no *Relatório de Desenvolvimento Humano*, alguns instrumentos que os Estados nacionais poderiam utilizar para alcançar melhorias em seu nível de desenvolvimento humano, entre eles a educação, que deveria realizar ações como a alfabetização de crianças e adultos; a redução da desigualdade de gênero; o acesso universal à educação primária etc (UNDP, 1990).

Já na chegada dos anos 2000, o PNUD passou por uma mudança em sua concepção de desenvolvimento, em que este adquiriu o caráter de desenvolvimento humano sustentável<sup>1</sup>, ou seja, o desenvolvimento econômico deveria ocorrer baseado nas necessidades das gerações atuais de cada país, mas sem comprometer suas gerações futuras (UNDP, 1990). Logo, para os países pobres alcançarem o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Em relação à adesão do PNUD ao conceito de desenvolvimento humano sustentável, é válido assinalar dois aspectos. Primeiro, que já na década de 1990, o PNUD mencionou brevemente a ideia do desenvolvimento humano sustentável. Entretanto, esta concepção ainda era embrionária, sendo inserida efetivamente no PNUD a partir dos anos 2000. E segundo, que a gênese do conceito de desenvolvimento humano sustentável não foi uma iniciativa exclusiva do PNUD. Muito pelo contrário, essa concepção foi fruto “[...] de um longo processo de reuniões internacionais e estudos sob a égide da ONU, bem como de pesquisas de diferentes autores [...]. De qualquer forma, está claro que a dimensão da sustentabilidade foi formulada exteriormente ao PNUD e foi uma complementação ao paradigma de desenvolvimento humano já existente e, este sim, foi formulado no âmbito do PNUD [...]” (MACHADO; PAMPLONA, 2008, p. 67).

econômico, era necessário que o Estado se responsabilizasse por garantir um crescimento favorável da economia com a implementação de políticas apropriadas, como a educação. Por exemplo, conforme o *Relatório de Desenvolvimento Humano dos anos 2000*, caberia aos Estados nacionais o desempenho das seguintes ações: educação básica gratuita oferecida pelo Estado, garantia do ensino fundamental obrigatório e promoção dos direitos humanos na sociedade (UNDP, 2000).

Além disso, o documento citado acima também propôs medidas para a valorização da educação, em virtude dos impactos positivos que ela poderia gerar, a exemplo da formação de capital humano<sup>2</sup>, produtividade e capacidades de participação e interação social, considerando a educação como uma das políticas prioritárias de todos os países, um instrumento para promover o desenvolvimento econômico e um dos direitos centrais para a redução da pobreza (UNDP, 2000). Inclusive, estes dois últimos posicionamentos foram e ainda são frequentemente utilizados pelas organizações multilaterais, em especial, pelo PNUD.

No caso da educação como instrumento para o desenvolvimento econômico, se observa a presença de uma formação restrita, visando à futura inserção dos sujeitos no mercado de trabalho, e não necessariamente uma formação integral que desenvolva as dimensões intelectuais, emocionais, físicas, sociais e culturais de cada aluno. Nessa concepção restrita da relação entre desenvolvimento e educação, existe ainda uma espécie de culpabilização do indivíduo, sobretudo durante as crises econômicas vivenciadas pela sociedade, em que se transfere para as pessoas a responsabilidade de ajudar a superá-las (FRIGOTTO, 2013; FREITAS, 2014). Isto pode ser visto, por exemplo, na disseminação do discurso de que a economia passa por dificuldades por causa da falta de qualificação profissional, que faz com que os sujeitos não consigam uma vaga de trabalho, como se o alcance de um determinado nível de crescimento econômico dependesse somente do indivíduo, particularmente, daqueles que constituem a classe trabalhadora.

A concepção da educação como instrumento para a redução da pobreza, que vinha sendo divulgada pelos organismos internacionais desde a década de 1990, foi amplamente adotada pelo PNUD no evento Cúpula do Milênio das Nações Unidas, realizado em 2000, em Nova Iorque. Na ocasião, após as discussões realizadas, foram definidos 8 (oito) Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) e suas respectivas 21 metas, assumidos

---

<sup>2</sup> Diz respeito à adoção de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores considerados como necessários para potencializar a força de trabalho e intensificar a produtividade do trabalhador, logo, para explorá-lo de forma mais intensa (FRIGOTTO, 2013).

pelos representantes de 189 países, que se comprometeram a reduzir a pobreza extrema prioritariamente nos países mais pobres e promover melhorias nas condições de vida dos sujeitos, até o ano de 2015 (PNUD, 2016). O Quadro 1, a seguir, apresenta a lista dos 8 ODM:

**Quadro 1 – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) – 2000-2015**

<b>OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO – ODM (2000-2015)</b>
<b>ODM 1:</b> Acabar com a fome e a miséria
<b>ODM 2:</b> Educação básica de qualidade para todos
<b>ODM 3:</b> Igualdade entre os sexos e valorização da mulher
<b>ODM 4:</b> Reduzir a mortalidade infantil
<b>ODM 5:</b> Melhorar a saúde das gestantes
<b>ODM 6:</b> Combater a aids, a malária e outras doenças
<b>ODM 7:</b> Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente
<b>ODM 8:</b> Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento

Fonte: PNUD (2016, p. 18).

Todavia, nos quinze anos que se seguiram à Cúpula do Milênio, os países em desenvolvimento – termo este usado pelo PNUD para denominar os países mais pobres – não conseguiram atender integralmente os ODM, entre outros motivos, em decorrência dos mesmos terem abordado apenas os sintomas dos problemas sociais vivenciados em tais regiões, e não a origem deles (PNUD, 2016). Então, já no ano de 2010, a ONU se articulou com a comunidade internacional para começar a pensar em uma proposta sucessória aos ODM, que contribuísse de forma mais ampla com a redução da pobreza em todos os países do mundo, e não mais somente nos países pobres (PNUD, 2016).

Assim, em 2012, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+ 20), os 193 países-membros construíram um grupo de trabalho para formular outros objetivos, pautados agora no desenvolvimento sustentável (PNUD, 2016). Em um processo de consultas abertas e pesquisas globais, que durou três anos, foram elaborados os chamados 17 (dezessete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas, tendo como base as “[...] causas originárias da pobreza e as necessidades universais direcionadas para as três dimensões do desenvolvimento sustentável: crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental” (PNUD, 2016, p. 20). É importante destacar que a questão da sustentabilidade não está restrita apenas à preservação do meio ambiente, mas envolve também a própria sustentabilidade do capitalismo enquanto ordem social vigente.

Desse modo, os ODS foram apresentados à sociedade no ano de 2015, em Nova Iorque, na ocasião da Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, em que se estabeleceu que, no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2030, todos os países do

mundo firmariam uma parceria global para erradicar a pobreza, envolvendo governos, sociedade civil, setor privado e outros grupos interessados, por intermédio de ações e políticas nacionais focadas no alcance dos 17 ODS (PNUD, 2016). No Quadro 2, a seguir, é possível identificar cada um desses objetivos:

**Quadro 2 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) – 2016-2030**

<b>OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – ODS (2016-2030)</b>
<b>ODS1:</b> Erradicação da pobreza
<b>ODS 2:</b> Fome zero e agricultura sustentável
<b>ODS 3:</b> Saúde e bem-estar
<b>ODS 4:</b> Educação de qualidade
<b>ODS 5:</b> Igualdade de gênero
<b>ODS 6:</b> Água potável e saneamento
<b>ODS 7:</b> Energia acessível e limpa
<b>ODS 8:</b> Trabalho decente e crescimento econômico
<b>ODS 9:</b> Indústria, inovação e infraestrutura
<b>ODS 10:</b> Redução de desigualdades
<b>ODS 11:</b> Cidades e comunidades sustentáveis
<b>ODS 12:</b> Consumo e produção responsáveis
<b>ODS 13:</b> Ação contra a mudança global do clima
<b>ODS 14:</b> Vida na água
<b>ODS 15:</b> Vida terrestre
<b>ODS 16:</b> Paz, justiça e instituições eficazes
<b>ODS 17:</b> Parcerias e meios de implementação

Fonte: PNUD (2016, p. 7-9).

Desse modo, o PNUD defende que, para os países conseguirem implementar com sucesso os ODS, é necessário integrá-los de forma interconectada nas políticas, planos e programas de desenvolvimento sustentável de cada país, pois o sucesso de um objetivo depende da sua articulação com os demais e de uma atuação estratégica em cinco áreas-chave: “[...] diminuição da pobreza, governança democrática e construção da paz, mudança do clima e risco de desastres e desigualdade econômica” (PNUD, 2020c, p. 2). Para orientar os países no cumprimento dos ODS, o PNUD apresenta os seguintes aspectos, a serem observados em cada um dos objetivos: os avanços já obtidos; os desafios que ainda precisam ser superados; as ações de melhorias, e, por fim, as metas específicas (PNUD, 2020c).

Devido à amplitude dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o que interessa neste estudo é analisar, especificamente, o ODS de número 4, relativo à educação de qualidade, com o intuito de compreender como o PNUD tem orientado a alteração das políticas educacionais. De acordo com esse organismo internacional, o ODS 4 visa alcançar uma educação de qualidade para todos, de forma inclusiva, se fundamentando na concepção

de que a educação é uma das ferramentas mais poderosas para garantir o desenvolvimento sustentável (PNUD, 2020d).

Por conseguinte, para os países-membros do PNUD concretizarem o objetivo 4, precisam cumprir, até o ano de 2030, algumas metas, podendo ser sublinhadas as seguintes: garantir que todas as crianças tenham acesso à educação pré-escolar, para que estejam prontas para o ensino fundamental e concluam sua educação primária e secundária gratuitamente, obtendo aprendizagens relevantes e eficazes; assegurar que os jovens e adultos sejam alfabetizados e aprendam noções básicas de aritmética; garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos teóricos e práticos necessários à promoção do desenvolvimento sustentável; ampliar a oferta de docentes qualificados nos países em desenvolvimento, inclusive, com o uso da cooperação internacional (PNUD, 2020d).

A partir da contextualização histórica feita até aqui, é notável que a intervenção das organizações multilaterais na educação venha ocorrendo de forma contínua e sistemática há várias décadas, sobretudo nos países mais pobres. Nesse contexto, as instituições transnacionais – a exemplo daquelas vinculadas à ONU, como é o caso do PNUD –, apesar de atuarem em áreas distintas, parecem compartilhar uma mesma concepção de educação para o desenvolvimento, pautada em uma visão economicista, fortemente atrelada à ideia de capital humano (FRIGOTTO, 2013).

Em razão disso, a adesão das políticas públicas educacionais a esses aspectos preconizados pelos organismos internacionais redundava no reforço à concepção da educação reduzida à formação dos alunos apenas para o mercado de trabalho, sem propiciar uma formação integral em que eles possam desenvolver suas dimensões intelectuais, emocionais, físicas, sociais e culturais (FRIGOTTO, 2013; BERNUSSI, 2014; LIBÂNEO, 2016). Assim, conforme Bernussi (2014), as organizações multilaterais consolidaram sua atuação na educação dos países periféricos a partir de três aspectos centrais: divulgação do conceito de educação para o desenvolvimento, institucionalização desta concepção por meio da padronização e da disseminação de suas abordagens e discursos, e a atuação como principal fonte de assistência técnica aos projetos e programas educacionais na esfera nacional e local.

Uma situação que exemplificou como esses aspectos podem ser inseridos nas políticas educacionais foi a parceria entre o PNUD e a Semed de Maceió, no período de 2014 a 2019. Decorrente da articulação entre o Ministério da Educação (MEC), o PNUD e a Semed, a referida parceria previu a assistência técnica do citado organismo internacional para a condução das políticas da rede municipal de ensino de Maceió, mediante um programa educacional chamado Viva Escola.

Os estudos realizados para a construção deste TCC evidenciaram que o Programa Viva Escola introduziu nas unidades escolares da rede pública de Maceió um conjunto de instrumentos gerenciais associados a dois mecanismos de regulação da educação (gestão por resultados e monitoramento e controle de processos), que padronizaram a educação maceioense e disseminaram abordagens e discursos para induzir as instituições de ensino e seus profissionais a alcançarem os resultados propostos pelo PNUD.

Diante disso, é fundamental que sejam realizadas análises sobre como as organizações multilaterais têm alterado profundamente as políticas educacionais de diversas regiões do mundo, sob a justificativa de que o seu objetivo é auxiliar os países, estados ou municípios a oferecerem uma educação que contribua com o desenvolvimento econômico. É nesse sentido que se discute, no próximo item, a atuação do PNUD na educação brasileira, alagoana e maceioense.

## **1.2 A inserção do PNUD na educação brasileira, alagoana e maceioense**

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento tem ampliado consideravelmente a sua atuação na elaboração e na efetivação das políticas educacionais em nível federal, estadual e municipal. A sua interferência pode ser observada, por exemplo, nas parcerias público-privadas em educação que o organismo firma com tais governos, acordadas conjuntamente por dois instrumentos de caráter burocrático e político, denominados Execução Nacional e Acordos de Cooperação Técnica, que implicam no cumprimento de determinadas funções por cada agente envolvido e na adoção de fundamentos e práticas do setor privado como referência para as políticas públicas educacionais. Por este último caráter é que os estudos do GP-TESE têm identificado as parcerias de órgãos públicos com organismos internacionais como parcerias público-privadas.

Conforme Machado (2008), a Execução Nacional foi definida em um documento elaborado pela Assembleia Geral da ONU, em 1992, que em seu capítulo 6, intitulado *Promise and Challenges*, tratou dos aspectos constitutivos da Execução Nacional, descrevendo-a como a norma de implementação dos programas e projetos que essa organização multilateral e suas agências desenvolvem ao redor do mundo, em que o governo do país receptor das ações da ONU tem a possibilidade de atuar junto as suas agências, como o PNUD, e também em articulação com outros agentes e instituições, como o setor privado, organizações não-governamentais e grupos comunitários (UNDP, s/d).

Com a Execução Nacional, o PNUD desempenha, então, determinados papéis em seus programas e projetos para consolidar as políticas da ONU por intermédio da abordagem e da atuação sobre alguns temas, como o alívio da pobreza (UNDP, s/d). Entre os papéis do PNUD, sobressaem os de parceiro do governo, facilitador de gestão, assistente de projetos e monitor de desempenho, que estabelecem os termos entre o PNUD e o governo, controlam os fundos dos programas e monitoram o seu desempenho; por sua vez, cabe ao governo a responsabilidade pela execução final dos programas (UNDP, s/d). A partir da identificação desses papéis, é possível notar uma assimetria nas funções que o órgão governamental e o organismo internacional exercem na parceria.

Um exemplo dessa desproporcionalidade de funções entre os parceiros pôde ser verificado no uso do fundo público pela parceria Semed/PNUD, em que foram estabelecidas as seguintes atribuições aos parceiros: ao MEC coube a disponibilização dos recursos financeiros para a promoção das atividades da parceria; o PNUD ficou responsável por administrar esse dinheiro, com base em seus próprios regulamentos e procedimentos, e por orientar a atuação da Semed; esta Secretaria, por fim, se encarregou da execução final das ações da parceria, sob pena de a parceria em questão ser alterada, suspensa temporariamente ou até mesmo encerrada, caso as condicionalidades do PNUD não fossem atendidas (PNUD, 2013).

Ainda sobre o uso do fundo público, quando fosse necessário ampliar os recursos pecuniários da parceria, o PNUD informava ao MEC os valores atualizados que este deveria repassar; em caso de interrupção do financiamento do MEC à parceria, o PNUD poderia reduzi-la, suspendê-la ou cancelá-la; ainda, se a parceria tivesse o contrato rescindido ou concluísse as atividades antes do período previsto, o PNUD não precisava devolver o dinheiro que não foi gasto (PNUD, 2013). Por conta dessa dinâmica própria da parceria entre o MEC e o PNUD, ao qual a Semed se integrou, Braz (2019, p. 55) afirma:

No caso brasileiro, fica clara a utilização de recursos públicos advindos do MEC para financiar programas do PNUD localizados em estados e municípios com baixos indicadores educacionais. Assim, elementos que favorecem a governança da educação vêm sendo implementados tanto na política nacional quanto na política local reverberando, em última instância, dentro das escolas públicas.

Ainda sobre a Execução Nacional, é válido salientar que ela não é utilizada de forma isolada pelo PNUD para o estabelecimento de PPPs em educação das quais participa. Arelado a esse instrumento normativo, existe outro chamado Acordo de Cooperação Técnica, que é um documento que o PNUD e outros organismos internacionais elaboram para firmar

parcerias com os governos (MACHADO, 2008). No caso específico das parcerias seladas entre o PNUD e o governo brasileiro, esse documento é denominado de *Country Cooperation Framework* (CCF) e nele se “[...] identifica quais devem ser os objetivos e as estratégias de desenvolvimento a serem perseguidos por meio da parceria, para que sejam cumpridos seus objetivos e metas” (MACHADO, 2008, p. 47).

Desse modo, os Acordos de Cooperação Técnica que oficializam as parcerias entre o governo brasileiro e o PNUD são coordenados pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC), órgão do Ministério das Relações Exteriores encarregado pela implementação e coordenação da cooperação técnica internacional no Brasil, visando ao desenvolvimento nacional e de seus parceiros, tendo como algumas de suas funções a negociação das parcerias, sua aprovação, acompanhamento e avaliação (BRASIL, 2014). De acordo com Lima (2017), quando a ABC foi criada, no ano de 1987, realizava o acompanhamento dos projetos de assistência internacional que o país recebia; atualmente, a instituição tem auxiliado o Brasil na prestação de projetos de cooperação técnica internacional em outros países, particularmente, na Cooperação Sul-Sul referente aos países em desenvolvimento localizados na América Latina, Caribe e África. Nestas regiões, o Brasil tem atuado com a disponibilização de recursos humanos que “[...] treinam e qualificam quadros técnicos locais em áreas como agricultura, saúde e energia” (LIMA, 2017, p. 37).

Para tanto, a atuação brasileira no eixo Sul-Sul tem ocorrido conjuntamente com as agências da ONU, com ênfase no PNUD, um parceiro histórico do Brasil, que o subsidiou na própria criação da Agência Brasileira de Cooperação, “[...] ao apoiar o seu fortalecimento institucional e ao estabelecer um modelo de cooperação técnica do país a fim de alcançar resultados concretos. Desde então, os laços entre o PNUD e a ABC têm sido fortes” (CHEDIEK, 2017, p. 57). Este autor aponta, inclusive, que a cooperação brasileira nesses territórios é considerada pelo PNUD como uma das forças motrizes para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, visto que o Brasil vem ampliando o seu potencial na cooperação técnica internacional mediante boas e bem-sucedidas práticas e políticas sociais (CHEDIEK, 2017).

Nota-se, assim, que a relação entre o PNUD e o governo brasileiro é de longa data e a intervenção da referida agência da ONU na educação pública também. Machado (2008) é um dos autores que analisa as formas de atuação desse organismo internacional no contexto educacional brasileiro. Ao consultar o “Relatório Sintético de Atividades do PNUD no Brasil: 1960-2002”, Machado (2008) apresenta o foco de atuação do PNUD no país: entre as décadas de 1960 e 1970, o PNUD atuou nas áreas de infraestrutura e tecnologia, auxiliando o processo

de industrialização do Brasil; na década de 1980, o PNUD atribuiu uma responsabilidade maior ao governo brasileiro na execução e no controle dos projetos; no final da década de 1980, o PNUD passou a responsabilizar o país pelo financiamento desses projetos; na década de 1990, o Brasil começou a utilizar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), elaborado pelo PNUD, para definir as metas e prioridades de atuação do governo; atualmente, o PNUD tem combatido a pobreza e a exclusão social, considerando a educação como uma das principais áreas para isso, e incentivado o uso sustentável do meio ambiente e a modernização do Estado (PNUD, 2006 *apud* MACHADO, 2008).

Para efetivar essas ações na educação brasileira, o PNUD lançou mão de programas e projetos educacionais com o suposto objetivo de universalizar a educação básica para que o país alcançasse um desenvolvimento sustentável. Na tentativa de cumpri-lo, o PNUD executou no Brasil, em 2011, o Projeto MEC/PNUD I, de nº 62474, que foi substituído no ano posterior pelo Projeto MEC/PNUD II de nº 77150 (PNUD, 2012). Todavia, os motivos que levaram à substituição do Projeto 62474 pelo Projeto 77150 não são claros. Conforme Braz (2019, p. 47),

[...] o que podemos coletar de informações, segundo os relatórios de prestação de contas do ano de 2012, é que houve a doação voluntária do MEC de R\$ 2.300.000,00 (dois bilhões e trezentos mil dólares), referentes às atividades dos componentes I, II, III do Projeto 62474, as quais seriam repassadas para as atividades do Projeto 77150, indicando a continuidade de investimentos na educação básica que ocorriam há mais de 20 anos por meio da parceria MEC/PNUD.

Já a atuação do PNUD no estado de Alagoas se iniciou no ano de 2000, no momento em que o governo estadual, na gestão Ronaldo Lessa, passou a expressar um discurso favorável à realização de mudanças sociais mediante a cooperação, discurso que posteriormente foi substituído pela necessidade de criação das parcerias. A partir disso, o governo alagoano começou a dialogar com o então presidente do PNUD no Brasil por intermédio da Secretaria de Estado do Planejamento e da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social e de outras instituições, como Universidade Federal de Alagoas (Ufal), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Instituto Xingó (AMORIM; PAZ, 2014).

Com o fim do mandato dessa gestão estadual que inaugurou os diálogos com o PNUD, esta instituição transnacional não teve sua relação com o novo governo do estado interrompida. Muito pelo contrário, a gestão Teotônio Vilela Filho, então recém-eleita em 2007 e que era oposição ao seu antecessor, continuou a dialogar com o PNUD e firmou uma

parceria na área da saúde entre o organismo internacional, o governo estadual e a Corregedoria Geral de Justiça de Alagoas, com o objetivo de dinamizar o atendimento de saúde pública no estado, em decorrência da demora e da má qualidade do atendimento (AMORIM; PAZ, 2014). Foi justamente na gestão Teotonio Vilela Filho que o PNUD começou a consolidar sua atuação em Alagoas e iniciou as intervenções específicas na área educacional.

Amorim e Paz (2014) explicam que, no ano de 2009, devido ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do estado ter figurado entre os menores do Brasil, o governo de Alagoas recebeu uma visita de técnicos do PNUD, que propuseram a construção de um projeto que contribuísse com mudanças sociais na região alagoana. Foi nesse contexto que surgiu o Programa Geração Saber, fruto da parceria entre o MEC, o PNUD e a Secretaria Estadual de Educação de Alagoas (Seduc) (AMORIM; PAZ, 2012), que objetivou universalizar o acesso à educação, garantir a permanência dos alunos na escola, oferecer uma formação pedagógica de qualidade e ampliar a articulação com a Seduc na organização, gestão e tecnologia para promover melhorias na rede estadual de ensino (ALAGOAS, 2009 *apud* BRAZ, 2019).

Em face disso, se reafirma aqui a concepção de Amorim e Paz (2014) sobre a atuação do PNUD na educação alagoana, de que a estrutura da política educacional estadual foi determinada por esse organismo internacional, que atuou praticamente em todas as etapas do Programa Geração Saber, desde a sua proposição até a organização, elaboração e avaliação de como ele foi executado pelo estado. Até que, no ano de 2011, esse e outros programas desenvolvidos pelo conjunto de secretarias estaduais alagoanas sofreram uma alteração, em que foram transformados no macroprograma Alagoas Tem Pressa, voltado para a melhoria do baixo IDH do estado (AMORIM; PAZ, 2012).

De acordo com os mesmos autores, o desenho operacional do Alagoas Tem Pressa, baseado no antigo Programa Geração Saber, incluiu a organização de um plano de ações conjuntas entre a Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico e as demais secretarias estaduais de Alagoas. No caso da educação, os seguintes aspectos foram focalizados: “[...] ampliação e cobertura da educação infantil e do ensino médio; elevação da qualidade do ensino fundamental; implantação da gestão integrada da educação; redução do analfabetismo entre os jovens e adultos [...]” (AMORIM; PAZ, 2012, p. 17).

O Alagoas Tem Pressa foi encerrado na gestão do governo Renan Filho, iniciada em 2015, pois esta entendeu que o macroprograma não havia gerado resultados positivos, por dois motivos: centralizou a tomada de decisão e a metodologia em um único núcleo especial de

trabalho e não envolveu, de fato, a participação das outras secretarias e órgãos estaduais (BUARQUE, 2015).

Percebeu-se, então, que o PNUD começou a exercer uma influência maior na educação de Alagoas entre os anos de 2009 a 2014, período em que o Geração Saber e o Alagoas Tem Pressa estiveram vigentes. É pertinente evidenciar, ainda, que durante a execução desse último programa, o PNUD celebrou outra parceria, porém, agora entre o MEC e o governo de Maceió, durante o mandato de Cícero Almeida (2005 a 2012), a qual se materializou no Programa Cidade Educar, com os propósitos de universalizar o acesso à educação básica, promover melhorias na qualidade da aprendizagem estudantil, garantir a permanência escolar e avançar nos indicadores educacionais municipais, sobretudo, os do Ideb (MACEIÓ, 2011a).

Nessa direção, o Programa Cidade Educar estimou realizar 17 ações na educação maceioense direcionadas à gestão educacional, práticas pedagógicas, formação continuada dos professores e profissionais do apoio escolar, avaliação, infraestrutura e recursos pedagógicos (MACEIÓ, 2011b). Entretanto, esse programa teve a curta duração de 18 meses e não deixou claro o motivo pelo qual foi encerrado (BRAZ, 2019). Diante dessa falta de informações, se soube apenas que a parceria “[...] foi rescindida, no ano de 2012, pela falta de contrapartida da gestão local em executar de forma adequada o cumprimento das etapas requeridas [...]” (PNUD, 2013 *apud* BRAZ, 2019, p. 59).

Apesar de o Cidade Educar ter chegado ao fim, isto não significou que a relação entre o PNUD e o governo maceioense deixou de existir, tendo em vista que a partir da eleição de um novo governo de Maceió, o de Rui Palmeira, em 2013, houve a retomada do diálogo entre a Semed e o PNUD. Essa rearticulação entre o órgão governamental e o organismo internacional se deu após a gestão central da Secretaria Municipal de Educação ter encontrado alguns relatórios que foram deixados pela gestão anterior, os quais tratavam da atuação prévia do PNUD na educação maceioense, e, ao consultá-los, a nova gestão da Semed entendeu que seria importante restabelecer a parceria com a instituição transnacional (PNUD, 2019).

Logo, o prefeito de Maceió e a então secretária municipal de educação, Ana Dayse Dorea, visitaram o Ministério da Educação, manifestando a intenção de resgatar a parceria com o PNUD (MACEIÓ, 2013a), o que propiciou, no final do ano de 2013, a oficialização de um novo Projeto de Cooperação Técnica na política educacional maceioense desenvolvido pelo MEC, PNUD e a Semed/Maceió (MACEIÓ, 2013b), operacionalizado mediante as atividades do Programa Viva Escola. Em razão disso, é possível verificar que o PNUD não impôs a parceria à Semed, assim, esta parceria foi estabelecida por um processo de

consentimento ativo<sup>3</sup> do governo local (BRAZ, 2019), em que o órgão municipal de educação se rearticulou ao PNUD para constituir uma parceria público-privada na rede municipal de ensino, o que evidenciou a adesão da Semed às “[...] concepções teóricas e práticas que almejam a implementação de um projeto de educação global” (BRAZ, 2019, p. 19). Tal projeto, por sua vez, pode ser desenvolvido, entre outras formas, pelo acionamento de mecanismos de regulação, a exemplo dos que alteraram as bases políticas e pedagógicas da educação pública de Maceió.

É válido explicar que a previsão para o encerramento da parceria Semed/PNUD era o ano de 2020, período em que seria finalizado o segundo mandato do governo Rui Palmeira, que ensejou a criação da referida parceria. Contudo, esta teve que ser concluída antes do previsto, em outubro de 2019, em virtude da suspensão do envio de recursos pelo MEC, que inviabilizou a continuidade das ações (MACEIÓ, 2019a). Esse fato não implicou, necessariamente, na interrupção da influência do PNUD na política educacional maceioense, nem na extinção dos mecanismos de regulação que foram inseridos pelo organismo internacional durante a parceria com a Semed.

### **1.3 Articulação entre os conceitos de regulação, gerencialismo, parceria público-privada e mecanismos de regulação da educação**

Antes de adentrar na discussão desses mecanismos regulatórios, é fundamental elucidar os conceitos de regulação, gerencialismo e mecanismos de regulação da educação, que orientam a reflexão do presente trabalho. Conforme Bocchi (2019), a regulação é um conceito criado no início da década de 1970 por Michel Aglietta que, junto com Robert Boyer e Alain Lipietz, fundaram a Escola Francesa da Regulação (EFR) com o objetivo de analisar as diferentes formas com que o capitalismo se organizou historicamente para continuar como modo de produção dominante, sobretudo observando as respostas que o capital elaborou a fim de superar ou minimizar as crises que vivencia desde a sua gênese.

Nessa perspectiva, regulação – ou modo de regulação – é um conjunto de mediações que o capitalismo utiliza para permanecer como modo de produção hegemônico e assegurar que as suas crises sejam mantidas dentro de certos limites, sem comprometer a coesão social (AGLIETTA, 2001). Uma dessas mediações do capital é a regulamentação, ou seja, a criação

---

<sup>3</sup> A partir do referencial gramsciano, Braz (2019) define o processo de consentimento ativo como a busca pela adesão voluntária dos sujeitos escolares a uma agenda política educacional, que expressa uma determinada compreensão sobre o papel da educação no movimento global do capital.

e o cumprimento de normas, regras, leis ou outros tipos de documentos (CÓSSIO; OLIVEIRA; SOUZA, 2014), a exemplo daqueles que são criados e implementados pelo Estado<sup>4</sup> para auxiliar a classe burguesa a preservar sua hegemonia na sociedade capitalista.

No entanto, é válido salientar que “[...] a regulação não é decorrente nem se materializa apenas nas construções sócio-institucionais (sic) formais (leis, estatutos, normatizações) [...]” (AZEVEDO; GOMES, 2009, p. 96). Isso significa que a regulação pode ser realizada por meio da regulamentação desses documentos, mas ela ultrapassa a dimensão normativa, podendo, assim, ser efetivada por programas, projetos, discursos, ações (CÓSSIO; OLIVEIRA; SOUZA, 2014), entre outros aspectos, que compõem as diversas áreas e instituições sociais ligadas a “campos específicos do espaço social, tais como os campos da educação, saúde, economia, política, dentre outros” (AZEVEDO; GOMES, 2009, p. 96).

Sem perder de vista que a regulação funciona de forma mediada para que o capitalismo possa prosseguir como modo de produção dominante, e que o Estado é um dos principais instrumentos do capital responsável por exercer a regulação, de maneira a evitar que as crises ameacem a coesão social capitalista, Medeiros e Rodrigues (2014) evidenciam que na década de 1970 o Estado redefiniu o seu papel para auxiliar o capital a enfrentar uma nova crise<sup>5</sup> e o fez por intermédio da adesão ao gerencialismo. Este, por sua vez, se caracteriza como uma gestão fundamentada em concepções e ações, originárias do setor privado, para a busca e o controle eficiente dos objetivos, metas e resultados das políticas públicas (CLARKE; NEWMAN, 2012).

Portanto, o gerencialismo considera a esfera privada como referência para a atuação estatal, pois o privado supostamente teria mais eficiência no alcance de melhores resultados para o setor público. De acordo com Medeiros e Rodrigues (2014), é nesse contexto que o Estado se direciona para as parcerias público-privadas, que têm feito com que o âmbito

---

<sup>4</sup> O Estado é compreendido aqui na perspectiva gramsciana, que o define como “[...] o complexo de atividades práticas e teóricas com as quais a classe dirigente não só justifica e mantém seu domínio [...]” (GRAMSCI, 2007, p. 331), utilizando um conjunto de mediações para preservar sua hegemonia, entre elas, a regulação das políticas públicas.

<sup>5</sup> Segundo Mészáros (2011), o capitalismo, desde a sua gênese, passou por crises cíclicas que variavam em termos de intensidade e de duração. Contudo, de acordo com o autor, a partir da década de 1970, o capital começou a vivenciar uma crise estrutural, que se estende até a contemporaneidade. Mészáros (2011) explica que as principais características da crise estrutural do capital são: o seu caráter universal, pois ela atinge todas as áreas da sociedade (industrial, econômica, política etc.), diferentemente do que ocorria nas crises cíclicas, as quais afetavam apenas um setor social; o seu aspecto global, posto que a crise estrutural do capital atinge a todos os países, variando sua intensidade em cada um deles; a dimensão temporal da crise estrutural do capital, que se diferencia das crises cíclicas, dado o fato de que estas eram periódicas e constantes, o que as tornava previsíveis, enquanto a crise estrutural tem um aspecto contínuo, permanente e de abalos colossais; e o modo rastejante da crise estrutural, isto é, ela não pode ser controlada, nem revertida, apenas administrada. Em face dessa conjuntura, a regulação exerce um papel fundamental no enfrentamento da crise estrutural do capital para assegurar a continuidade da hegemonia burguesa.

privado participe com cada vez mais frequência das discussões, das decisões e da implementação das políticas públicas. Na perspectiva hegemônica, as PPPs em educação são reduzidas à perspectiva do gerencialismo, sendo vistas como:

[...] uma ferramenta de gestão que pode se fazer presente nas relações políticas no interior do próprio Estado e entre este e a sociedade civil, nas transações empresariais dos setores da economia e nos diferentes processos de trabalho. A parceria é marcada pela realização de contratos, convênios e/ou quaisquer instrumentos de formalização entre diferentes sujeitos políticos coletivos, sejam eles públicos (governos, ministérios, secretarias, departamentos, etc.) e/ou privados (empresas, sindicatos, ONGs, associações, igrejas, mídia e demais entidades do chamado terceiro setor). As diretrizes, orientações, fontes e formas de financiamento são objeto de negociação das partes envolvidas nas ações de parceria. Tais ações visam à realização de um fim que pode ser concretizado na forma de eventos, cursos, programas, planos, projetos, prestação de serviços, entre outras ações, envolvendo distintos agentes sociais (CÊA; PAZ, 2012, p. 7).

Uma parceria que demonstra como a inserção do gerencialismo pode ocorrer no setor público é a que foi estabelecida pelo Acordo de Cooperação Técnica entre o MEC, o PNUD e a Semed<sup>6</sup> na educação básica de Maceió. Conforme Cóssio, Oliveira e Souza (2014), este tipo de acordo, em específico, visa induzir as redes de ensino a adotarem planejamentos estratégicos voltados para o alcance de padrões de desempenho, particularmente nas avaliações externas, como o Ideb.

Então, sob a lógica da gestão gerencial, a parceria Semed/PNUD organizou a formação de uma equipe local para atuar de modo permanente em Maceió (PROJETO SEMED/PNUD, 2019a), com visitas regulares de membros do PNUD à Secretaria, para acompanhar o desempenho do município na execução da parceria (MACEIÓ, 2014a). É importante destacar que as funções dos profissionais da equipe também foram definidas a partir da perspectiva gerencialista:

[...] a equipe foi composta por profissionais que, juntos, se complementavam com as seguintes competências: Liderança: liderar equipes e influenciar pessoas e grupos. Gestão: gestão de pessoas, de equipes e de projetos, capacidade para interlocução institucional [...]. Efetividade (*delivery*): gerar e entregar produtos e resultados. Gestão e produção de conhecimento: promover a disseminação de produtos e resultados. Parcerias: promover encontros e parcerias que resultem em apoios políticos e técnicos ao Projeto. Proatividade: habilidade para antecipar demandas e problemas e propor soluções (PNUD, 2019, p. 34).

---

<sup>6</sup> Apesar de essa parceria ter sido firmada entre o MEC, o PNUD e a Semed, as tomadas de decisões sobre as ações realizadas na educação maceioense tiveram como centro a relação entre o organismo internacional e o órgão municipal. Contudo, os altos escalões do PNUD foram os maiores responsáveis por tomar as decisões referentes à continuidade ou não das atividades da parceria. Já o âmbito federal cumpriu as funções de oficializar a parceria, destinar recursos financeiros para a mesma, acompanhá-la e fiscalizar algumas das ações. Por isto, no decorrer do presente trabalho, essa parceria é citada como parceria Semed/PNUD.

É interessante notar, ainda, que os profissionais da equipe local eram formados em áreas diversas (administração, *marketing* e comunicação), e apenas uma integrante tinha formação na área da educação – nos cursos de Letras e Pedagogia (PNUD, 2019). Este fato explicita que a parceria Semed/PNUD não se preocupou em ter membros da equipe com um perfil profissional vinculado à área educacional, mas sim sintonizado com a construção das novas estratégias que foram pensadas para a política educacional maceioense, por meio do uso de arranjos metodológicos e pedagógicos que mobilizassem os atores locais das escolas a participarem das atividades propostas pela parceria (PROJETO SEMED/PNUD, 2019a).

Verifica-se, assim, que a parceria entre a Semed e o PNUD atuou fundamentalmente de duas formas: a) pelo consentimento ativo dos profissionais da educação, aos quais foram atribuídos determinados papéis na política educacional, que visavam à adesão espontânea desses profissionais ao projeto educacional elaborado pela parceria (BRAZ, 2019), e b) pelo acionamento de mecanismos de regulação que inseriram o gerencialismo na política educacional de Maceió a partir da execução de um conjunto de instrumentos gerenciais.

Nesse sentido, é possível situar o gerencialismo como principal estratégia da parceria Semed/PNUD para regular a educação maceioense, mediante instrumentos gerenciais que estiveram presentes nas ações e concepções mobilizadas pela parceria – chamadas aqui de mecanismos de regulação – para induzir as instituições de ensino municipais e seus respectivos profissionais a aderirem à busca por resultados na qualidade educacional e a se submeterem ao monitoramento e ao controle da ação das/nas escolas. Como resultado desse processo, foram modificadas, possivelmente, não apenas as práticas, subjetividades e identidades profissionais (BALL, 2005), mas também o caráter público e democrático das escolas (MEDEIROS; RODRIGUES, 2014).

Desse modo, na parceria Semed/PNUD os instrumentos gerenciais<sup>7</sup> acionados para imprimir a marca gerencialista na educação municipal estiveram associados a dois principais mecanismos de regulação: gestão por resultados e monitoramento e controle de processos. É importante elucidar que esses mecanismos regulatórios ocorreram de forma articulada para propiciar a inserção do gerencialismo na condução e na reestruturação da política educacional de Maceió na direção das reformas preconizadas pelo capital e sistematizadas pelo PNUD, na condição de organismo internacional. Portanto, a indicação de dois mecanismos distintos no presente trabalho se deu somente por uma questão didática para melhor compreensão da

---

<sup>7</sup> As ações da parceria Semed/PNUD que utilizaram esses instrumentos gerenciais para regular a educação básica de Maceió foram realizadas no âmbito do Programa Viva Escola. Ressalta-se que tais ações não ocorreram de forma sequencial, mas sim simultânea.

dinâmica gerencialista impressa em diferentes âmbitos da política educacional. Assim, o Quadro 3, a seguir, apresenta a relação entre os mecanismos de regulação da educação maceioense e os principais instrumentos gerenciais empregados pela parceria Semed/PNUD:

**Quadro 3** – Mecanismos de regulação da Educação de Maceió e seus respectivos instrumentos gerenciais

MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE MACEIÓ	INSTRUMENTOS GERENCIAIS
Gestão por resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O Ideb como referência de avaliação da qualidade educacional;</li> <li>● Premiação financeira por desempenho no Ideb;</li> <li>● Simulados preparatórios para o Ideb.</li> </ul>
Monitoramento e controle de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publicação de documentos norteadores sobre os padrões básicos de aprendizagem;</li> <li>● Rede de parceiros;</li> <li>● Formação continuada para os profissionais da rede municipal de ensino;</li> <li>● Eventos de planejamento, avaliação e divulgação da parceria Semed/PNUD;</li> <li>● Mudanças curriculares com a adoção da BNCC;</li> <li>● Autoavaliação dos resultados escolares;</li> <li>● Geoprocessamento para o monitoramento da qualidade educacional.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base nas fontes da pesquisa documental.

Esse conjunto de instrumentos gerenciais que viabilizou a regulação da educação maceioense foi acionado nas ações do Programa Viva Escola, reestruturando quatro aspectos da educação básica de Maceió, sendo eles: infraestrutura; ações pedagógicas; recursos humanos, em especial voltados para a formação continuada; e gestão, com foco no fortalecimento da gestão escolar, todos eles norteados pelos seguintes conceitos: inclusão, qualidade e inovação (MACEIÓ, 2015a).

Portanto, ao tomar como base tais aspectos e conceitos norteadores, a parceria Semed/PNUD regulou a política educacional maceioense via inserção da gestão por resultados e do monitoramento e controle de processos, com os supostos objetivos de promover melhorias na qualidade e na gestão da educação municipal. No próximo capítulo se discute, então, como a regulação educacional de Maceió foi efetuada a partir da introdução dos instrumentos gerenciais mencionados anteriormente.

## **2 OS MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE MACEIÓ E SEUS INSTRUMENTOS GERENCIAIS**

Este segundo capítulo tem o objetivo de caracterizar os dois principais mecanismos de regulação da educação de Maceió que contribuíram com a inserção do gerencialismo na rede municipal de ensino: a) gestão por resultados; b) monitoramento e controle de processos. Para tanto, são apresentados os instrumentos gerenciais que acionaram esses mecanismos regulatórios nas atividades da parceria Semed/PNUD, no âmbito do Programa Viva Escola, responsável por ter materializado a referida parceria no período de 2014 a 2019. Assim, inicialmente são discutidos os instrumentos gerenciais relacionados ao mecanismo regulatório da gestão por resultados: a definição do Ideb como referência de avaliação da qualidade educacional; a premiação financeira por desempenho nessa avaliação externa; e os seus simulados preparatórios.

E em seguida, considerando o mecanismo de regulação orientado para o monitoramento e controle de processos, são analisados seus respectivos instrumentos gerenciais, sendo eles: publicação de documentos norteadores sobre os padrões básicos de aprendizagem; rede de parceiros; formação continuada para os profissionais da rede municipal de ensino; eventos de planejamento, avaliação e divulgação da parceria Semed/PNUD; mudanças curriculares com a adoção da BNCC; autoavaliação dos resultados escolares; e geoprocessamento para o monitoramento da qualidade educacional.

### **2.1 Instrumentos gerenciais do mecanismo regulatório da gestão por resultados**

#### **2.1.1 O Ideb como referência de avaliação da qualidade educacional**

A oficialização da parceria Semed/PNUD ocorreu em outubro de 2013, com a definição de ações a serem implantadas pelo Programa Viva Escola na rede municipal de ensino (MACEIÓ, 2014b), e, em janeiro de 2014, foram realizadas as primeiras atividades da parceria, objetivando a melhoria da gestão e da qualidade educacionais de Maceió, com a adoção de padrões básicos de funcionamento, mudanças nos indicadores negativos da educação municipal e a reestruturação do ensino por intermédio da elaboração e a execução de documentos, estudos, planos de ações e metas (MACEIÓ, 2013a; MACEIÓ, 2013b).

Nessa direção, o Viva Escola foi desenvolvido, a princípio, como um projeto-piloto, englobando 27 (vinte e sete) escolas municipais maceioenses com os mais baixos

desempenhos no Ideb, como forma de elas alcançarem a meta da parceria de aumentar o desempenho escolar na avaliação externa (MACEIÓ, 2014c) com a adoção dos documentos de diretrizes escolares e dos padrões mínimos de funcionamento (MACEIÓ, 2014b), indicando o forte “[...] alinhamento da Rede com as informações sobre o Ideb e seu uso para a melhoria da qualidade de ensino [...]” (PNUD, 2019, p. 11). Entretanto, “[...] excetuando-se poucas unidades de ensino, a Rede como um todo tinha notas preocupantes no índice [...]” (PNUD, 2019, p. 13). Logo, a parceria Semed/PNUD constatou que faria mais sentido o Programa Viva Escola ser ampliado para todas as escolas da rede municipal de Maceió.

Percebe-se, assim, que a parceria utilizou o Ideb como referência para avaliar a qualidade educacional maceioense. Embora naturalizada no meio educacional, essa tomada de decisão é preocupante, tendo em vista que a qualidade da educação não se restringe a fatores isolados, como o fluxo e o desempenho escolares mensurados na avaliação externa, mas está relacionada a diversos fatores sociais, econômicos e culturais que a influenciam de modo determinante, como a situação socioeconômica das famílias dos estudantes, o tipo de gestão adotado pela escola, a formação e as condições de trabalho docente, a organização do ambiente escolar etc (BRANDÃO; CHIRINÉA, 2015). Por essa razão, é possível afirmar que o Ideb não foi suficiente para avaliar se a educação oferecida pelas escolas municipais de Maceió durante a parceria Semed/PNUD era de qualidade ou não.

Sob essa ótica, se depreende que o uso do Ideb, como instrumento gerencial vinculado ao mecanismo regulatório da gestão por resultados, estabeleceu para as unidades escolares o alcance de determinados resultados, ao indicar as ações a serem realizadas por elas, visando à melhoria do seu desempenho e da qualidade educacional. Esse fato pode ter provocado o controle do trabalho desenvolvido nas escolas públicas de Maceió e, conseqüentemente, de seus currículos, da gestão escolar e do trabalho docente, ao requerer práticas que gerassem “[...] produtos onde se observem a eficácia do sistema educacional” (LINDOSO; SANTOS, 2019, p. 13).

Um exemplo do controle escolar a partir do Ideb foram as visitas da secretária municipal de educação de Maceió às escolas onde eram aplicadas a Prova Brasil<sup>8</sup> – avaliação que mensura o Ideb de cada unidade escolar –, em que a gestora da Semed expressou o apoio e a motivação para as escolas participarem dessa avaliação externa (MACEIÓ, 2019b). As

---

<sup>8</sup> Até o ano de 2018, a avaliação que mensurava o Ideb era chamada de Prova Brasil. A partir de 2019, com a unificação das avaliações nacionais sobre a qualidade do ensino na Educação Básica – Prova Brasil, Saeb e Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA) –, a avaliação passou a ser denominada de Prova Saeb (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2018). Neste trabalho foi utilizada a antiga nomenclatura dessa avaliação externa (Prova Brasil) por ela ser comumente mais usada pelas escolas.

visitas evidenciam o nível de importância atribuído pela parceria ao Ideb, que foi usado como referência não somente para avaliar a qualidade da educação municipal, mas também para o planejamento das atividades escolares, as formações continuadas, reuniões, simulados, premiação etc.

Outra proposição da parceria Semed/PNUD em relação ao Ideb foi a implementação da educação integral nas escolas municipais de Maceió para reduzir o abandono escolar e melhorar o desempenho escolar na avaliação externa, sob a justificativa de que a participação dos alunos em atividades desenvolvidas nos dois turnos escolares poderia auxiliar nessas questões (PNUD, 2019), como a participação discente nas atividades de programas voltados ao avanço no Ideb, como os Programas Mais Educação<sup>9</sup> e Escola 10<sup>10</sup>.

Todavia, segundo Brandão e Chirinéa (2015), o alcance de resultados e metas do Ideb propostos por programas desse tipo acaba gerando algumas exigências para as instituições de ensino, particularmente no que diz respeito à regularização do fluxo escolar e à redução do abandono escolar e da reprovação dos alunos. Sobre a reprovação escolar, em especial, a parceria Semed/PNUD parece não ter analisado os possíveis problemas de aprovar os discentes sem observar se eles conseguiram, de fato, aprender: ao designar o Ideb como referencial de qualidade da educação, pode ter sido requisitado dos educandos o domínio de determinados conteúdos, competências e habilidades restritos somente à melhoria dos seus desempenhos no Índice (CHIRINÉA, 2010).

O estreitamento curricular da educação maceioense, ao focar o ensino nas disciplinas abordadas nessa avaliação externa (Língua Portuguesa e Matemática), possivelmente desencadeou uma redução no tempo de ensino das demais matérias que não são requeridas pela Prova Brasil (FREITAS, 2014), resultando em “[...] sérios comprometimentos na formação dos estudantes e na autonomia pedagógica do professor” (LINDOSO; SANTOS, 2019, p. 13). Nesse processo, a avaliação da aprendizagem também pode ter sido afetada pelo uso de instrumentos avaliativos baseados nos assuntos cobrados pelo Ideb, como os simulados (FREITAS, 2014).

Por conseguinte, as implicações do Ideb expressas no estreitamento do currículo escolar e na avaliação dos estudantes podem ter causado uma generalização dos conteúdos

---

<sup>9</sup> Programa de educação integral executado por parcerias entre o MEC e as escolas estaduais e municipais, que atende prioritariamente as instituições de ensino com baixo desempenho no Ideb (BRASIL, 2018).

<sup>10</sup> Programa desenvolvido de forma integrada pelo estado de Alagoas e pelo município de Maceió, com foco na melhoria do Ideb das escolas estaduais e municipais por meio de atividades que contribuam com o aumento do nível de proficiência dos educandos em Português e Matemática; a elevação das taxas de aprovação e de participação dos discentes na Prova Brasil; a diminuição das taxas de abandono escolar e de distorção idade x série, e a garantia de um bom desempenho no Ideb, conforme a meta anual definida pelas secretarias de educação (ALAGOAS, 2017; MACEIÓ, 2019c).

ensinados nas unidades escolares. De acordo com Chirinéa (2010), esse pragmatismo no trato dos conteúdos desconsidera as especificidades de cada escola e promove uma formação discente em que os alunos até podem alcançar um bom desempenho na avaliação externa, porém correm o risco de não saberem utilizar certos conhecimentos em situações reais do cotidiano, devido ao fato de não terem sido explicados em sala de aula ou terem sido apenas mencionados brevemente.

Compreende-se, ainda, que o Ideb é um instrumento gerencial que se articulou a outros instrumentos desse gênero – premiação financeira por desempenho e simulado preparatório – para exercer a regulação da educação de Maceió, via inserção da gestão por resultados, mediante processos definidos e controlados em uma espécie de passo a passo, com vistas a premiar, punir e corrigir os possíveis desvios (FREITAS, 2014) relativos a essa avaliação externa, os quais eram acompanhados pela gestão educacional municipal e escolar.

### 2.1.2 Premiação financeira por desempenho no Ideb

Em 2014, a educação municipal de Maceió teve uma premiação por desempenho no Ideb caracterizada pela entrega de cartas de parabenização da Semed às escolas que conseguiam um desempenho positivo no Ideb (MACEIÓ, 2014d). Já em 2018 foram organizadas solenidades de reconhecimento para as unidades escolares maceioenses que cumpriam esses dois critérios: notas iguais ou maiores que 5 na Prova Brasil, e notas menores que 5, desde que tivessem melhorado o nível de proficiência nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática (MACEIÓ, 2018a).

Conforme Bonamino e Sousa (2012), essas duas formas de premiação por desempenho no Ideb são denominadas como avaliações de segunda geração<sup>11</sup>, porque elas correspondem apenas à divulgação dos resultados das escolas na avaliação externa e sua devolução para as instituições de ensino que, no máximo, implicam no estabelecimento de metas educacionais a serem cumpridas posteriormente pelas unidades escolares, sem acarretar consequências materiais. Contudo, a partir do momento em que os resultados do Ideb são utilizados para premiar ou sancionar as escolas pelo seu desempenho na avaliação externa, esta se torna uma

---

<sup>11</sup> A título de curiosidade, as avaliações de primeira geração são aquelas que possuem um “[...] caráter diagnóstico da qualidade da educação ofertada no Brasil [...], cuja finalidade é acompanhar a evolução da qualidade da educação. De um modo geral, essas avaliações divulgam seus resultados na Internet, para consulta pública, ou utilizam-se da mídia ou de outras formas de disseminação, sem que os resultados da avaliação sejam devolvidos para as escolas [...]” (BONAMINO; SOUSA, 2012, p. 375).

avaliação de terceira geração, chamada também de política de responsabilização (BONAMINO; SOUSA, 2012).

E foi isso que aconteceu na rede municipal de Maceió, em 2019, quando a parceria realizou um trabalho interno na Semed, que propôs a criação de uma premiação financeira por desempenho no Ideb, justificando que seria uma forma de reconhecer os esforços das escolas municipais na busca pela melhoria da qualidade do ensino (MACEIÓ, 2019d). Com o aval do prefeito foi, então, encaminhada à Câmara dos Vereadores a Lei Municipal nº 6.928, que determinou a destinação de premiação financeira para as instituições de ensino municipais, que atingissem na avaliação do Ideb uma nota mínima ou maior do que 5 pontos (MACEIÓ, 2019d; MACEIÓ, 2019e). O Quadro 4, abaixo, detalha o processo de premiação financeira de escolas por desempenho no Ideb:

**Quadro 4** – Processo de entrega da premiação financeira por desempenho no Ideb na educação de Maceió

Notas do Ideb	Valores do prêmio por desempenho	Reajuste dos valores do prêmio	Acesso ao Prêmio Ideb
De 5 a 5,9 pontos	R\$ 8.000,00 (oito mil reais)	Os valores não são fixos.	1º Etapa: Divulgação das notas do Ideb;
De 6 a 6,9 pontos	R\$ 10.000,00 (dez mil reais)	Reajustes dos valores a cada 2 anos, conforme o índice de inflação.	2º Etapa: Abertura de processo administrativo na Semed feito pela escola com bom desempenho no Ideb;
De 7 a 7,9 pontos	R\$ 15.000,00 (quinze mil reais)		3º Etapa: Depósito da Semed na conta bancária da escola premiada;
Acima de 8 pontos	R\$ 20.000,00 (vinte mil reais)		Etapa Final: Compra de equipamentos de pequeno porte e materiais para a formação continuada dos profissionais da escola.

Fonte: Elaboração da autora, com base nas fontes da pesquisa documental.

Portanto, a entrega de premiações financeiras por desempenho no Ideb funcionou como outro instrumento gerencial associado ao mecanismo regulatório da gestão por resultados, na medida em que as escolas municipais maceioenses passaram a priorizar ações definidas no formato de metas a serem cumpridas para auxiliar na consecução de resultados positivos na avaliação externa, sucedendo, ao final, no alcance da premiação financeira. Entretanto, esse processo não se restringe à dimensão financeira, pois segundo Dias, Galvão e Vieira (2019), as instituições premiadas acabam adquirindo um *status* social diferenciado, que valoriza as que conquistam a premiação pelo desempenho positivo no Ideb e, por outro lado, desvaloriza as demais que obtêm um baixo desempenho nessa avaliação externa e não são contempladas com o prêmio. Isso explicita o viés meritocrático da premiação ao propiciar um *status* social a determinadas escolas que, supostamente, fizeram por merecer o prêmio em

dinheiro, deixando aquelas que “não fizeram por onde merecer” a premiação permanecerem “[...] à margem e com dificuldades a serem enfrentadas” (DIAS; GALVÃO; VIEIRA, 2019, p. 41).

Além disso, a premiação por resultados pode ter disseminado a competição entre as unidades escolares municipais e interferido na gestão escolar e no trabalho docente, influenciando as escolas a dedicarem uma parte considerável do seu tempo para promover ações que contribuíssem com a elevação das notas no Ideb (ANDRIOLA; ARAÚJO; LEITE, 2019). O redirecionamento dos recursos públicos para a educação municipal também pode ter ocorrido em Maceió a partir da premiação financeira por desempenho no Ideb, pois uma parcela do orçamento educacional do município foi forçosamente destinada para as premiações da avaliação externa. Vê-se, assim, como o gerencialismo submete o fundo público a práticas do mercado, como a competitividade entre escolas, por exemplo.

Entretanto, algo que não ficou claro na parceria Semed/PNUD foram as ações e os recursos financeiros direcionados às unidades escolares com baixo desempenho no Ideb. O que se pôde identificar em relação ao orçamento público municipal para o prêmio por resultado foram apenas os valores que cada escola receberia, de acordo com a sua nota na Prova Brasil, e o uso que as unidades escolares deveriam fazer do dinheiro da premiação. Desse modo, ocorre o ocultamento da desigualdade educacional nas escolas maceioenses, já que algumas instituições de ensino, ao receberem a premiação, acabaram sendo mais beneficiadas do que as escolas que não foram contempladas com o prêmio.

É possível inferir que o prêmio por desempenho no Ideb decorreu, ainda, em duas implicações para as unidades escolares de Maceió: a orientação de como o recurso público deveria ser empregado pelas escolas, sem que elas decidissem de forma autônoma em quais aspectos investiriam o dinheiro da premiação, e o ranqueamento das instituições com a publicização dos resultados do Ideb (ANDRIOLA; ARAÚJO; LEITE, 2019), ao tê-las classificado considerando somente o seu desempenho na avaliação externa, excluindo a avaliação dos demais fatores que podem ter interferido na qualidade educacional das escolas municipais.

### 2.1.3 Simulados preparatórios para o Ideb

Outra atividade da parceria Semed/PNUD que também se configurou como um instrumento gerencial articulado ao mecanismo de regulação da gestão por resultados foi a organização de simulados preparatórios para a prova do Sistema de Avaliação da Educação

Básica (Saeb), responsável por mensurar o Ideb de cada escola. As ações listadas no Quadro 5, a seguir, evidenciam o processo de organização dos simulados preparatórios para o Ideb na educação de Maceió:

**Quadro 5** – Forma de organização dos simulados preparatórios para o Ideb na educação de Maceió

PERÍODO DOS SIMULADOS	PÚBLICO-ALVO DOS SIMULADOS	ORGANIZAÇÃO DOS SIMULADOS
Junho e setembro de 2019	Alunos dos 5º e 9º anos do ensino fundamental de 90 escolas municipais de Maceió.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulado preparatório para o Ideb com 40 questões de Língua Portuguesa e Matemática;</li> <li>• 2 horas para os estudantes responderem o simulado e preencherem o gabarito;</li> <li>• Objetivo: refletir sobre a proficiência dos alunos e traçar estratégias pedagógicas para melhorar seus desempenhos na Prova Brasil.</li> </ul>
Outubro de 2019	Alunos dos 5º e 9º anos do ensino fundamental de 90 escolas municipais de Maceió.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gincana preparatória para o Ideb com a organização dos estudantes em equipes para responder questões de Português e Matemática;</li> <li>• Atribuição de notas para os alunos, conforme o desempenho na gincana: Equipe em 1º lugar: nota 10; 2º lugar: nota 9,5 e 3º lugar: nota 8.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base nas fontes da pesquisa documental.

Com base no Quadro 5, se verifica que o uso dos simulados para o Ideb na rede municipal de ensino objetivou preparar os discentes para se habituarem ao instrumento avaliativo da Prova Saeb e às etapas que constituem esta avaliação. Os simulados são formas de preparação dos estudantes para que se familiarizem, por exemplo, com os tipos de textos e questões da referida prova; o tempo destinado para a avaliação, de modo que os alunos também conseguissem preencher o gabarito; o contato dos estudantes com o gabarito, em razão de eles não estarem acostumados a utilizá-lo nas avaliações escolares etc (BONAMINO; SOUZA, 2012). Diante disso, os simulados são um instrumento gerencial vinculado ao mecanismo regulatório da gestão por resultados em virtude de terem influenciado as escolas municipais de Maceió a se adequarem às necessidades do Ideb, exercendo, assim, um controle do ambiente escolar (BRANDÃO; CHIRINÉA, 2015).

Porém, o instrumento gerencial dos simulados para o Ideb possui alguns limites fundamentais, como a busca por melhorias nos resultados da avaliação externa com um fim em si mesmo (MENEGÃO, 2016), sem ultrapassar o aspecto quantitativo da nota atribuída ao desempenho escolar. Isso pode ser percebido na priorização do tempo que os educandos levaram para responder a prova e preencher o gabarito, no número de questões certas e erradas, na média que eles alcançariam se o simulado fosse a prova oficial do Ideb etc., o que ignorou outros aspectos que também podem ter interferido no desempenho estudantil.

Os simulados para o Ibed incidiram, ainda, na autonomia do trabalho docente, pois a preparação dos alunos para a Prova Brasil, de modo a torná-los “[...] capazes de atender as expectativas de aprendizagem das avaliações externas” (BRASIL; SILVA, 2018, p. 250), retira dos educadores a opção de decidirem pela aplicação ou não os simulados, bem como, obriga à redefinição do tempo de duração das atividades planejadas. O próprio trabalho docente é afetado, visto que, a partir dos resultados dos educandos nos simulados, os docentes precisam desempenhar várias ações como, por exemplo, avaliar os aspectos em que os estudantes tiveram um desempenho positivo e negativo, explicar as questões que a maioria deles errou, planejar os conteúdos que são cobrados na avaliação externa (MENEGÃO, 2016).

Por sua vez, as ações acima acabam acarretando alterações no ritmo e no sentido das intervenções necessárias à efetiva aprendizagem, o que, conforme Freitas (2014), centraliza o direcionamento das aulas para as dificuldades dos alunos nos simulados, reduz a atenção dos professores em identificar e atuar sobre outras dificuldades discentes não referentes ao Ideb, e fomenta o uso dos simulados como referenciais pedagógicos a partir de uma visão reducionista, que desconsidera as demais disciplinas do currículo e o desempenho individual dos estudantes, diluindo este último no desempenho alcançado pelo grupo nos simulados da avaliação externa.

Assim, não é difícil prever que a aplicação de simulados para o Ideb atingiu a própria concepção de avaliação das escolas municipais maceioenses, tendo em vista que as instituições podem tê-los usado como referência para as avaliações periódicas de aprendizagem, acarretando na hierarquização e no estreitamento curricular (BONAMINO; SOUZA, 2012), considerando o enfoque no ensino de Língua Portuguesa e Matemática, disciplinas requisitadas pela Prova Brasil, que acabam se sobrepondo a outras tais como Ciências, História, Geografia (FREITAS, 2014; MENEGÃO, 2016).

## **2.2 Instrumentos gerenciais do mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos**

### **2.2.1 Publicação de documentos norteadores sobre os padrões básicos de aprendizagem**

A atuação do PNUD na educação municipal de Maceió envolveu a produção de pesquisas, diagnósticos e novas propostas pedagógicas a serem implementadas nas unidades escolares pelos gestores escolares e professores (MACEIÓ, 2019f). Essa produção foi uma orientação da parceria Semed/PNUD, em virtude da avaliação de que a gestão anterior da

Secretaria havia elaborado dados insuficientes e imprecisos sobre gestão e organização curricular e pedagógica das escolas municipais (PNUD, 2019). Assim, a parceria elencou como prioridade inicial do Programa Viva Escola “[...] a construção de referenciais teóricos e práticos para uma nova política educacional para o município [...], para as diferentes etapas e modalidades de ensino [...]”, que definissem as orientações, diretrizes e matrizes comuns para toda a rede municipal (PNUD, 2019, p. 59). Em vista disso, para compreender como esses materiais incidiram na política educacional maceioense, são destacados no Quadro 6, a seguir, os documentos norteadores<sup>12</sup> do Viva Escola e seus respectivos autores e objetivos.

**Quadro 6** – Documentos norteadores da educação municipal de Maceió publicados na Coletânea Viva Escola

<b>DOCUMENTO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>OBJETIVO</b>
Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental (2014)	Técnicos do PNUD, equipe técnica da Semed de formação continuada do ensino fundamental e alguns profissionais da rede municipal de ensino	Indicar os conteúdos das aulas, conforme a necessidade, realidade e o perfil do município de Maceió para melhorar o desempenho pedagógico dos alunos.
Matrizes Disciplinares para o Ensino Fundamental (2015)	Diretoria Geral de Ensino da Semed, equipe técnica da Semed de formação continuada do ensino fundamental, técnicos do PNUD e alguns profissionais da rede municipal de ensino	Subsidiar a organização dos planos de trabalho docente e da gestão escolar, articulando-os à proposta pedagógica das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> e aos eixos estruturantes da BNCC.
Orientações Curriculares para a Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Maceió (2015)	Semed, PNUD, Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) <sup>13</sup> , Instituto C&A <sup>14</sup> , Organização Não-Governamental (ONG) Avante <sup>15</sup> e setor de Educação Infantil do Centro de Educação da UFAL	Apresentar os conceitos e princípios norteadores das práticas pedagógicas da Educação Infantil para avançar em sua universalização.
Pacto de Gestão (2015)	Semed, equipe técnica do PNUD e consultoria de um professor da UFAL	Fortalecer as gestões educacional, escolar e pedagógica das escolas municipais de Maceió por meio de metas pactuadas entre a Semed, os diretores, coordenadores e técnicos da rede municipal de ensino.

<sup>12</sup> Não se pretende aqui discutir detalhadamente os documentos norteadores da Coletânea Viva Escola, mas sim elucidar os elementos de alguns desses documentos, que lancem luz sobre a apreensão do mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos na rede municipal de ensino de Maceió. Para mais informações sobre esses documentos, acessar o *link*: <<https://www.projetosemedpnud.org/publicacoes/>>

<sup>13</sup> O Unicef é o Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância, criado em 1946 pela ONU para atuar na defesa e proteção dos direitos das crianças e adolescentes de 190 países (UNICEF, 2021).

<sup>14</sup> O Instituto C&A é pertencente à marca de roupas C&A e atua apoiando e investindo em ações de organizações, projetos e outras iniciativas, que visam contribuir com o avanço da Educação Básica para as crianças de 0 a 12 anos (INSTITUTO C&A, 2021).

<sup>15</sup> A Avante é uma organização não-governamental que presta assessoria nas áreas de educação, mobilização social e outras (AVANTE, 2021). Entre as instituições que ela assessoria na implementação de projetos direcionados para essas áreas está o Instituto C&A (PARALAPRACÁ, 2013).

(Continuidade do quadro 6)

Guia de Educação Especial para a Inclusão na Rede Municipal de Ensino de Maceió (2016)	Semed, PNUD, UNESCO e ONG Escola de Gente <sup>16</sup>	Indicar as orientações pedagógicas para os professores das Salas de Recursos da rede municipal de ensino para proporcionar a inclusão no ambiente escolar.
Universalizar a Alfabetização em Maceió: subsídios para a política pública (2016)	Semed, PNUD, UFAL e Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo (IPC-IG) <sup>17</sup>	Oferecer subsídios às ações que contribuam com a redução de 4% do número de analfabetos em Maceió e com a erradicação do analfabetismo até 2024.
Diretrizes da avaliação da/para aprendizagem da rede municipal de ensino de Maceió (2016)	Semed, equipe técnica do PNUD, assessoria de uma professora da UFAL e profissionais da educação municipal maceioense	Estabelecer os conceitos básicos de avaliação, princípios e instrumentos avaliativos e de registro da avaliação da aprendizagem estudantil.
Guia Prático de Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Maceió (2016)	Equipe técnica do PNUD e Grupo de Trabalho de Gestão Escolar da Semed <sup>18</sup>	Definir a política da gestão escolar de Maceió baseada em boas práticas de gestão e nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, considerando os problemas da escola e da comunidade escolar.
Bases Referenciais para a Compreensão de uma Proposta de Formação Continuada para a Rede Municipal de Ensino de Maceió <sup>19</sup> (2016)	Grupo de Trabalho da Semed dos setores de formação continuada da rede municipal de ensino, equipe técnica do PNUD e IPC-IG	Fornecer aos profissionais da educação municipal as bases orientadoras e conceituais que subsidiam a construção da política municipal de formação continuada.
Para uma política de educação integral no município de Maceió: Conceitos, experiências e metodologias (2016)	Semed, equipe técnica do PNUD e equipe do Programa Mais Educação	Oferecer uma base referencial para a constituição da política de educação integral em Maceió mediante diversos projetos escolares nas áreas de cultura, lazer, artes e esporte e nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.

<sup>16</sup> A Escola de Gente: Comunicação em Inclusão é uma organização não governamental atuante na elaboração de metodologias, programas e projetos promotores de ações de acessibilidade e inclusão para grupos vulneráveis, especialmente, de pessoas com deficiência (ESCOLA DE GENTE, 2018).

<sup>17</sup> O Centro Internacional de Política para o Crescimento Inclusivo (IPC-IG) foi fundado em 2002, como resultado de um acordo entre o PNUD e o governo brasileiro, visando “[...] promover o intercâmbio de experiências, conhecimentos e capacidades técnicas e institucionais para a concepção, formulação e avaliação de políticas públicas de desenvolvimento que contribuam para o crescimento inclusivo, a redução da pobreza e da desigualdade e o desenvolvimento humano” (IPC-IG, 2021, p. 1).

<sup>18</sup> Para produzirem o *Guia Prático de Gestão Escolar* os autores entrevistaram alguns integrantes do Conselho Municipal de Educação, do Conselho de Alimentação Escolar e de algumas escolas de ensino fundamental e Centros Municipais de Educação Infantil da capital alagoana (MACEIÓ, 2016a).

<sup>19</sup> Na elaboração das *Bases Referenciais para a Formação Continuada* foram utilizadas duas pesquisas: a primeira, uma entrevista aplicada junto aos profissionais das escolas municipais e aos técnicos da Semed, e a segunda, um levantamento efetivado pela UFAL, sendo ambas referentes ao tema das ações de formação continuada que os profissionais da educação costumavam participar no município (MACEIÓ, 2016b).

(Continuidade do quadro 6)

Orientações Curriculares para a Educação de Adultos, Jovens e Idosos (EJAI) (2017)	Semed, equipe técnica do PNUD, membros da Coordenadoria-Geral de Educação de Jovens, Adultos e Idosos (CGEJAI) e quatro professores universitários (sendo um da Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ, um da Universidade Federal da Paraíba - UFPB e dois da UFAL)	Nortear as práticas pedagógicas dos professores da EJAI com a metodologia das redes temáticas para aproximar os conteúdos da realidade dos estudantes.
--	--	--

Fonte: Elaboração da autora, com base nas notícias do *site* oficial da Semed, nos documentos norteadores da Coletânea Viva Escola e no texto de Braz (2019).

O Quadro 6 evidencia os documentos norteadores criados pelo Programa Viva Escola, utilizados na parceria Semed/PNUD como instrumentos gerenciais responsáveis por viabilizar a regulação da educação municipal maceioense por intermédio do monitoramento e do controle de processos. Entre eles, se destacam inicialmente os documentos das *Diretrizes Curriculares* e das *Matrizes Disciplinares para o Ensino Fundamental*. Apesar de ambos terem expressado um pretense discurso de flexibilização curricular baseado nas particularidades escolares (THIESEN, 2014), acabaram revelando, na forma com que foram estruturados, uma padronização curricular por meio da prescrição de competências e habilidades para os educadores e alunos, estabelecendo o que o estudante deveria aprender e o que o professor deveria ensinar (MACEIÓ, 2014e).

Constituíram-se, então, como guias de orientações curriculares e disciplinares para as escolas municipais construírem uma linha comum de trabalho baseada nos dois documentos citados acima e nos eixos estruturantes da BNCC (MACEIÓ, 2015b). Essa tendência padronizante nas *Diretrizes Curriculares* e *Matrizes Disciplinares*, também encontrada nos demais documentos produzidos pelo Viva Escola, é uma característica de Programas de Intervenção Pedagógica, conforme denomina Hypolito (2010), visto que exigem das escolas o desenvolvimento de um conjunto de ações que desconsidera a autonomia escolar e docente e influencia os profissionais a cumprirem demandas previamente estabelecidas. Nesse contexto, os documentos norteadores acabam sendo, de fato, instrumentos de monitoramento e controle do trabalho escolar (administrativo e pedagógico), de modo que sejam atendidos os objetivos delimitados nesses materiais.

De acordo com Libâneo (2013), documentos educacionais focalizados em padrões básicos de aprendizagem – como aqueles dois apontados acima – foram disseminados com uma ênfase maior a partir dos documentos norteadores elaborados nas conferências dos organismos internacionais – como o PNUD –, que têm pautado debates sobre a educação para o alívio da pobreza e proposto ações para as políticas educacionais de cada país, a exemplo da

centralização da educação nas necessidades básicas de aprendizagem. Este caráter básico vem, inclusive, reduzindo os objetivos educacionais à abordagem de conteúdos mínimos voltados aos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes necessários à sobrevivência social dos sujeitos, como leitura, escrita, expressão oral, cálculo e soluções de problemas, sem que isto propicie a formação de um pensamento amplo, que associe os conteúdos às situações do cotidiano (LIBÂNEO, 2013).

Por esse ângulo, é possível observar que a inserção dos padrões básicos de aprendizagem nas instituições públicas de ensino de Maceió implicou na persecução de uma qualidade educacional também básica, em outras palavras, em um padrão mínimo de qualidade, que demandou uma concepção de currículo escolar instrumental, fundamentada na pedagogia dos resultados, isto é, um ensino que aborda “[...] conteúdos mínimos definidos a partir de objetivos e competências mensuráveis [...]” (LIBÂNEO, 2013, p. 14).

No contexto educacional maceioense, o engajamento dos professores foi essencial para a implementação das *Diretrizes Curriculares* e das *Matrizes Disciplinares para o Ensino Fundamental* e, conseqüentemente, para a inserção, na rede municipal, do currículo instrumental assentado em padrões básicos de aprendizagem que inspira os citados documentos. Dessa maneira, foram fortalecidos o monitoramento e o controle do trabalho docente na seleção e no planejamento dos conteúdos de ensino e das atividades pedagógicas, e na indução da secundarização de particularidades e dificuldades de aprendizagem dos estudantes para focarem no ensino dos assuntos que estavam prescritos naqueles documentos (HYPOLITO, 2010).

Os documentos norteadores do Programa Viva Escola também foram direcionados para a gestão escolar da rede municipal de ensino, contribuindo para o acionamento do mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos. O primeiro deles foi o *Pacto de Gestão*, que expôs um viés notadamente gerencialista ao ter definido as metas que deveriam ser alcançadas pelos profissionais atuantes nas gestões educacional, escolar e pedagógica, monitorando e controlando suas ações para que tais metas fossem cumpridas. Já o segundo documento foi o *Guia Prático de Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Maceió*, que também efetuou a regulação da educação maceioense ao indicar boas práticas de gestão, orientadas pelos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade (MACEIÓ, 2016a), de modo a capacitar os diretores para a fixação de metas de aprendizagem, como as exigidas nas avaliações externas, e para a criação de um clima positivo no trabalho escolar (MACEIÓ, 2016c), o que significa, na prática, a anulação de possibilidades de questionamentos e conflitos em relação ao direcionamento da política educacional.

O *Guia Prático de Gestão Escolar* pode, então, ter fortalecido a ideia de que os problemas da qualidade educacional enfrentados durante a parceria Semed/PNUD seriam de ordem predominantemente técnica e gerencial. Um exemplo disso foi a forma como o Viva Escola organizou esse documento, elencando e descrevendo as competências da equipe gestora, os instrumentos que poderiam ser empregados no trabalho gestor, “dicas”, orientações e depoimentos de alguns gestores para respaldar e justificar a importância da adesão das gestões escolares ao que constava nesse material.

Outro elemento destacado do documento anterior foi a sua concepção de gestão democrática, abordada em um capítulo totalmente dedicado ao assunto<sup>20</sup>. É interessante notar que esse uso de termos progressistas, como gestão democrática, é uma característica comum dos documentos norteadores educacionais (THIESEN, 2014). Porém, no documento do *Guia Prático de Gestão Escolar*, o debate em torno da gestão democrática pareceu estar restrito apenas à dimensão da escrita, tendo em vista que ele estabeleceu as ações a serem realizadas pelos gestores das unidades escolares municipais. Logo, esse delineamento das atividades gestoras feito pelo material acima não expressou um sentido democrático de gestão ao ter fixado, de fora para dentro (THIESEN, 2014), como deveria ser a gestão escolar maceioense.

O Viva Escola também auxiliou o processo de regulação da educação de Maceió ao criar o documento das *Bases Referenciais para a Compreensão de uma Proposta de Formação Continuada para a Rede Municipal de Ensino de Maceió*, que elencou as bases orientadoras e conceituais da política municipal de formação continuada dos profissionais da educação – professores, gestores escolares, técnicos, gestores e coordenadores da formação. Nesse conjunto teórico e prático de formação continuada, prevalece a proposição da organização prioritária de formações sobre o saber-fazer, pautadas no desenvolvimento de competências necessárias para o alcance de resultados, como a melhoria do desempenho escolar nas avaliações externas (HYPOLITO, 2010). Por outro lado, as atividades formativas de cunho teórico parecem ter sido menos frequentes, sobretudo aquelas com um direcionamento crítico-reflexivo sobre a atuação profissional dos participantes, que debatessem, por exemplo, sua autonomia para decidirem aderir ou não às orientações dos documentos norteadores produzidos pela parceria Semed/PNUD.

Nessa perspectiva, foi clara a estreita relação entre formação continuada e alcance de resultados nas *Bases Referenciais para a Formação Continuada*, particularmente quando este

---

<sup>20</sup> Nesse capítulo, intitulado de *Gestão democrática: dinâmica, relações e instrumentos*, são sugeridas algumas boas práticas de gestão democrática, os elementos e indicadores necessários a essa gestão e dicas de como os profissionais das escolas municipais poderiam exercê-la (MACEIÓ, 2016d).

documento mencionou a necessidade da educação maceioense ter promovido ações auxiliares à melhoria dos resultados das práticas pedagógicas e do Ideb, já que, mesmo com os investimentos empreendidos pela Semed e pela parceria com o PNUD, o quadro das unidades escolares na avaliação externa e nas práticas pedagógicas era insatisfatório. Houve, inclusive, outro documento norteador também direcionado às atividades para o avanço escolar no Ideb, denominado *Para uma política de educação integral no município de Maceió: Conceitos, experiências e metodologias*, que propôs uma política de educação integral para a rede municipal de ensino. Entre suas ações estava a execução de vários projetos escolares em áreas como cultura, lazer, esporte, artes, entre outras, e nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática etc (MACEIÓ, 2016e).

Coube ao Programa Mais Educação<sup>21</sup> o papel de executor dessa política de educação integral, visto que ele tem como alguns de seus focos de atuação a educação integral e o ensino de Português e Matemática, atendendo, prioritariamente, às escolas com baixo desempenho no Ideb (MACEIÓ, 2016e). Portanto, essa relação entre a proposta da política de educação integral em Maceió e os programas Mais Educação e Novo Mais Educação reforçou a centralização do currículo nas disciplinas de Português e Matemática, que passaram a ter o seu tempo de ensino estendido.

Um último aspecto analisado nos documentos norteadores produzidos pelo Programa Viva Escola é o uso de termos, ideias e referências progressistas, conforme mencionado brevemente nas reflexões sobre o *Guia Prático de Gestão Escolar*. Neles são comumente encontradas expressões como participação coletiva, autonomia, inclusão, educação emancipatória, entre outros, e citações de autores como Paulo Freire, Moacir Gadotti, Dermeval Saviani, Cipriano Luckesi etc. Conforme Thiesen (2014, p. 194), esse teor progressista de determinados documentos norteadores educacionais são, na verdade, “[...] discursos liberais mascarados com alguma panfletagem de tonalidade democrática”.

Por um lado, não se pode ignorar que a introdução desses conceitos e referências foi importante, na medida em que pode ter proporcionado a aproximação dos educadores da rede municipal de ensino com um debate educacional de viés crítico e progressista que, em alguns casos, pode não ter sido abordado em sua formação inicial ou continuada. Por outro lado, o

---

<sup>21</sup> O Mais Educação foi um programa criado pela Portaria nº 17/2007, que posteriormente teve como seu substituto o Programa Novo Mais Educação, estabelecido pela Portaria MEC nº 1.1144/2016. Ambos os programas têm o mesmo objetivo: introduzir a educação integral nas redes estaduais e municipais de ensino para estender a jornada escolar, com vistas a desenvolver o pleno domínio dos discentes do ensino fundamental na leitura, escrita e cálculo, contribuir com a alfabetização, a ampliação do letramento e a melhoria do desempenho estudantil nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, entre outros aspectos (BRASIL, 2018). Para mais informações sobre esses programas, acessar os links: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32787-mais-educacao?start=100>> e <<http://portal.mec.gov.br/programa-mais-educacao>>

uso de tais conceitos e referências parece ter sido restrito ao aspecto discursivo, posto que, ao invés de terem sido empregados para fundamentar uma prática profissional autônoma, o foram para justificar e respaldar as prescrições de cada documento norteador do Viva Escola.

Libâneo (2013) explicita essa questão ao analisar que os termos, conceitos, princípios e objetivos educacionais progressistas presentes nos documentos norteadores, por terem uma conotação positiva, geralmente não são questionados pelos profissionais da educação. Por conseguinte, se torna difícil para as unidades escolares identificarem como os documentos norteadores desse gênero podem alterar as suas concepções e ações sobre a gestão, o currículo, o planejamento político-pedagógico, a avaliação, a formação continuada ou outras dimensões do contexto escolar.

Desse modo, Braz, Cêa e Paz (2018) reiteram a afirmação de que as publicações de documentos norteadores pela parceria Semed/PNUD atuaram como um dos instrumentos gerenciais vinculados ao mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos, em virtude das PPPs firmadas com esse organismo internacional terem como uma de suas características básicas a reprodução de planos e metas definidas em escala global, que objetivam a instrumentalização do trabalho docente, o direcionamento da ação da gestão, a aprendizagem dos alunos, o funcionamento das instituições escolares e, de maneira mais ampla, as políticas educacionais em âmbito local. Sob essa ótica, os documentos criados pelo Viva Escola podem ser considerados aqui como um dos planos delineados pelo PNUD, que foi reproduzido na política educacional maceioense durante a referida parceria.

### 2.2.2 Rede de parceiros

No decorrer das discussões apresentadas até aqui, se percebeu que na parceria Semed/PNUD, estas foram as duas instituições protagonistas das atividades promovidas no Programa Viva Escola. Contudo, houve momentos em que a parceria atuou com uma rede de parceiros envolvendo outras organizações públicas e privadas, que auxiliaram no processo de regulação da educação municipal de Maceió ao monitorar e controlar esta política pública. A própria consultora do PNUD, atuando na capital alagoana, afirmou que o trabalho desenvolvido pelos parceiros “[...] significa intervir em todos os aspectos da educação [...]” (MACEIÓ, 2015c, p. 2). O Quadro 7, abaixo, explicita algumas dessas instituições parceiras<sup>22</sup> e suas respectivas esferas de atuação.

---

<sup>22</sup> Para mais detalhes sobre as atividades efetuadas no Viva Escola pelas entidades parceiras da Semed e do PNUD, acessar o texto de Braz (2019). Entre outros aspectos, esta autora elucida que cerca de 33 (trinta e três)

### Quadro 7 – Instituições integrantes da rede de parceiros do Programa Viva Escola

PARCEIROS DO PROGRAMA VIVA ESCOLA	AÇÕES
Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPIR) e Secretaria Executiva do Gabinete do Prefeito (SEGP)	Programa Juventude Viva
Ministério da Justiça no âmbito do Programa Nacional de Segurança com Cidadania (PRONASCI) e Secretaria Municipal de Segurança Comunitária com Cidadania (SEMSCC)	Programa Guarda Faz Escola
Instituto Lagoa Viva <sup>23</sup> , Braskem <sup>24</sup> e outras instituições não identificadas	Programa Jovens Ambientalistas
MindLab <sup>25</sup>	Programa MenteInovadora
Instituto C&A e ONG Avante	Programa Paralapraca
Instituto Ayrton Senna <sup>26</sup>	Programa Se Liga e Programa Acelera

Fonte: Braz (2019).

Essa rede de parceiros é entendida aqui como um espaço para a formulação, promoção, compartilhamento de políticas e tomada de decisões, onde seus agentes e organizações integrantes elaboram ideias e modelos de políticas para serem colocadas em prática (BALL; OLMEDO, 2013). Nesse sentido, a rede de parceiros aliada à Semed e ao PNUD colaborou com a regulação da educação municipal via monitoramento e controle da política educacional, inserindo nas escolas a política educacional que foi pensada, planejada e elaborada pela parceria. Assim, cada instituição cumpriu atribuições distintas, entre elas a de investidores de recursos financeiros, parceiros com experiência e competência técnicas para divulgar as boas práticas da parceria, articuladores e consultores (CAETANO, 2019).

No entanto, a falta de informações nos *sites* oficiais da Semed e do PNUD sobre a rede de parceiros inviabilizou a identificação das funções de cada instituição na parceria (BRAZ, 2019). O que ficou perceptível foi apenas a atuação de alguns profissionais das entidades

---

instituições estiveram envolvidas nas ações da parceria Semed/PNUD, sendo 12 (doze) públicas e 21 (vinte e uma) privadas.

<sup>23</sup> O Instituto Lagoa Viva foi criado no ano de 2001 pela Braskem e recebe financiamento desta empresa para desenvolver projetos de educação ambiental (MILLER, 2013 *apud* BRAZ, 2019).

<sup>24</sup> A Braskem é uma empresa do setor químico e petroquímico, criada em 2002, pela integração de seis empresas dos grupos Odebrecht e Mariani, e produz resinas plásticas e substâncias químicas (BRASKEM, 2021). Atualmente, a empresa é responsável pelo afundamento do solo de alguns bairros de Maceió, ocasionado pela extração de sal-gema, o que resultou na remoção de cerca de 55 mil moradores (ESTRELA; VELEDA, 2021).

<sup>25</sup> A Mind Lab é uma empresa de tecnologias educacionais inovadoras, que atua no Brasil desde 2006 em parceria com instituições de ensino públicas e privadas mediante pesquisas e metodologias sobre jogos de raciocínio, visando aprimorar as habilidades e competências socioemocionais dos estudantes (MIND LAB, 2021).

<sup>26</sup> O Instituto Ayrton Senna é uma organização sem fins lucrativos, criada em 1994, que atua em parceria com as escolas públicas brasileiras na elaboração de “[...] soluções educacionais, pesquisas e conhecimentos em pedagogia, gestão educacional, avaliação e articulação para que sejam replicáveis em escala [...] e vem produzindo conhecimento e experiências educacionais inovadoras capazes de inspirar práticas eficientes, capacitar educadores e propor políticas públicas com foco na educação integral” (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2021, p. 3).

parceiras públicas e privadas<sup>27</sup> como consultores educacionais. Se, por um lado, houve essa escassez de informações sobre o papel de cada parceiro, por outro lado foi notável a forte presença de elogios do governo municipal de Maceió e da gestão central da Semed à rede de parceiros em diversas ocasiões como eventos, entrevistas e visitas às escolas. Em tais momentos, era enfatizada a busca dessas duas instâncias municipais pelas melhores experiências educacionais brasileiras, para implementá-las na capital alagoana por meio de importantes parceiros que vieram ao município para reforçar a sua qualidade educacional (MACEIÓ, 2015c).

Esse posicionamento favorável às parcerias público-privadas em educação evidencia uma das principais características das redes de parceiros que, segundo Ball e Olmedo (2013), é a utilização de “receitas mágicas” para encontrar soluções genéricas para os problemas educacionais, independente do contexto onde eles ocorrem, fazendo com que os governos envolvidos nas parcerias, ao se depararem com a promessa de contribuição para a melhoria da qualidade da educação, dificilmente questionem os efeitos das redes de parceiros, (CAETANO; PERONI, 2016). Essa adesão às PPPs é ainda mais acentuada quando os organismos internacionais participam das redes de parceiros, devido ao alcance expressivo dessas organizações, que atuam “[...] de diversas formas sobre gestores, legisladores, os tomadores de decisão e também sobre os formadores de opinião com atenção especial à mídia [...]” (SHIROMA, 2011, p. 33).

Isso pode ter limitado as escolas, por exemplo, na reflexão sobre as implicações que a parceria Semed/PNUD gerou para a gestão escolar, o currículo, os processos de ensino e de aprendizagem, a prática docente, a avaliação e os demais elementos constitutivos do cotidiano escolar. Ademais, a valorização das parcerias público-privadas em educação por parte do governo municipal demonstrou, de certa forma, como as unidades escolares provavelmente foram colocadas em um papel secundário, em que se ignorou ou desqualificou as suas proposições para a melhoria da política educacional.

### 2.2.3 Formação continuada para os profissionais da rede municipal de ensino

As atividades de formação continuada para os profissionais da educação municipal maceioense, principalmente para os gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores, é outro instrumento gerencial que acionou o mecanismo regulatório de

---

<sup>27</sup> Essas instituições eram, em sua maioria, grupos empresariais, organizações não-governamentais, universidades públicas, instituições privadas consultoras da área educacional etc.

monitoramento e controle de processos na rede municipal de ensino. Essas ações formativas variaram entre

[...] oficinas e outros eventos de planejamento estratégico envolvendo as diversas áreas finalísticas da Semed que passaram a fazer parte do escopo de atividades do Projeto. A partir do momento que a Rede começa se reestruturar mais, em relação aos dados e informações disponíveis para o planejamento mais profundo das ações, a Equipe Técnica Local percebeu que era possível e necessário trabalhar assessorando tecnicamente os diferentes setores, inclusive trabalhando com eles em conjunto, para um desenho intersetorial de metas e objetivos a serem alcançados (PNUD, 2019, p. 95-96).

Esse conjunto de atividades de formação continuada abordou temas relacionados às áreas que a parceria Semed/PNUD considerou estratégicas, entre elas o Ideb, em que foram organizados vários ciclos de formação continuada acerca de temáticas como: “trabalho integrado e monitoramento; Base Nacional Comum Curricular e sua integração no cotidiano da escola; Prova Brasil; Plano Político-Pedagógico; liderança e gestão escolar, entre outras” (PNUD, 2019, p. 99). No Quadro 8, a seguir, estão descritas algumas das ações formativas que foram desenvolvidas no Programa Viva Escola:

**Quadro 8** – Ações de formação continuada realizadas no Programa Viva Escola

<b>ATIVIDADE</b>	<b>FORMADORES RESPONSÁVEIS</b>	<b>PÚBLICO-ALVO DA FORMAÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Capacitação sobre as <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> (2014)	Grupo de Apoio Pedagógico (GAP) da Semed	Diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores escolares da rede municipal de ensino	Discutir a implementação das bases conceituais e dos métodos didáticos das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> como norteadoras da prática pedagógica das escolas municipais.
Oficinas sobre ações direcionadas à melhoria do Ideb (2017)	Equipe técnica do PNUD	Diretores e coordenadores pedagógicos de três escolas municipais de Maceió	Socializar ações adotadas pelas escolas municipais exitosas no Ideb para traçar estratégias que consolidassem os indicadores educacionais dessa avaliação externa.
Seminário de Volta às Aulas sobre o tema <i>IDEB: Compreensão e uso para uma gestão de qualidade</i> (2017)	Presidente da Câmara de Ensino Básico do Conselho Nacional de Educação, e professor-consultor em gestão escolar	Gestores escolares da rede municipal de ensino	Sensibilizar as equipes gestoras sobre as tarefas necessárias para a melhoria do desempenho escolar no Ideb.
Consultoria sobre o tema <i>Liderança, gestão escolar e pedagógica: o desafio de fazer acontecer</i> (2017)	Professor-consultor em gestão escolar	Equipe técnica da Semed, diretores, vice-diretores e coordenadores das turmas de 5º e 9º anos do ensino fundamental de 35 escolas municipais de Maceió	Orientar esses profissionais sobre a Prova Brasil para que eles mobilizassem a participação dos alunos na avaliação, visando ao desempenho positivo no Ideb.

(Continuidade do quadro 8)

Encontro de Formação Continuada para professores (2017)	Professor-consultor em gestão escolar	Professores dos 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede municipal de ensino	Discutir questões relacionadas aos descritores da Prova Brasil para dinamizar as aulas e otimizar a aprendizagem estudantil.
Encontro de Formação Continuada para equipes gestoras sobre o tema <i>Ação do líder escolar: construindo caminhos para a efetividade</i> (2017)	Professor-consultor em gestão escolar	Diretores, professores e coordenadores da rede municipal de ensino	Orientar os gestores sobre a elaboração de planos e metas para o alcance dos objetivos para a elevação do Ideb.
Semana Pedagógica das Escolas da Rede Municipal de Ensino (2019)	Técnicos da Semed: Diretor de Gestão Educacional e Coordenadora do Centro de Formação	Diretores e coordenadores pedagógicos da rede municipal de ensino	Orientar as equipes pedagógicas da educação de Maceió sobre a articulação das orientações da BNCC com as orientações curriculares dos documentos norteadores do Viva Escola, tendo como referência o trabalho pedagógico focado no Ideb.

Fonte: Elaboração da autora, com base em fontes da pesquisa documental.

As ações de formação continuada apresentadas no quadro 8 também se constituíram como outro instrumento gerencial relacionado ao mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos. A primeira delas que demonstra o acionamento da regulação educacional de Maceió foi a capacitação sobre as *Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental*<sup>28</sup>, que executou ações corretivas na rede municipal de ensino para atender as metas e resultados estabelecidos pela parceria Semed/PNUD, os quais não tinham sido alcançados por 62 escolas municipais (MACEIÓ, 2014f).

Sendo assim, a formação continuada em questão monitorou e controlou o trabalho dos gestores, coordenadores e supervisores escolares, ao estabelecer duas ações para esses profissionais: o cumprimento dos padrões básicos de aprendizagem em suas práticas pedagógicas, com a adesão das bases conceituais e do método didático definidos no documento das *Diretrizes Curriculares*, e, em um momento posterior a essa formação, a socialização dos resultados do trabalho desenvolvido, em que as unidades escolares maceioenses que obtiveram êxito nesse quesito receberam o reconhecimento da Semed (MACEIÓ, 2014f). Em vista disso, é possível inferir um direcionamento pragmático e

<sup>28</sup> De acordo com os relatórios de verificação do Viva Escola, de um total de 94 escolas municipais de Maceió, 62 delas não tiveram êxito na implantação das *Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental* e não entenderam as bases conceituais e o método didático das mesmas (MACEIÓ, 2014e). Portanto, esse foi o motivo que ensejou a organização dessa formação continuada.

técnico, que determinou as ações didáticas e pedagógicas das escolas, definiu o monitoramento dos resultados alcançados e, por fim, indicou o reconhecimento público das escolas que efetivaram as ações conforme o prescrito no documento acima, sem deixar claro, entretanto, o que foi feito com as instituições de ensino que não alcançaram o êxito esperado.

O conjunto dessas ações reitera como a regulação da educação municipal de Maceió se deu por intermédio da formação continuada, centralizando esta última em aspectos meramente práticos e técnicos dos profissionais, que acabaram tendo sua autonomia reduzida, pois a preocupação do trabalho pedagógico passa a ser a adesão às práticas ensinadas na formação continuada para resolver um problema imediato das escolas (MOREIRA, 2019) – dificuldade em implementarem as *Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental*, por exemplo, sem reflexão de como essas ações poderiam interferir no trabalho dos diretores, coordenadores e supervisores, e também no trabalho docente e na aprendizagem dos alunos.

Esse ajustamento das escolas municipais às prescrições da parceria Semed/PNUD – que envolveu desde a implementação dos documentos norteadores, até as metas a serem cumpridas pelas instituições – foi sublinhado já na primeira reunião de apresentação do plano de trabalho da parceria, materializado no Programa Viva Escola. Naquela ocasião, a consultora do MEC/PNUD designada para atuar na parceria evidenciou que as escolas da rede municipal deveriam ter como meta a adequação de suas ações às propostas do programa, com base nos seguintes eixos de trabalho:

[...] fortalecimento da gestão escolar, a permanente formação para professores e servidores, identificação das boas práticas de gestão e pedagógica, criação de um sistema de informação com dados escolares, avaliativos e de indicadores sociais, identificação de parcerias para alinhar esforços e prospectar novas parcerias e apoio a iniciativas estratégicas, voltadas às boas práticas [...] (MACEIÓ, 2015d, p. 1).

Além disso, as oficinas direcionadas à melhoria do Ideb, promovidas em 2017, também contribuíram para a regulação da educação de Maceió, ao efetuarem o monitoramento e o controle de processos com a definição de estratégias de consolidação dos indicadores educacionais do Ideb em três escolas municipais que haviam alcançado um bom desempenho na avaliação externa (MACEIÓ, 2017a). As equipes gestoras dessas instituições foram responsáveis por socializar as experiências exitosas que as auxiliaram no avanço do Ideb, servindo de exemplo para as demais unidades escolares<sup>29</sup> (MACEIÓ, 2017a).

---

<sup>29</sup> A troca de experiências entre as escolas municipais com desempenhos positivos e negativos no Ideb ocorreu em outro momento, o do III Seminário de Volta às Aulas, em que se discutiu o tema “IDEB: Compreensão e uso para uma gestão de qualidade”. Esta atividade formativa objetivou destacar a importância dos indicadores para a constante melhoria da educação municipal maceioense, de modo que os gestores e os professores foram

Nessa ótica, as ações formativas do Viva Escola para a gestão escolar orientaram os gestores na elaboração de planos e metas, visando à consecução de seus objetivos, e os estimulou a pensarem como líderes (MACEIÓ, 2017b). Por conseguinte, a ênfase na relação entre os resultados, as metas e a atuação dos gestores escolares, característica da parceria Semed/PNUD, resultou na implementação do Programa de Desenvolvimento de Líderes Escolares (Prodele), voltado para os gestores e coordenadores pedagógicos. O Prodele “[...] teve como principal objetivo instrumentalizá-los para um processo focal de gestão para resultados e comprometimento” (PNUD, 2019, p. 100).

Então, os gestores, como líderes da escola, deveriam ser competentes, eficientes e responsáveis por garantir a qualidade educacional, mediante a definição e o cumprimento de metas; ainda, deveriam desenvolver sua capacidade de liderança para mobilizar e motivar os profissionais da escola, de maneira que eles também se encarregassem pela efetivação de resultados satisfatórios (MAIA; OLIVEIRA, 2019). Esse aspecto pôde ser observado na consultoria “Liderança, gestão escolar e pedagógica: o desafio de fazer acontecer”, uma formação continuada dirigida aos gestores de 35 escolas municipais com turmas de 5º e 9º anos do ensino fundamental. Na ocasião, os profissionais foram orientados a mobilizar os alunos para a participação na Prova Brasil, almejando um desempenho positivo dos discentes no Ideb (MACEIÓ, 2019g).

Na mesma consultoria, houve um momento formativo para os professores das turmas de 5º e 9º anos, em que foram abordadas questões sobre os descritores da Prova Brasil (MACEIÓ, 2017d) para os docentes dinamizarem suas ações em sala de aula e otimizarem a aprendizagem (PNUD, 2019). Atividades desse tipo se configuram, então, a partir de uma concepção produtivista de ensino, convertendo-o em um meio para alcançar os resultados da avaliação externa (LIMA FILHO, 2018) predeterminados, no caso, pela gestão educacional da Semed. Aliás, conforme se aproximava o período de aplicação da Prova Brasil, o Programa Viva Escola desenvolvia ações correspondentes a essa avaliação externa, como a execução de dois projetos escolares associados às disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, exigidas naquela prova: os Projetos “Lendo todo dia” e “Contando todo dia”, que deveriam ser efetivados em cada escola municipal pelos docentes dessas matérias (MACEIÓ, 2017d).

Assim, essas ações de formação continuada reforçam a compreensão de que atuaram como um instrumento gerencial regulador da educação municipal de Maceió, na medida em que monitoraram e controlaram os processos das escolas ao terem orientado e coordenado as

---

orientados a identificar as ações que poderiam adotar, a fim de melhorarem o índice educacional da escola em que atuavam (MACEIÓ, 2017c).

condutas dos sujeitos, para que eles alcançassem o resultado esperado, isto é, um desempenho positivo na avaliação externa (MAUÉS, 2009). Percebe-se, ainda, que algumas ações formativas abordaram temas correlatos ao Ideb, como a Semana Pedagógica das Escolas da Rede Municipal de Ensino, em 2019, que articulou a BNCC aos documentos norteadores do Viva Escola, em que a referência do trabalho pedagógico foi o foco no Ideb (MACEIÓ, 2019h). Possivelmente, essa medida foi adotada na educação municipal em função de a Base ser focalizada nos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática e ter como aspecto central o ensino das competências e habilidades que os alunos devem desenvolver para aprender.

Do conjunto de ações e argumentos apresentados neste item, é plausível supor que a parceria Semed/PNUD assumiu uma concepção gerencialista nas ações de formação continuada de gestores, coordenadores e professores, pois nelas foram suscitadas determinadas performances desses profissionais, para que se tornassem capazes de “[...] atender às demandas, expectativas, metas, indicadores, resultados [...]” (MOREIRA, 2019, p. 114) fixados pela parceria. No geral, os conhecimentos disseminados nas atividades formativas aqui tratadas destacaram o ajustamento e a adaptação das escolas municipais e a correção das práticas dos profissionais que não contribuíssem com esse ajustamento. Logo, a parceria Semed/PNUD privilegiou a “[...] correção de erros e indicação das debilidades [...]” (LIMA FILHO, 2018, p. 57), ao invés de ter oferecido ações de formação continuada ou outras atividades que auxiliassem os profissionais das unidades escolares a pensarem autonomamente sobre suas dificuldades, demandas e alternativas, fosse para solucioná-las ou para minimizá-las.

#### 2.2.4 Eventos de planejamento, avaliação e divulgação da parceria Semed/PNUD

Conforme Robertson e Verger (2012), os eventos de planejamento, avaliação e divulgação de parcerias são uma característica comum aos organismos internacionais – entre eles, o PNUD –, porque neles são elaborados os documentos norteadores para a educação dos países, estados ou municípios com os quais essas organizações firmam parcerias. Assim, o principal objetivo dos eventos é induzir mudanças nas políticas educacionais dessas esferas públicas, por meio da disseminação de práticas discursivas que contribuam com o atendimento dos interesses da parceria e da reprodução de argumentos legitimadores das novas prioridades das políticas educacionais (DUARTE; SANTOS, 2014). Desse modo, os eventos não são um mero espaço para planejar, avaliar ou divulgar a parceria, mas uma estratégia de busca do consentimento ativo dos profissionais da educação (BRAZ, 2019),

logo, a Semed, em sua parceria com o PNUD, não esteve alheia a esse processo. O Quadro 9 elenca os principais eventos da parceria Semed/PNUD, por finalidade (planejamento, avaliação, divulgação):

**Quadro 9** – Eventos da parceria Semed/PNUD

	<b>TÍTULO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>EVENTOS DE PLANEJAMENTO DA PARCERIA SEMED/PNUD</b>	Encontro de Socialização das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> (2014)	Grupo de Apoio Pedagógico (GAP) da Semed, Coordenadora Geral da Parceria Semed/PNUD, diretores, coordenadores pedagógicos e professores de 26 escolas municipais de Maceió	Orientar as escolas municipais na adesão dos padrões básicos de aprendizagem, das bases conceituais e dos métodos didáticos definidos pela parceria no documento das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> .
	I Encontro de Parceiros da Semed (2015)	Prefeito de Maceió, Semed, Coordenadora Geral da parceria Semed/PNUD, representantes das entidades parceiras <sup>30</sup> da rede municipal de ensino, das escolas de Maceió e da UFAL	Apresentar os resultados alcançados pela parceria para alinhar as metodologias, dados e informações que contribuíssem com a potencialização e otimização dos esforços dos parceiros.
	II <i>Workshop</i> de Planejamento Integrado (2016)	Técnicos da Semed na Diretoria Geral de Ensino (DIGEN) e na Diretoria de Gerenciamento Escolar (DGE)	Construir o plano de atividades da Semed, com base nos objetivos estratégicos e metas da parceria para o ano de 2016.
	II Encontro de Parceiros da Semed (2016)	Prefeito de Maceió, Semed, Coordenadora Geral da parceria Semed/PNUD e representantes das entidades parceiras <sup>31</sup> da rede municipal de ensino	Planejar as ações e novas metas da parceria para o período de 2017 a 2020.
<b>EVENTOS DE AVALIAÇÃO DA PARCERIA SEMED/PNUD</b>	Encontro de Socialização das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> (2014)	Grupo de Apoio Pedagógico (GAP) da Semed, Coordenadora Geral da Parceria Semed/PNUD, diretores, coordenadores pedagógicos e professores de 26 escolas municipais de Maceió	Avaliar a organização, articulação e ações das escolas municipais em relação às propostas pedagógicas focadas nos padrões básicos de aprendizagem, indicados no documento das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> .
	I Encontro de Finalização da 1ª Etapa do Programa Viva Escola (2014)	Técnicos da SEMED, consultoras do PNUD e integrante do Grupo de Gerenciamento de Processos do Programa Viva Escola	Apresentar o processo de construção e desenvolvimento do Programa Viva Escola para alinhar as ações das escolas municipais em um trabalho comum em todas elas.
	II Encontro de Parceiros da Semed (2016)	Prefeito de Maceió, secretária municipal de educação, Coordenadora Geral da parceria Semed/PNUD e representantes das entidades parceiras da rede municipal de ensino	Apresentar os avanços e resultados da educação maceioense obtidos a partir da parceria Semed/PNUD.

<sup>30</sup> Esses representantes eram vinculados as seguintes entidades parceiras: Institutos Ayrton Senna e C&A, MindLab, UNICEF, Centro de Inteligência, Análise e Gestão Educacional (CIAGE) e Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) (MACEIÓ, 2015c).

<sup>31</sup> Esses representantes eram vinculados às seguintes entidades parceiras: Institutos Avante, Ayrton Senna, C&A e Lagoa Viva, ao Tribunal de Justiça de Alagoas, ao UNICEF, MindLab e Braskem (MACEIÓ, 2016f).

(Continuidade do quadro 9)

<b>EVENTOS DE AVALIAÇÃO DA PARCERIA SEMED/PNUD</b>	Encontro de Socialização das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> (2014)	Grupo de Apoio Pedagógico (GAP) da Semed, Coordenadora Geral da Parceria Semed/PNUD, diretores, coordenadores pedagógicos e professores de 26 escolas municipais de Maceió	Avaliar a organização, articulação e ações das escolas municipais em relação às propostas pedagógicas focadas nos padrões básicos de aprendizagem, indicados no documento das <i>Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental</i> .
	I Encontro de Finalização da 1ª Etapa do Programa Viva Escola (2014)	Técnicos da SEMED, consultoras do PNUD e integrante do Grupo de Gerenciamento de Processos do Programa Viva Escola	Apresentar o processo de construção e desenvolvimento do Programa Viva Escola para alinhar as ações das escolas municipais em um trabalho comum em todas elas.
	II Encontro de Parceiros da Semed (2016)	Prefeito de Maceió, secretária municipal de educação, Coordenadora Geral da parceria Semed/PNUD e representantes das entidades parcerias da rede municipal de ensino	Apresentar os avanços e resultados da educação maceioense obtidos a partir da parceria Semed/PNUD.
<b>EVENTOS DE DIVULGAÇÃO DA PARCERIA SEMED/PNUD</b>	14º Encontro de Líderes para Desenvolvimento Integral da América Latina <sup>32</sup> (2015)	Secretária municipal de educação de Maceió e líderes estaduais e municipais da América Latina, atuantes em experiências de desenvolvimento	Contribuir com o diálogo internacional sobre a eficiência governamental por meio da apresentação dos resultados da parceria Semed/PNUD na educação de Maceió.
	Fórum Extraordinário da União dos Dirigentes Municipais de Educação de Alagoas (Undime/AL) (2016)	Secretários municipais de educação de Maceió e de outros municípios alagoanos e seus respectivos técnicos da educação	Apresentar os desafios superados pela educação maceioense a partir do apoio do PNUD para mobilizar os demais secretários municipais de educação na adesão das parcerias público-privadas em educação.
	Encontro de Encerramento da parceria Semed/PNUD (2019)	Prefeito de Maceió, Semed, representantes do MEC, do PNUD, da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), do Ministério Público, presidente do Conselho Municipal de Educação (COMED) e gestores escolares de Maceió	Divulgar os canais de acesso às informações e documentos norteadores produzidos pela parceria Semed/PNUD, para que as próximas gestões de Maceió e da Semed os utilizem na construção da política educacional.

Fonte: Elaboração da autora, com base nas fontes da pesquisa documental.

Ao observar os eventos dispostos no Quadro 9, – como o Encontro de Socialização das *Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental* e o II Encontro de Parceiros – é importante explicar uma de suas características básicas, que foi a utilização desses momentos como uma estratégia de, simultaneamente, planejar, avaliar e divulgar as ações realizadas pela

<sup>32</sup> Esse evento ocorreu em Buenos Aires, Argentina, e fez parte das atividades da Agenda de Futuro, em articulação com os Objetivos do Milênio. Segundo a Semed (MACEIÓ, 2015e), Maceió foi selecionada para participar do evento devido ao êxito atribuído à parceria Semed/PNUD por conta dos avanços na política educacional municipal. Na ocasião, a então secretária municipal de educação apresentou os resultados da parceria que foram materializados pelo Programa Viva Escola.

parceria Semed/PNUD. Sendo assim, esses eventos funcionaram como um instrumento gerencial que também acionou a regulação da educação maceioense, visto que a partir deles se monitorou as atividades que as escolas municipais executaram, a exemplo da socialização dos resultados escolares nos eventos, e se controlou os processos desenvolvidos pelas unidades escolares por intermédio das indicações dos aspectos que precisavam ser melhorados para cumprir as metas estabelecidas.

Por outro lado, alguns eventos foram centralizados em apenas uma destas dimensões (planejamento, avaliação ou divulgação da parceria). Nos eventos de planejamento – II *Workshop* de Planejamento Integrado e I Encontro de Parceiros da Semed –, se percebeu que eles auxiliaram a regulação da educação de Maceió, pelo menos, de duas formas: 1) definindo onde as escolas concentrariam seus esforços e recursos e quais estratégias deveriam utilizar para isso (DUARTE; SANTOS, 2014), o que pode ter reduzido a autonomia das unidades escolares e aprofundado a sua adequação às prescrições da parceria Semed/PNUD, e 2) exercendo a regulação pelo conhecimento, ou seja, discutindo nos eventos os documentos norteadores da Coletânea Viva Escola para induzir os participantes a incorporarem esses conteúdos às suas práticas profissionais e agirem em conformidade com os resultados a serem alcançados (COSTA, 2011).

Já os eventos de avaliação da parceria, a exemplo do I Encontro de Finalização da 1ª Etapa do Programa Viva Escola, regularam a política educacional maceioense ao disseminarem a ideia de que as escolas municipais que obtiveram bons resultados, como a melhoria do desempenho no Ideb, os conseguiram em virtude da sua adesão às orientações preconizadas nos documentos norteadores criados pela parceria. Portanto, as instituições de ensino deveriam avaliar suas ações tomando como base os conhecimentos e procedimentos presentes nesses materiais, e a partir disto desenvolver um trabalho comum focado nos objetivos e metas estabelecidos em tais documentos para obterem êxito (COSTA, 2011).

Por sua vez, os eventos de divulgação da parceria Semed/PNUD – 14º Encontro de Líderes para Desenvolvimento Integral da América Latina, Fórum Extraordinário da União dos Dirigentes Municipais de Educação de Alagoas (Undime/AL) e Encontro de Encerramento da parceria Semed/PNUD – subsidiaram o processo regulatório da educação municipal de Maceió ao justificarem a necessidade dessa e de outras parcerias público-privadas em educação e ao fomentarem o estabelecimento das mesmas em diferentes regiões. Estes discursos estiveram presentes ao longo de toda a parceria entre a Semed e o PNUD, inclusive, outorgando a essa relação o papel de salvaguarda da qualidade da educação pública

maceioense. Os argumentos a seguir, proferidos por representantes da Semed, ilustram essa questão:

[...] Diante dos indicativos muito ruins, fomos buscar um suporte no próprio MEC para reverter aquela situação. Conseguimos trazer o PNUD de volta à Maceió e **graças a essa grande cooperação hoje temos uma política de educação construída** [...] (MACEIÓ, 2018b, p. 2, grifos meus).

[...] **essa foi uma das parcerias mais exitosas da gestão.** [...] os consultores do PNUD apresentaram grande contribuição para o planejamento das ações na pasta e deixam como legados a estruturação da rede pública de ensino, construção das políticas de educação para o município, elaboração dos componentes curriculares, pesquisas e trabalho de autoavaliação, com base em todas as discussões feitas nas escolas com os diretores (MACEIÓ, 2019a, p. 1, grifos meus).

**Sem a presença do PNUD aqui nós não teríamos chegado onde chegamos.** Houve sempre um trabalho muito grande das equipes da Semed, mas essa soma de esforços com a equipe do PNUD, capacitada, qualificada como é, foi uma das coisas mais importantes [...] (PNUD, 2019, p. 122, grifos meus).

Desse modo, os eventos de planejamento, avaliação e divulgação celebrados pela parceria Semed/PNUD se configuram como instrumentos gerenciais associados ao mecanismo de regulação de monitoramento e controle de processos, posto que eles asseguraram a padronização do funcionamento das escolas municipais e da aprendizagem mediante a coordenação e a uniformização dos comportamentos dos profissionais que atuavam no espaço escolar, seja no âmbito individual ou coletivo (COSTA, 2011). Logo, os eventos da parceria regularam a educação municipal quando estabeleceram as performances necessárias para que cada um desses sujeitos contribuísse com a padronização da rede municipal de ensino.

#### 2.2.5 Mudanças curriculares com a adoção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

Nos itens anteriores deste trabalho, se evidenciou a forte sintonia da parceria Semed/PNUD com a padronização dos processos de ensino e de aprendizagem, que pôde ser identificada nos documentos norteadores produzidos pelo Programa Viva Escola, nas ações de formação continuada para os profissionais da educação municipal e nos materiais elaborados por outros agentes, que também se fundamentaram nessa concepção padronizante de educação, como é o caso da Base Nacional Comum Curricular. Na sequência, o Quadro 10 aponta como a referida parceria estabeleceu a adesão da rede municipal de ensino a esse documento.

**Quadro 10** – Atividades da parceria Semed/PNUD sobre a Base Nacional Comum Curricular

<b>TÍTULO DA ATIVIDADE</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>OBJETIVO</b>
I Oficina de Planejamento Semed/PNUD (2018)	Secretário Adjunto de Governança de Educação e Coordenadores de diferentes setores da Semed	Discutir a implementação da BNCC nas escolas municipais de Maceió.
IV Seminário de Volta às Aulas (2018)	Prefeito de Maceió, representantes da Semed, do PNUD, autoridades e parceiros institucionais, conselheiro do Conselho Nacional de Educação (CNE), professores, gestores e alunos da rede municipal de ensino	Apresentar projetos sobre os conceitos e as metodologias da BNCC para que as escolas municipais aderissem à Base.
Reunião para discussão da BNCC e do Referencial Curricular de Alagoas (2019)	Coordenação-Geral de Programas Suplementares da Semed, coordenadores e técnicos dos setores de Ação Cultural, Alimentação e Nutrição Escolar e Desporto Escolar, setor de Livro Didático da rede municipal de ensino, Secretário-executivo da UNDIME – AL, redatores dos componentes curriculares de Educação Infantil e de Arte	Discutir a reelaboração das Matrizes Curriculares do Sistema Municipal de Ensino de Maceió e as ações de planejamento dos setores da Semed, para efetivar um trabalho intersetorial integrado à BNCC.
Seminário sobre a BNCC e a Construção de Referencial Curricular de Maceió (2019)	Diretora do Instituto Inspirare <sup>33</sup> , representantes das Coordenadorias-Gerais de Ensino Fundamental, da EJA e de Educação Especial, coordenadores dos grupos de trabalho para elaboração do Referencial Curricular de Maceió (RCM), professores e coordenadores da rede municipal de ensino	Debater a composição da Comissão de Estudos e Trabalhos para a Construção do Referencial Curricular de Maceió, baseado nas orientações norteadoras da BNCC para as ações pedagógicas.
Workshop sobre as Competências Socioemocionais da BNCC (2019)	Consultor em gestão escolar, coordenadores pedagógicos e professores das escolas municipais de Maceió	Instrumentalizar as ações pedagógicas desses profissionais com base nas competências da BNCC.

Fonte: Elaboração da autora, com base nas notícias do *site* oficial da Semed.

A partir de uma análise sobre as atividades em alusão à BNCC na parceria Semed/PNUD, se verificou que esse documento passou a ser utilizado como mais uma referência norteadora da educação de Maceió para ampliar os seus indicadores educacionais (MACEIÓ, 2018c). Nessa perspectiva, a Base Nacional Comum Curricular é oriunda de um processo de regulação educacional em nível nacional, em que se atribui à Base a capacidade de solucionar as desigualdades educacionais brasileiras com o ensino de conhecimentos essenciais a todos os alunos do país (DIAS; FRANGELLA, 2018).

Assim como o Ideb, a BNCC pressupõe que a educação de qualidade é aquela com bom desempenho nas avaliações externas, pois estas acusam se os educandos estão ou não aprendendo, logo, ambos elencam como principal indicador de qualidade educacional a proficiência e o desempenho discentes naquelas avaliações (FERRAZ, 2019), sem esquecer

<sup>33</sup> O Instituto Inspirare é um instituto familiar mantido integralmente pelos recursos da família Gradin, com o propósito de informar, orientar, mobilizar e apoiar a criação e a implementação de conceitos, práticas e políticas públicas educacionais inovadoras na educação integral, gestão, práticas pedagógicas, ambiente escolar e participação ativa dos estudantes na transformação da educação brasileira (INSTITUTO INSPIRARE, 2018). A título de curiosidade, da década de 1970 até o ano de 2010, a família Gradin foi a segunda maior acionista da empresa Odebrecht, quando em 2011, os Gradin romperam com a empresa ao processá-la na Justiça, requerendo o valor de 20% da sua participação no empreendimento (PEREIRA; SCHELLER, 2020).

que as disciplinas requeridas por elas são Português e Matemática. Sob essa ótica, para que os estudantes alcancem um desempenho positivo no Ideb, os professores precisam se dedicar a ensinar os conteúdos dessas duas matérias escolares. Nesse processo, as escolas, geralmente, têm que pensar em determinadas estratégias para tentar assegurar um bom desempenho dos alunos na avaliação externa, incluindo, entre elas, a BNCC, que exerce

[...] o controle para uma educação por resultados por meio de um currículo padrão e preparatório para as avaliações em larga escala. [...] A criação da BNCC, portanto, se justifica pela necessidade de ajustar ainda mais o currículo escolar aos indicadores cobrados nas avaliações em larga escala como [...] a Prova Brasil [...] (SANDRI; ZANOTTO, 2018, p. 129; p. 136).

Nessas circunstâncias, é possível notar a presença de uma pedagogia das competências na educação maceioense – fortemente vinculada ao gerencialismo –, que se expressa na rede municipal de ensino, entre outros, pela responsabilização dos sujeitos escolares pelos resultados alcançados, a partir da disseminação das competências e habilidades que os educadores deveriam ensinar e que os discentes deveriam aprender; pela adoção de padrões básicos de aprendizagem, referenciados na BNCC, e pela propagação de uma lógica pragmática e reducionista da educação (DOURADO; SIQUEIRA, 2019). Porém, a inserção dessa pedagogia das competências na educação da capital alagoana com a BNCC, possivelmente não se limitou à priorização do ensino nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, como também deve ter interferido nas competências socioemocionais dos estudantes. Em especial, na forma de avaliação utilizada para analisar as competências de aprendizagem e as socioemocionais (FREITAS, 2014). Este autor explica que,

[...] em geral, a avaliação mais conhecida é a que examina quanto o aluno aprendeu de um determinado conteúdo ensinado, a *avaliação da aprendizagem*. Mas isso está longe de cobrir toda a gama de processos avaliativos da sala de aula. Há muito mais que isso. Pelo menos outras duas dimensões estão permanentemente sendo avaliadas: o próprio *comportamento* do aluno na sala e seus *valores e atitudes* (FREITAS, 2014, p. 1096).

Em face disso, a BNCC se constitui como um dos instrumentos gerenciais interligado ao mecanismo regulatório de monitoramento e controle de processos da educação de Maceió, por ter provocado alterações no currículo escolar com a propagação do discurso das competências e habilidades, fixando os conhecimentos que deveriam ser ensinados nas escolas municipais, com foco em Português e Matemática (DOURADO; SIQUEIRA, 2019). Além disso, a BNCC pode ter modificado a relação entre professores e alunos quando

prescreveu os valores e atitudes esperados por cada um desses sujeitos nas competências socioemocionais a serem desenvolvidas durante os processos de ensino e de aprendizagem.

## 2.2.6 Autoavaliação dos resultados escolares

Outra ação efetivada pela parceria Semed/PNUD que auxiliou na regulação da política educacional maceioense foi a criação do Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar, implantado inicialmente em três escolas municipais, no ano de 2017, e expandido posteriormente para as demais unidades escolares em 2019 (MACEIÓ, 2017e). Essa ampliação do projeto-piloto para toda a rede municipal de ensino se deu em decorrência do próprio objetivo estabelecido pelo projeto de “[...] traçar um diagnóstico detalhado de cada uma das escolas – a partir de dados coletados e documentados por suas equipes gestoras –, a fim de identificar aspectos que poderão ser melhorados” (MACEIÓ, 2017e, p.1). Nesse sentido, a sua expectativa era que as instituições de ensino percebessem o que estava interferindo no desenvolvimento escolar dos discentes e, com isto, executassem ações que revertissem cenários adversos (MACEIÓ, 2017e). As informações apresentadas no Quadro 11, abaixo, explicitam como esse processo autoavaliativo foi desenvolvido nas escolas:

**Quadro 11** – Atividades de autoavaliação escolar promovidas pela parceria Semed/PNUD

<b>ATIVIDADE DE AUTOAVALIAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEIS</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Solenidade de assinatura do termo de compromisso do Projeto de Autoavaliação Escolar (2017)	Setor de Avaliação Escolar da SEMED, consultor português <sup>34</sup> do Projeto de Autoavaliação Escolar e Coordenadora-Geral do Projeto Semed/PNUD	Diretores de três escolas municipais de Maceió	Traçar um diagnóstico detalhado de três escolas municipais participantes do Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar, baseado na coleta e registro de dados feitos pelas suas equipes gestoras para identificar os aspectos a serem melhorados pela escola.
II Seminário de Avaliação Educacional na Rede Municipal de Ensino de Maceió (2017)	Coordenadora-Geral do projeto Semed/PNUD e técnicos da Semed	Três escolas municipais de Maceió e alguns dos seus professores	Socializar as experiências experimentais de autoavaliação realizadas nas três escolas municipais participantes do Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar.

<sup>34</sup> O consultor do Projeto de Autoavaliação Escolar era docente titular da Universidade do Porto – Portugal e professor-visitante temporário do CEDU/UFAL. Na ocasião do projeto, ele trouxe para a educação maceioense as referências de uma experiência de autoavaliação escolar que vinha sendo realizada no contexto português (MACEIÓ, 2017e).

(Continuidade do quadro 11)

Comissão de Autoavaliação Escolar (CAAVE) (2018)	Equipe de assessoria técnico-pedagógica do Setor de Avaliação Escolar (SAVE) da Semed, Coordenadora Local do PNUD e consultor português do Projeto de Autoavaliação Escolar	Gestores escolares, professores e demais funcionários de três escolas municipais de Maceió, alunos e seus pais	Apresentar os processos de autoavaliação e de construção do Plano de Ação de Melhorias (PAM) de cada escola municipal envolvida no projeto de autoavaliação.
Formação continuada sobre monitoramento integrado da rede municipal de ensino (2018)	Coordenadorias da Semed e consultor em gestão escolar	Gestores das escolas municipais de Maceió	Debater quais caminhos as equipes de monitoramento das escolas municipais poderiam seguir para realizar um trabalho efetivo e proporcionar um resultado esperado.
Workshop de avaliação sobre o Projeto de Autoavaliação Escolar da rede municipal de ensino (2019)	Comissão de Autoavaliação da Escola (CAAVE) das três escolas municipais participantes do Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar, Coordenadora do Projeto-Piloto de Autoavaliação da Semed e Coordenadora Geral de Informação e Avaliação da Semed	Diretores de três escolas municipais de Maceió participantes do Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar	Discutir a proposta de expansão do Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar para todas as escolas municipais de Maceió.

Fonte: Elaboração da autora, com base nas notícias do *site* oficial da Semed.

De acordo com Souza e Terrasêca (2015), as escolas que aderem aos Projetos de Autoavaliação são orientadas a integrarem em suas práticas cotidianas os resultados encontrados no processo autoavaliativo, a partir da elaboração e execução de planos de ação baseados nas prioridades identificadas na autoavaliação, de modo que a unidade escolar possa empreender esforços nas atividades para melhorar o seu desempenho. No caso do projeto autoavaliativo das escolas municipais maceioenses, as CAAVEs de cada instituição verificaram, no seu primeiro ano de funcionamento, que as escolas precisavam promover melhorias nos resultados do rendimento estudantil e das avaliações externas, como o Ideb (MACEIÓ, 2018d).

Nesse contexto, o Projeto-Piloto de Autoavaliação Escolar, erigido pela parceria Semed/PNUD, afirmou que cada unidade escolar realizaria sua autoavaliação, com base nas análises coletivas dos principais problemas enfrentados por ela. Entretanto, o que aconteceu foi a centralização dos problemas escolares referentes ao Ideb, o que demandou das escolas municipais a definição de ações para a melhoria do desempenho estudantil na avaliação externa. Diante disso, a autoavaliação escolar de Maceió pode ter ocasionado uma redução na autonomia das escolas, pois ao invés delas terem refletido sobre os seus diferentes problemas,

parecem ter focado sua atuação na avaliação externa, revelando, assim, a importância do questionamento sobre o sentido real que foi atribuído ao prefixo “auto” da autoavaliação.

Ao considerar o cenário acima, se compreende que a autoavaliação dos resultados escolares também é um instrumento gerencial que regulou a educação maceioense, na medida em que foi inserida nas escolas municipais uma autoavaliação contraposta a sua acepção original, ou seja, ela não avaliou as ações da instituição por intermédio de discussões coletivas da comunidade escolar, que priorizassem as demandas e especificidades de diferentes aspectos da escola, mas, pelo contrário, introduziu nas unidades escolares o que Terrasêca (2016) chama de avaliocracia. Esta corresponde ao uso da avaliação externa como elemento norteador central das ações escolares, desde a gestão até a prática profissional, recorrendo aos indicadores dessa avaliação como o principal critério avaliativo da qualidade educacional. Logo, “[...] a avaliocracia revela-se e afirma-se pela proliferação de formas de testar e pela produção de indicadores de avaliação mensuráveis a partir de olhares externos [...]” (TERRASÊCA, 2016, p. 156).

Em relação ao monitoramento na autoavaliação, por exemplo, a parceria o apontou como um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores escolares (MACEIÓ, 2018e), enfatizando que cada escola municipal precisava saber “[...] onde se espera que ela chegue e quais são os indicadores esperados dela” (MACEIÓ, 2018e, p. 2). Assim, os profissionais da rede municipal de ensino foram orientados a autoavaliarem o seu trabalho, tendo como critérios os resultados almejados pela parceria Semed/PNUD (MACEIÓ, 2018e). Nessa direção, a autoavaliação articulada aos demais instrumentos gerenciais – documentos norteadores, formações continuadas, eventos de planejamento e avaliação etc. –, regulou a educação de Maceió mediante o controle e o ajustamento do trabalho escolar às prescrições da parceria.

### 2.2.7 Geoprocessamento para o monitoramento da qualidade educacional

Chegou-se aqui ao momento de análise do último instrumento gerencial da parceria Semed/PNUD que, assim como os anteriormente apontados, subsidiou a regulação da educação maceioense: o Projeto de Geoprocessamento das Escolas Municipais de Maceió. Este foi uma proposta de implantação de ferramentas virtuais nas unidades escolares para o registro de dados e informações educacionais e sociais, que auxiliassem na identificação e melhor compreensão do Ideb e do Índice de Desenvolvimento Humano, fornecendo subsídios à gestão escolar para a formulação de planos de intervenção que colaborassem com a

melhoria progressiva de tais indicadores (MACEIÓ, 2017f). No Quadro 12 é possível conferir as atividades que foram desenvolvidas pelo projeto citado:

**Quadro 12** – Atividades do Projeto de Geoprocessamento das Escolas Municipais de Maceió

<b>TÍTULO DA ATIVIDADE</b>	<b>RESPONSÁVEIS</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Apresentação do Projeto de Geoprocessamento das Escolas Municipais de Maceió (2017)	Semed, PNUD, Centro Universitário Tiradentes (UNIT) e Instituto de Tecnologia e Pesquisa (ITP) <sup>35</sup>	Gestores escolares da rede municipal de ensino e comunidade escolar de cada escola municipal de Maceió	Fornecer subsídios à gestão escolar para a formulação de planos de intervenção que colaborassem com a melhoria progressiva dos indicadores educacionais do Ideb e dos indicadores sociais do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).
Apresentação dos resultados do trabalho de georreferenciamento nas escolas municipais de Maceió (2018)	Equipe técnica da Semed e do PNUD	Diretores das escolas municipais de Maceió	Entregar os mapas <sup>36</sup> elaborados pelo Projeto de Geoprocessamento para oferecer o espaço escolar em um ambiente integrador para a comunidade.

Fonte: Elaboração da autora, com base nas fontes da pesquisa documental.

A partir da consulta e análise das notícias do *site* oficial da Semed sobre as ações específicas do Projeto de Geoprocessamento, se notou a divulgação de apenas duas atividades. Apesar de terem sido poucas, ainda assim elas demonstraram uma forte conexão com as outras estratégias da parceria na busca pela melhoria da qualidade educacional maceioense, referenciada no bom desempenho escolar no Ideb. O elemento que reforça essa afirmação foi o uso de indicadores sintéticos para efetuar o geoprocessamento das informações escolares, ou seja, informações relacionadas aos indicadores presentes na avaliação externa (KOETZ; MARTINS; WERLE, 2015).

No âmbito das políticas educacionais, o indicador sintético mais conhecido é o Ideb. Todavia, ele possui um limite intrínseco, o de ser “[...] uma expressão quantitativa que representa uma situação complexa da realidade, apresentada na forma de médias, índices, proporções, distribuições” (KOETZ; MARTINS; WERLE, 2015, p. 108). Logo, ao focar em

<sup>35</sup> O Instituto de Tecnologia e Pesquisa é uma entidade sem fins lucrativos, criada no ano de 1998, pelo Grupo Tiradentes, com o objetivo de atuar no desenvolvimento de pesquisas e de inovação em diversas áreas do conhecimento, entre elas, educação, saúde e tecnologia. Para tanto, o ITP estabelece parcerias com instituições públicas e privadas, como UFAL, Petrobras, Braskem, Sebrae etc. (INSTITUTO DE TECNOLOGIA E PESQUISA, 2018).

<sup>36</sup> Esses mapas foram produzidos a partir de uma consulta à comunidade escolar, em que os diretores das escolas municipais maceioenses e os demais funcionários, alunos e seus pais responderam a um questionário de 40 (quarenta) perguntas sobre as características gerais das unidades escolares, como informações sobre a localização da instituição, acesso ao prédio escolar, elementos estruturais da escola, entre outras, além de terem proposto algumas sugestões para as escolas (MACEIÓ, 2018f).

dados meramente quantitativos concernentes ao desempenho e ao fluxo escolares, o Ideb acaba desconsiderando outros fatores que também podem interferir na educação.

É importante salientar que os indicadores educacionais são um instrumento útil para as escolas compreenderem sua realidade, identificarem as demandas que necessitam de atenção e intervirem sobre elas para ofertar uma educação de qualidade. No entanto, a utilização isolada de indicadores educacionais, como os do Ideb, pode gerar uma análise fragmentada da realidade escolar, sobretudo quando não se associa os indicadores dessa avaliação externa a outros indicadores de caráter social, político, econômico e cultural, e quando eles não são discutidos coletivamente com a comunidade escolar, para que possam ser traçadas as estratégias de atuação que contribuam com a melhoria da educação. Assim,

[...] as escolas podem produzir seus próprios indicadores, reconhecendo que todos os atores da educação têm pontos de vista legítimos a apresentar e têm direito de participar das decisões. Tais indicadores são obtidos a partir de múltiplas informações que os diferentes componentes daquele universo afirmam [...]. Revisitar estes dados no coletivo da escola provoca questionamentos e reflexões acerca dos processos de avaliação, das relações intraescolares e das práticas pedagógicas [...] (KOETZ; MARTINS; WERLE, 2015, p. 103; p. 108).

Então, ao verificar as funções do geoprocessamento realizado nas escolas municipais, é possível inferir que na parceria Semed/PNUD ele colaborou com a regulação da educação, em razão de ter utilizado os indicadores da avaliação externa do Ideb como dados e informações, que deveriam ser registrados pelas unidades escolares para definirem as metas a serem alcançadas por elas. Dessa maneira, o geoprocessamento interferiu na rede municipal de ensino ao induzir as escolas a redefinirem as suas prioridades de atuação, direcionando-as a focalizarem suas ações, metas e resultados para o alcance de desempenho positivo no Ideb.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este TCC teve início com a compreensão da trajetória do PNUD na educação dos países periféricos e da forma com que ele e outros organismos internacionais têm atuado nas políticas públicas educacionais em um movimento de internacionalização da educação, no qual ocorrem alterações nas bases norteadoras das políticas educacionais dos países, estados e municípios, conforme as necessidades e objetivos das organizações multilaterais (LIBÂNEO, 2016). Como assinalado, o foco inicial do PNUD não foi a educação, e sim a reconstrução das economias dos países devastados pela II Guerra Mundial (BERNUSSI, 2014). Com o passar do tempo é que as instituições transnacionais começaram a discutir em suas conferências formas do desenvolvimento econômico ser ampliado para outras regiões.

Entre as estratégias adotadas para isso estavam as concepções economicistas de educação para o desenvolvimento e para a redução da pobreza, propagadas pelos organismos internacionais, sobretudo pelo PNUD, com a criação dos ODM e dos ODS, que propuseram uma série de objetivos e metas para diversas áreas da sociedade (educação, saúde, meio ambiente etc) a serem alcançados pelos países. Os ODM abordaram o desenvolvimento humano dos países mais pobres, e os ODS elencaram o desenvolvimento humano sustentável para todos os países do mundo. Entre as ações estabelecidas por ambos, especificamente para a área educacional, se destacaram as parcerias público-públicas entre diferentes grupos interessados em promover o desenvolvimento de suas regiões.

Nesse contexto, o PNUD teve uma atuação predominante por ser a agência da ONU especializada em desenvolvimento, fornecendo, assim, assistência técnica aos países por meio da cooperação internacional estabelecida nos documentos da Execução Nacional e dos Acordos de Cooperação Técnica, que se caracterizam, respectivamente, por normatizar as PPPs e oficializá-las. Como se observou ao longo do trabalho, estas parcerias entre os setores público e privado estiveram e ainda estão presentes em diferentes realidades, a exemplo das parcerias firmadas na educação brasileira, alagoana e maceioense, que elaboram e executam programas e projetos educacionais centrados na gestão, no trabalho docente, no ensino e na qualidade da educação referenciada nas avaliações externas, como o Ideb.

Entre essas PPPs, se discutiu aqui com mais ênfase o Projeto de Cooperação Técnica nº 77.150, uma parceria entre o MEC, o PNUD e a Semed/Maceió, que interveio na educação pública maceioense, de 2014 a 2019, com os supostos objetivos de promover melhorias na gestão e na qualidade educacionais. O que se verificou, no entanto, foi que, a partir da referida parceria, se inseriu na educação de Maceió o gerencialismo, modelo de gestão baseado na

lógica do setor privado, com foco no alcance de resultados preestabelecidos pelo PNUD e ativamente assumidos pela Semed. Por essa conotação, a relação entre a Semed e o PNUD é compreendida como típica de uma parceria público-privada. Nela, as ações previstas compuseram o Programa Viva Escola, que reestruturou a política municipal de educação ao modificar os aspectos de infraestrutura, ações pedagógicas, recursos humanos e gestão.

Os estudos teóricos e a pesquisa documental que estabeleceram as bases da investigação realizada permitiram identificar o enraizamento do gerencialismo na rede pública de Maceió como finalidade última da parceria entre a Semed e o PNUD. Para tanto, foram acionados mecanismos regulatórios da educação, com destaque para a gestão por resultados e para o monitoramento e controle dos processos, que, por sua vez, mobilizaram instrumentos gerenciais específicos. Por meio dessa dinâmica, foram disseminadas ações e concepções que induziram os profissionais da rede municipal de ensino (gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores) a buscarem os resultados almejados pela parceria, sob a justificativa de que isso seria fundamental para promover melhorias na gestão e na qualidade da educação municipal. Assim, a parceria Semed/PNUD, além de ter regulado a política educacional maceioense, também buscou obter o consentimento ativo dos profissionais da educação, a partir da adesão ao projeto educacional elaborado pela parceria (BRAZ, 2019).

Nessa direção, os instrumentos gerenciais vinculados ao mecanismo da gestão por resultados regularam a educação de Maceió das seguintes maneiras: uso do Ideb como referência de avaliação da qualidade educacional, estabelecendo para as unidades escolares as ações que elas deveriam realizar para alcançar o resultado da melhoria do desempenho escolar no Ideb; premiação financeira por desempenho no Ideb, premiando ou sancionando as escolas pelo seu desempenho na avaliação externa, com a criação de uma política de responsabilização expressa pela Lei Municipal nº 6.928/2019, que premiou as escolas com valores entre 8 e 20 mil reais, de acordo com as suas notas no Ideb; simulados preparatórios para o Ideb, tentando habituar os alunos ao modelo de avaliação da Prova Brasil, para que eles conhecessem as etapas constitutivas do processo e aumentassem a possibilidade de um desempenho positivo nessa avaliação relativa ao Ideb.

Quanto aos instrumentos gerenciais associados aos mecanismos regulatórios do monitoramento e do controle de processos, destaca-se a publicação de documentos norteadores sobre os padrões básicos de aprendizagem, padronizando o currículo escolar ao prescrever as competências e habilidades dos estudantes e professores, e atribuindo uma visão gerencialista ao trabalho dos gestores educacionais, escolares e pedagógicos. Sob a influência dos documentos norteadores, todos os segmentos da escola – do trabalho em sala de aula à

gestão da instituição – são instados a definirem metas pautadas nos resultados propostos pela parceria Semed/PNUD e monitorarem suas próprias ações para o cumprimento delas. Esse movimento evidencia os documentos norteadores dessa parceria como parte de um plano delineado e reproduzido pelo organismo internacional para instrumentalizar o trabalho docente, a gestão, a aprendizagem dos alunos e o funcionamento escolar (BRAZ, CÊA; PAZ, 2018).

Outros instrumentos gerenciais que monitoraram e controlaram os processos escolares para regular a educação de Maceió foram: rede de parceiros, que pensou, planejou e elaborou a política educacional municipal a ser implementada nas escolas, monitorando como estas estavam aderindo à política; formação continuada para os profissionais da rede municipal de ensino, abordando conhecimentos voltados para o ajustamento e a adaptação escolar às ações da parceria Semed/PNUD, sobretudo com a execução de ações corretivas, em que os profissionais das escolas que não atenderam as metas e resultados estabelecidos pela parceria deveriam adotar performances que revertissem essa situação; eventos de planejamento, avaliação e divulgação da parceria Semed/PNUD, nos quais eram socializados importantes marcadores da parceria que acabavam por monitorar as atividades das escolas, de modo que os profissionais controlassem de forma coletiva ou individual essas ações para melhorar sua atuação em relação às metas elencadas pela parceria; mudanças curriculares, claramente inspiradas no caráter prescritivo e padronizador da BNCC, com vistas a priorizar conteúdos e práticas requeridos nas avaliações externas; autoavaliação dos resultados escolares, centralizada nas equipes gestoras das escolas, que deveriam identificar os aspectos que poderiam ser melhorados, em especial o rendimento estudantil nas avaliações externas, de modo a melhorar o desempenho escolar no Ideb, e por fim, o geoprocessamento para o monitoramento da qualidade educacional, priorizando o registro em ferramentas virtuais dos dados e informações escolares sobre o Ideb e o IDH, para a elaboração de planos pautados em metas que visassem à melhoria destes indicadores.

A partir desse arsenal de instrumentos gerenciais foi possível conferir as diferentes estratégias usadas pela parceria Semed/PNUD para inserir o gerencialismo na política educacional de Maceió e regulá-la por meio da gestão por resultados e do monitoramento e controle dos processos. As palavras-chave da parceria, ao que tudo indica, foram resultados, metas e Ideb, pois como pôde ser visto neste trabalho, o foco das ações do Viva Escola girou em torno desses três elementos que, ao serem enfatizados reiteradamente, cumpriram o papel primordial no processo da regulação educacional maceioense: o de justificar a necessidade das PPPs para a melhoria da qualidade educacional, secundarizando com isso a participação

dos profissionais que vivenciam o cotidiano escolar e restringindo a função deles a meros reprodutores das ações e concepções preconizadas pela parceria.

Mesmo com o encerramento da parceria Semed/PNUD, em outubro de 2019, essa justificativa das PPPs como salvaguarda da educação pública, além de outros instrumentos gerenciais que regularam a educação maceioense, ainda continuam sendo reverberados, como a gestão gerencial pautada na melhoria dos resultados da educação municipal, agora referentes ao ensino remoto adotado a partir da pandemia da Covid-19. Nesse cenário, ganha evidência a importância da produção de outras pesquisas que investiguem o contexto atual da regulação educacional de Maceió e suas implicações para a educação pública, refletindo, por exemplo, sobre ações que possam contribuir com o protagonismo dos educadores que estão na linha de frente da educação.

## REFERÊNCIAS

- AGLIETTA, Michel. El capitalismo en el cambio de siglo: la teoría de la regulación y el desafío del cambio social. **New Left Review**, Madrid, nº 7, p. 16-70, mar./abr. 2001. Disponível em: <<https://newleftreview.es/issues/7/articles/michel-aglietta-el-capitalismo-en-el-cambio-de-siglo-la-teoria-de-la-regulacion-y-el-desafio-del-cambio-social.pdf>> Acesso em: 23 jun. 2020.
- ALAGOAS. Secretaria Estadual de Educação. **Escola 10**. Alagoas: Secretaria Estadual de Educação, 2017. Disponível em: <<http://www.educacao.al.gov.br/projeto/item/1810-escola-10>> Acesso em: 21 mar. 2021.
- AMORIM, Luciano Henrique da Silva; PAZ, Sandra Regina da Silva. **O Projeto Geração Saber da Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Alagoas**: finalidades e objetivos. Maceió: UFAL, 2012. 22 p.
- \_\_\_\_\_. **As ações do PNUD em Alagoas**: fundamentos e práticas. Maceió: UFAL, 2014. 19 p.
- ANDRIOLA, Wagner Bandeira; ARAÚJO, Karlane Holanda; LEITE, Raimundo Hélio. Prêmios para escolas e professores com base no desempenho acadêmico discente: a experiência do estado do Ceará (Brasil). **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 20, n. 42, p. 303-325, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1984723820422019303/pdf>> Acesso em: 02 mai. 2021.
- AVANTE. **Quem somos**. Salvador: Avante, Educação e Mobilização Social, 2021. Disponível em: <<http://avante.org.br/quem-somos/>> Acesso em: 21 mar. 2021.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins de; GOMES, Alfredo Macedo. Intervenção e regulação: contribuição ao debate no campo da educação. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 15, n. 28, p. 95-107, jan./jun. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3523/3212>> Acesso em: 23 jun. 2020.
- BALL, Stephen J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cp/v35n126/a02n126.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2020.
- BALL, Stephen; OLMEDO, Antonio. A ‘nova’ filantropia, o capitalismo social e as redes de políticas globais em educação. In: PERONI, Vera Maria Vidal (Org). **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado**: implicações para a democratização da educação. Brasília: Liber Livro, 2013. p. 33-47. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/gprppe/wp-content/uploads/2019/04/Livro-2013.pdf>> Acesso em: 19 abr. 2021.
- BERNUSSI, Mariana Medeiros. **Instituições internacionais e educação**: a agenda do Banco Mundial e do *Education For All* no caso brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais, Universidade de São Paulo, São Paulo,

2014. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/101/101131/tde-13102014-170412/publico/Mariana\\_Medeiros\\_Bernussi.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/101/101131/tde-13102014-170412/publico/Mariana_Medeiros_Bernussi.pdf)> Acesso em: 02 dez. 2018.

BOCCHI, João Ildebrando. Aglietta e a escola francesa de regulação: chaves para compreender a resistência do capitalismo. [Entrevista cedida a] Patricia Fachin. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, 537. ed., jun. 2019. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/7588-aglietta-e-a-escola-francesa-de-regulacao-chaves-para-compreender-a-resistencia-do-capitalismo?fbclid=IwAR3Ow0VBF3hKap1h\\_F626oB7vi5TJ3fWW15jdxFD2d6LaY\\_IeHm\\_mYP6rw2U](http://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/7588-aglietta-e-a-escola-francesa-de-regulacao-chaves-para-compreender-a-resistencia-do-capitalismo?fbclid=IwAR3Ow0VBF3hKap1h_F626oB7vi5TJ3fWW15jdxFD2d6LaY_IeHm_mYP6rw2U)> Acesso em: 23 jun. 2020.

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ep/v38n2/aopep633.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2021.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca; CHIRINÉA, Andréia Melanda. O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v23n87/0104-4036-ensaio-23-87-461.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. Agência Brasileira de Cooperação. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral**. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2014. 56 p. Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/Content/ABC/docs/ManualDiretrizesCooperacaoRecebida.pdf>> Acesso em: 06 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Saiba Mais: Programa Mais Educação**. Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-mais-educacao/apresentacao?id=16689>> Acesso em: 29 mar. 2021.

BRASIL, Cássia Karize de Andrade; SILVA, Antônia Bruna da. A constrição do currículo e do ensino às exigências das avaliações externas como via para a obtenção de “bons” resultados educacionais. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 29, p. 247-268, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1528/pdf>> Acesso em: 16 abr. 2021.

BRASKEM. **Perfil**. Maceió: Braskem, 2021. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/perfil>> Acesso em: 08 ago. 2021.

BRAZ, Elaine Paula Viturino; CÊA, Georgia Sobreira dos Santos; SILVA, Sandra Regina Paz da. Governança da educação: o caso das parcerias dos governos alagoanos com organismos internacionais. In: SEMANA INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, 6, 2018, Maceió. **Anais da VI Semana Internacional de Pedagogia**. Maceió: UFAL, 2018. p. 1-14. Disponível em: <[https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-31f51851ffb458e83ed1e0d22ea76c19a3e82e37-segundo\\_arquivo.pdf](https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-31f51851ffb458e83ed1e0d22ea76c19a3e82e37-segundo_arquivo.pdf)> Acesso em: 14 abr. 2021.

BRAZ, Elainy Paula Viturino. **Governança da educação pública em Maceió**: uma análise do Programa Viva Escola (2013-2018). 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/6514>> Acesso em: 20 fev. 2020.

BUARQUE, Luciana. AL Tem Pressa termina sem resultados: Programa que custou R\$ 5,2 mi apresenta desempenho pífio. **Gazeta de Alagoas**, Maceió, p. 1-2, 20 ago. 2015. Disponível em: <<http://gazetaweb.globo.com/gazetadealagoas/noticia.php?c=271833>> Acesso em: 12 jan. 2021.

CAETANO, Maria Raquel. Redes dentro de redes e o avanço das relações privadas sobre o público: as novas alianças entre estado e mercado. *In*: SEMINÁRIO REDEFINIÇÕES DAS FRONTEIRAS ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO, 2, 2019, Porto Alegre. **Anais do II Seminário Redefinições das Fronteiras entre o Público e o Privado**: implicações para a democratização da educação. Porto Alegre: UFRGS, 2019. p. 175-180. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/gprpe/wp-content/uploads/2020/01/Anais-II-Semin%C3%A1rio.pdf> Acesso em: 19 abr. 2021.

CAETANO, Maria Raquel; PERONI, Vera Maria Vidal. Atuação em Rede e o Projeto Jovem de Futuro: a privatização do público. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 407-428, abr./jun. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/edreal/v41n2/2175-6236-edreal-41-02-00407.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2021.

CÊA, Georgia Sobreira dos Santos; PAZ, Sandra Regina Paz da. **Quadro categorial**: referências para o levantamento e a análise de dados sobre política educacional. Material interno de pesquisa. UFAL, 2012. 17 p.

CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PARA O CRESCIMENTO INCLUSIVO. **Quem somos**: uma importante voz para o crescimento inclusivo. Brasília: IPC IG, 2021. Disponível em: <<https://ipcig.org/pt-br/about>> Acesso em: 20 mar. 2021.

CHEDIEK, Jorge. O papel do Brasil na Cooperação Sul-Sul: um estudo analítico e histórico. *In*: ALMINO, João; LIMA, Sérgio Eduardo Moreira (Orgs.). **30 anos da ABC**: visões da cooperação técnica internacional brasileira. Brasília: FUNAG, 2017. p. 41-71. Disponível em: <[http://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/loc\\_pdf/80/1/30 anos da abc: visoes da cooperacao tecnica internacional brasileira](http://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/loc_pdf/80/1/30%20anos%20da%20abc%20visoes%20da%20cooperacao%20tecnica%20internacional%20brasileira)> Acesso em: 05 ago. 2021.

CHIRINÉA, Andréia Melanda. O referencial de qualidade legitimado pela avaliação externa. *In*: CHIRINÉA, Andréia Melanda. **O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e as dimensões associadas à qualidade da educação na escola pública municipal**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010. p. 46-63. Disponível em: <[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/96363/chirinea\\_am\\_me\\_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/96363/chirinea_am_me_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 22 dez. 2020.

CLARKE, John; NEWMAN, Janet. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/edreal/v37n2/03.pdf>> Acesso em: 28 fev. 2020.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Conheça o Conviva**: o que é? Rio de Janeiro: UNDIME, 2021. Disponível em: <<https://convivaeducacao.org.br/oque-e>> Acesso em: 21 mar. 2021.

CÓSSIO, Maria de Fátima; OLIVEIRA, Antonio Cardoso; SOUZA, Aisllan Augusto. Gerencialismo e avaliação em larga escala: novos modos de regulação da educação básica. **Educação**: Teoria e Prática, Rio Claro, v. 24, n. 47, p. 137-155, set./dez. 2014. Disponível em: <<https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/7920>> Acesso em: 28 fev. 2020.

COSTA, Estela Mafalda Inês Elias Fernandes da. A Reciprocidade: os textos e as reuniões, as agências em coordenação. *In*: COSTA, Estela Mafalda Inês Elias Fernandes da. **O 'Programme for International Student Assessment' (PISA) como instrumento de regulação das políticas educativas**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011, p. 242-269. Disponível em: <[https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3002/2/ulsd060115\\_td\\_vol\\_1\\_tese.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3002/2/ulsd060115_td_vol_1_tese.pdf)> Acesso em: 13 abr. 2021.

DESLANDES, Suely Ferreira. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. *In*: DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 31-60.

DIAS, Rosanne Evangelista; FRANGELLA, Rita de Cássia Prazeres. Os sentidos de docência na BNCC: efeitos para o currículo da educação básica e da formação/atuação de professores. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, v. 22, n. 1, p. 7-15, jan./mar. 2018. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/edu.2018.221.01/60746115>> Acesso em: 13 abr. 2021.

DIAS, Carlos Henrique Viana; GALVÃO, Willana Nogueira Medeiros; VIEIRA, Sofia Lerche. Premiações associadas às políticas de avaliação: a percepção de escolas cearenses. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO DA ANPAE, 29, 2019, Curitiba. **Anais do XXIX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação da ANPAE**. Curitiba: Biblioteca Anpae, 2019. p. 38-42. Disponível em: <<https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/5-Simposios/8VOLUME-FINAL.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2021.

DOURADO, Luiz Fernandes; SIQUEIRA, Romilson Martins. A arte do disfarce: BNCC como gestão e regulação do currículo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Distrito Federal, v. 35, n. 2, p. 291-306, mai./ago. 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/vol35n22019.95407/53884>> Acesso em: 13 abr. 2021.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; SANTOS, Maria Rosimary Soares dos. Planejamento e participação: os eventos nacionais na área da educação após a Constituição de 1988. **Educação**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 167-179, mai./ago. 2014. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/16341/11676>> Acesso em: 13 abr. 2021.

ESCOLA DE GENTE. **Escola de Gente**: comunicação em inclusão. Rio de Janeiro: EG, 2018. Disponível em: <<https://www.escoladegente.org.br/escola-gente>> Acesso em: 21 mar. 2021.

ESTRELA, Igo; VELEDA, Raphael. Chão da capital de Alagoas está cedendo devido ao colapso de cavernas subterrâneas: o desastre provocou a remoção emergencial de cerca de 55 mil pessoas. **Metrópoles**, Goiás, p. 1-5, 23 mai. 2021. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/materias-especiais/afundamento-de-maceio-provoca-exodo-urbano-de-55-mil-pessoas>> Acesso em: 08 ago. 2021.

EVANGELISTA, Olinda. **Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional**. Campinas: Alínea, 2012

EVANGELISTA, Olinda; SHIROMA, Eneida Oto. Subsídios teórico-metodológicos para o trabalho com documentos de política educacional: contribuições do marxismo. *In*: CÊA, Georgia Sobreira dos Santos; GONÇALVES, Leonardo Dorneles; RUMMERT, Sonia Maria (Orgs.). **Trabalho e educação**: interlocuções marxistas. Rio Grande: Editora da FURG, 2019, p. 83-120.

FERRAZ, Roselane Duarte. A BNCC e os desafios aos profissionais da docência: debates necessários. **Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos**, v. 7, Salvador, p. 95-111, nov. 2019. Disponível em: <<https://revistas.uneb.br/index.php/educajovenseadultos/article/view/9830/6901>> Acesso em: 13 abr. 2021.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1085-1114, out./dez. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01085.pdf>> Acesso em: 14 abr. 2021.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Novos fetiches mercantis da pseudo-teoria do capital humano no contexto do capitalismo tardio. Chapecó: **Sinproeste**, 2013. Disponível em: <<http://www.sinproeste.org.br/wp-content/uploads/2013/04/O-rejuvenecimento-da-teoria-do-capital-humano-no-contexto-do-capitalismo-tardio.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2021.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas? *In*: GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-57.

GRAMSCI, Antonio. Dos cadernos miscelâneos: caderno 15 (1933). *In*: GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**: volume 3: Maquiavel: notas sobre o estado e a política. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. p. 322-344.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. Políticas curriculares, estado e regulação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1337-1354, out./dez. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v31n113/15.pdf>> Acesso em: 13 abr. 2021.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Quem somos**. São Paulo: IAS, 2021. Disponível em: <<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/quem-somos.html#missao>> Acesso em: 08 ago. 2021.

INSTITUTO C&A. **Nossa história**: Nosso passado e nosso presente. São Paulo: Instituto C&A, 2021. Disponível em: <<https://www.institutocea.org.br/nossa-historia>> Acesso em: 21 mar. 2021.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA E PESQUISA. **Trajectoria**. Aracaju: ITP, 2018. Disponível em: <<https://www.itp.org.br/institucional/trajectoria>> Acesso em: 05 ago. 2021.

INSTITUTO INSPIRARE. **O que fazemos**. São Paulo: Inspirare, 2018. Disponível em: <<http://inspirare.org.br/o-que-fazemos/>> Acesso em: 05 ago. 2021.

KOETZ, Carmen Maria; MARTINS, Tatiane Fátima Kovalski; WERLE, Flávia Obino Corrêa. Escola pública e a utilização de indicadores educacionais. **Educação**, Porto Alegre, v. 38, n. 1, p. 99-112, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/11686/12758>> Acesso em: 20 abr. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Internacionalização das políticas educacionais**: elementos para uma análise pedagógica de orientações curriculares para o ensino fundamental e de propostas para a escola pública. Campinas: Autores Associados, 2013.

\_\_\_\_\_. Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, n. 159, p. 38-62, jan./mar. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cp/v46n159/1980-5314-cp-46-159-00038.pdf>> Acesso em: 02 dez. 2018.

LIMA, Sérgio Eduardo Moreira. A gênese e a evolução da ABC. *In*: ALMINO, João; LIMA, Sérgio Eduardo Moreira (Orgs.). **30 anos da ABC**: visões da cooperação técnica internacional brasileira. Brasília: FUNAG, 2017. p. 33-38. Disponível em: <[http://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/loc\\_pdf/80/1/30 anos da abc: visoes da cooperacao tecnica internacional brasileira](http://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/loc_pdf/80/1/30%20anos%20da%20abc%20visoes%20da%20cooperacao%20tecnica%20internacional%20brasileira)> Acesso em: 05 ago. 2021.

LIMA FILHO, Adelman Alcântara. A formação continuada de professores e o Instituto Ayrton Senna. *In*: LIMA FILHO, Adelman Alcântara. **Parceria público-privada na educação**: implicações da formação continuada no trabalho docente. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2018, p. 45-68. Disponível em: <<http://www2.uesb.br/ppg/ppged/wp-content/uploads/2020/05/ADELVAN-ALCANTARA-DISSERTA%C3%87%C3%83O-ENVIAR.pdf>> Acesso em: 13 abr. 2021.

LINDOSO, Rosângela Cely Branco; SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. Política educacional e a avaliação em larga escala como elemento de regulação da educação. **Jornal de Políticas Educacionais**. v. 13, n. 1, p. 1-17, jan. 2019. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/61241/37492>> Acesso em: 02 jan. 2019.

MACEIÓ. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeito e secretários municipais conhecem programa Cidade Educar**. Maceió: Semed, 2011a. Disponível em: <<https://boletimsemed.blogspot.com/2011/06/prefeito-e-secretarios-municipais.html>> Acesso em: 21 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Semed apresenta o Cidade Educar à comunidade maceioense**. Maceió: Semed, 2011b. Disponível em: <<https://boletimsemed.blogspot.com/2011/06/semed-apresenta-o-cidade-educar.html>> Acesso em: 21 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação:** Prefeitura de Maceió firma parceria com Nações Unidas. Maceió: Semed, 2013a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **SEMED realiza primeira Missão da Cooperação Técnica com o MEC.** Maceió: Semed, 2013b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Secretária Ana Dayse recebe equipe do PNUD.** Maceió: Semed, 2014a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação recebe segunda Missão técnica do MEC e PNUD.** Maceió: Semed, 2014b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Cooperação entre SEMED, MEC e PNUD apresenta resultados positivos.** Maceió: Semed, 2014c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação promove encontro de socialização das Diretrizes.** Maceió: Semed, 2014d.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental.** Maceió: Editora Viva, 2014e. Disponível em: <https://www.ecowd.inf.br/cms/img/updocs/www.projetosemedpnud.org/DiretrizesCurricular.esparaoEnsinoFundamental.pdf> Acesso em: 28 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **SEMED capacita supervisores para monitorar qualidade do ensino.** Maceió: Semed, 2014f.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. O Viva Escola e a cooperação técnica com o PNUD. *In:* MACEIÓ. **Orientações Curriculares para a Educação Infantil da Rede Municipal de Maceió.** Maceió: EDUFAL, 2015a, p. 248-249. Disponível em: [www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/pdf/2015/11/6.-ORIENTAÇÕES-CURRICULARES-PARA-A-EDUCAÇÃO-INFANTIL-Maceió.pdf](http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/pdf/2015/11/6.-ORIENTAÇÕES-CURRICULARES-PARA-A-EDUCAÇÃO-INFANTIL-Maceió.pdf) Acesso em: 28 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Matrizes Disciplinares para o Ensino Fundamental:** rede pública municipal de Maceió. Maceió: Editora Viva, 2015b. Disponível em: <https://www.ecowd.inf.br/cms/img/updocs/www.projetosemedpnud.org/MATRIZESDISCIPLINARESSEMEDVOLUMEUNICO.pdf> Acesso em: 28 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeito participa do I Encontro de Parceiros da SEMED.** Maceió: Semed, 2015c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Consultora do MEC/PNUD apresenta convênio na SEMED.** Maceió: Semed, 2015d.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Maceió apresenta experiência do Viva Escola na Argentina.** Maceió: Semed, 2015e.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Guia Prático de Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Maceió:** orientações para a formação continuada de gestores

escolares. Maceió: Editora Viva, 2016a. Disponível em:  
<<https://www.ecowd.inf.br/cms/img/updocs/www.projetosemedpnud.org/GuiaPraticoGestaoEscolarRedeMunicEensinoMcz.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. Apresentação. *In*: MACEIÓ. **Bases Referenciais para a Compreensão de uma Proposta de Formação Continuada para a Rede Municipal de Ensino de Maceió**. Maceió: Editora Viva, 2016b. p. 7-13. Disponível em:  
<<https://www.ecowd.inf.br/cms/img/updocs/www.projetosemedpnud.org/RelatorioCompreensaoPropostaFormacaoContinuada.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação vai lançar Guia Prático de Gestão Escolar**. Maceió: Semed, 2016c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeitura apresenta resultados da Educação**. Maceió: Semed, 2016d.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. Apresentação. *In*: MACEIÓ. **Para uma política de educação integral no município de Maceió**: conceitos, experiências e metodologias. Maceió: Editora Viva, 2016e. p. 8-9. Disponível em:  
<<https://www.ecowd.inf.br/cms/img/updocs/www.projetosemedpnud.org/PoliticaEducacaoMaceio.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2021

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeitura e parceiros discutem avanços na Educação**. Maceió: Semed, 2016f.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto SEMED/PNUD discute avanço do IDEB**. Maceió: Semed, 2017a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educadores recebem orientações sobre liderança escolar**. Maceió: Semed, 2017b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Seminário discute melhoria de indicadores educacionais**. Maceió: Semed, 2017c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **SEMED e PNUD promovem II Encontro de Formação Continuada**. Maceió: Semed, 2017d.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Gestores assinam termo do projeto de Autoavaliação Escolar**. Maceió: Semed, 2017e.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação e PNUD lançam projeto de Geoprocessamento da Rede**. Maceió: Semed, 2017f.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeitura homenageia escolas por resultados no IDEB**. Maceió: Semed, 2018a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **SEMED/PNUD**: educadora Rita Ippolito recebe título da Câmara. Maceió: Semed, 2018b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Secretária participa de debate sobre formação de professores.** Maceió: Semed, 2018c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Escolas socializam processos de autoavaliação.** Maceió: Semed, 2018d.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Técnicos recebem consultoria para acompanhar aprendizado nas escolas.** Maceió: Semed, 2018e.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação e PNUD apresentam resultados de georreferenciamento.** Maceió: Semed, 2018f.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **PNUD: parceria deixa legado de avanços na Educação.** Maceió: Semed, 2019a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Secretária visita escolas que realizam Prova SAEB.** Maceió: Semed, 2019b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Escola fará gincana preparatória para prova do SAEB.** Maceió: Semed, 2019c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeitura envia à CMM projeto que incentiva melhoria no IDEB.** Maceió: Semed, 2019d.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Incentivo a escolas que melhorarem resultados no IDEB é lei municipal.** Maceió: Semed, 2019e.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Prefeitura celebra resultados do projeto SEMED/PNUD.** Maceió: Semed, 2019f.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Educação prepara escolas para avaliação do ensino básico.** Maceió: Semed, 2019g.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Semana Pedagógica será realizada nos próximos dias 11 e 12.** Maceió: Semed, 2019h.

MACHADO, João Guilherme Rocha. Notas sobre a forma de atuação do PNUD no Brasil. **Carta Internacional**, v. 3, n. 3, p. 40-52, out. 2008. Disponível em: <<https://cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/view/449/216>> Acesso em: 18 jul. 2018.

MACHADO, João Guilherme Rocha; PAMPLONA, João Batista. A ONU e o desenvolvimento econômico: uma interpretação das bases teóricas da atuação do PNUD. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 53-84, abr. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ecos/v17n1/a03v17n1.pdf>> Acesso em: 24 set. 2018.

MAIA, Eridan Rodrigues; OLIVEIRA, Marcia Betania de. Formação de gestores escolares cearenses no contexto das parcerias público-privadas. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 1604-1625, out./dez. 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/44938/30859>> Acesso em: 14 abr. 2021.

MAUÉS, Olgaíses. Regulação educacional, formação e trabalho docente. **Estudos em avaliação educacional**, São Paulo, v. 20, n. 44, p. 473-492, jun./set. 2009. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/eae/article/view/2040/1999>> Acesso em: 15 abr. 2021.

MEDEIROS, Sonayra da Silva; RODRIGUES, Melânia Mendonça. O gerencialismo, reforma do Estado e da educação no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 48, n. 34, p. 216-240, jan./abr. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/5774/4598>> Acesso em: 29 jun. 2021.

MENEGÃO, Rita de Cássia Silva Godoi. Os impactos da avaliação em larga escala nos currículos escolares. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 11, n. 3, p. 1-11, jun. 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/894/89446960007/html/index.html>> Acesso em: 16 abr. 2021.

MÉSZÁROS, István. Das crises cíclicas à crise estrutural. In: MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**: rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2011. p. 795-810.

MIND LAB. **Institucional**. São Paulo: MindLab, 2021. Disponível em: <<https://www.mindlab.com.br/a-mind-lab/>> Acesso em: 08 ago. 2021.

MOREIRA, Helane Araújo de Lima. Formação e trabalho do diretor escolar na perspectiva dos organismos internacionais. In: MOREIRA, Helane Araújo de Lima. **Política de formação do diretor escolar**: trabalho pedagógico? 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2019, p. 24-52. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37064/1/2019\\_HelaneAra%20c3%20bajodeLimaMoreira.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37064/1/2019_HelaneAra%20c3%20bajodeLimaMoreira.pdf)> Acesso em: 13 abr. 2021.

PARALAPRACÁ. **Nova coleção de materiais do projeto Paralapracá**. Salvador: Programa Paralapracá, 2013. Disponível em: <<http://paralapraca.org.br/noticia/nova-colecao-de-materiais-do-projeto-paralapraca/>> Acesso em: 21 mar. 2021.

PEREIRA, Renée; SCHELLER, Fernando. Famílias Odebrecht e Gradin chegam a acordo em briga societária de quase uma década: Família Gradin chegou a pleitear R\$ 12 bilhões da Odebrecht; agora, segundo fontes, receberá um valor bem inferior, dividido em 40 anos. **Estadão**, São Paulo, p. 1-2, 24 set. 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,familias-odebrecht-e-gradin-chegam-a-acordo-em-briga-societaria-de-quase-uma-decada,70003451529>> Acesso em: 05 ago. 2021.

PNUD. **Acordo de Doação Projeto de Contribuição Voluntária “MEC/PNUD”**: Relatório de Prestação de Contas. Brasília: PNUD Brasil, 2012. 6 p. Disponível em: <[https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjrzIvZzZfuAhU1K7kGHR8pCn8QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Finfo.undp.org%2Fdocs%2Fpdc%2FDocuments%2FBRA%2FRelatorio%2520Prestacao%2520Contas%2520mai02012.doc&usg=AOvVaw3YwpIcZ\\_IHeHRL1vPXRmeJ](https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjrzIvZzZfuAhU1K7kGHR8pCn8QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Finfo.undp.org%2Fdocs%2Fpdc%2FDocuments%2FBRA%2FRelatorio%2520Prestacao%2520Contas%2520mai02012.doc&usg=AOvVaw3YwpIcZ_IHeHRL1vPXRmeJ)> Acesso em: 12 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Revisão Substantiva e Plano de Trabalho da Contribuição Voluntária do Ministério da Educação (MEC) ao Programa das Nações Unidas para o**

**Desenvolvimento (PNUD)**. Brasília: PNUD Brasil, 2013. 24 p. Disponível em: <<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BRA/1.%20Revis%C3%A3o%20assinada%20CompletaABR13.pdf>> Acesso em: 12 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **As perguntas mais frequentes sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Brasília: PNUD Brasil, 2016. 28 p. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/ODS/undp-br-ods-FAQ.pdf>> Acesso em: 05 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Sonhando e construindo caminhos para educação**: a história da parceria entre a Secretaria Municipal de Educação de Maceió e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Vitória: Leitura Fina, 2019. 72 p. Disponível em: <<https://www.ecowd.inf.br/cms/img/updocs/www.projetosemedpnud.org/SonhandoEConstruindoCaminhosEducacao.pdf>> Acesso em: 18 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **O PNUD e a ONU**. Brasília: PNUD Brasil, 2020a. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/about-us/undp-and-the-un.html>> Acesso em: 05 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Sobre o PNUD**. Brasília: PNUD Brasil, 2020b. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/about-us.html>> Acesso em: 05 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: PNUD Brasil, 2020c. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>> Acesso em: 05 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Metas del objetivo 4**: Educación de calidad. Nova York: UNDP, 2020d. Disponível em: <<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>> Acesso em: 05 mai. 2020.

PROJETO PNUD/SEMED. **O Projeto**. Maceió: PNUD, 2019a. Disponível em: <<https://www.projetosemedpnud.org/o-projeto/>> Acesso em: 21 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Publicações Projeto SEMED/PNUD**: Nossas publicações. Maceió: PNUD, 2019b. Disponível em: <<https://www.projetosemedpnud.org/publicacoes/>> Acesso em: 21 mar. 2021.

ROBERTSON, Susan; VERGER, Antoni. A origem das parcerias público-privada na governança global da educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1133-1156, out./dez. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v33n121/a12v33n121.pdf>> Acesso em: 06 mai. 2017.

SANDRI, Simone; ZANOTTO, Marijane. Avaliação em larga escala e BNCC: estratégias para o gerencialismo na educação. **Temas & Matizes**, Cascavel, v. 12, n. 23, p. 127-143, jul./dez. 2018. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/temasmatizes/article/view/21409/13691>> Acesso em: 13 abr. 2021.

SHIROMA, Eneida Oto. Redes sociais e hegemonia: apontamentos para estudos de política educacional. *In*: AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; LARA, Angela Mara de Barros (Orgs). **Políticas para a educação**: análises e apontamentos. Maringá: Eduem, 2011. p. 15-38.

Disponível em: <<http://gepeto.paginas.ufsc.br/files/2015/03/capitulo-eneida.pdf>> Acesso em: 19 abr. 2021.

SILVA, Maria Abádia da. A intervenção das instituições financeiras internacionais na construção da ordem capitalista: o consentimento dos governos latino americanos. *In*: SILVA, Maria Abádia da. **Políticas para a educação pública: intervenção das instituições financeiras internacionais e o consentimento nacional**. 1999. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1999. p. 27-69. Disponível em: <[http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/253400/1/Alves\\_MariaAbadiadaSilva\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/253400/1/Alves_MariaAbadiadaSilva_D.pdf)> Acesso em: 05 mai. 2020.

SOUSA, Anabela Barros Pinto; TERRASÊCA, Maria Manuela Alves. Processos de autoavaliação de escolas ou avaliação interna do sistema? **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, Arizona, v. 23, n. 115, p. 1-15, nov. 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275041389106>> Acesso em: 16 abr. 2021.

TERRASÊCA, Maria Manuela Alves. Autoavaliação, avaliação externa... afinal para que serve a avaliação das escolas? **Caderno Cedes**, Campinas, v. 36, n. 99, p. 155-174, mai./ago., 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ccedes/v36n99/1678-7110-ccedes-36-99-00155.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2021.

THIESEN, Juarez da Silva. Currículo e gestão escolar: territórios de autonomia colocados sob a mira dos Standards educacionais. **Currículo sem Fronteiras**, v. 14, n. 1, p. 192-202, jan./abr. 2014. Disponível em: <<https://www.curriculosemfronteiras.org/vol14iss1articles/thiesen.pdf>> Acesso em: 14 abr. 2021.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Prova Brasil: o que é e como se tornou o novo Saeb**. São Paulo: Todos pela Educação, 2018. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/noticias/perguntas-e-respostas-voce-sabe-o-que-e-a-prova-brasil/>> Acesso em: 21 mar. 2021.

UNICEF. **Sobre o UNICEF**. Brasília: UNICEF Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/sobre-o-unicef>> Acesso em: 08 ago. 2021.

UNDP. **National Execution: Promise and Challenges**. New York: UNDP, s/d. 5 p. Disponível em: <<http://web.undp.org/evaluation/documents/nec6.htm>> Acesso em: 01 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. Defining human development. *In*: UNDP. **Human Development Report 1990**. New York: UNDP, 1990. p. 10-11. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/219/hdr\\_1990\\_en\\_complete\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/219/hdr_1990_en_complete_nostats.pdf)> Acesso em: 07 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Human Development Report 2000**. New York: UNDP, 2000. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/261/hdr\\_2000\\_en.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/261/hdr_2000_en.pdf)> Acesso em: 07 mai. 2020.