http://dx.doi.org/10.22420/rde.v19i44.2539

Accountability e gestão por resultados: *o projeto G na rede municipal de ensino de Natal-RN*

Accountability and results-based management: *the G Project in the municipal education network of Natal, RN*

Accountability y gestión basada en resultados: *proyecto G en la red municipal de educación de Natal (RN)*

ÉRIKA TALITA DA SILVA GOMES*
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN, Brasil.

RUTE REGIS DE OLIVEIRA DA SILVA**
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN, Brasil.

LUCIANE TERRA DOS SANTOS GARCIA***
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN, Brasil.

RESUMO: Este artigo analisa as ações desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Educação – SME de Natal decorrentes do Projeto G, desenvolvido para melhorar resultados das escolas com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb, entre 2013 e 2022. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com análise da literatura, análise documental e entrevistas semiestruturadas com profissionais da SME. O referido projeto decorreu de inquérito civil movido pela 61ª Promotoria de Justiça da Comarca de Natal/RN, responsabilizando a SME pela melhoria do Ideb da rede e monitorando suas ações por meio de critérios de seleção das escolas partícipes e indicadores das questões trabalhadas, revistos

* Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. *E-mail*: <erika.gomes.092@ufrn.edu.br>.

** Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Associada no Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. *E-mail*: <ruteregis1@gmail.com>.

*** Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Associada no Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Auxílio CNPQ. Processo 200661/2024-8. *E-mail*: <ltsgarcia@gmail.com>.

após cada divulgação dos resultados do Ideb. Embora diversas ações tenham sido empreendidas ampliando o controle e o monitoramento da atuação escolar, os maus resultados da rede não foram revertidos, demonstrando a necessidade de mudanças estruturais na rede de ensino.

Palavras-chave: Educação. Ensino. Políticas Educacionais.

ABSTRACT: This article analyzes the actions carried out by the Municipal Department of Education of Natal – SME resulting from the G Project, implemented to improve the performance of schools with low Basic Education Development Index – Ideb scores between 2013 and 2022. This is a qualitative study, based on literature review, documentary analysis, and semi-structured interviews with SME professionals. The project originated from a civil inquiry initiated by the 61st Public Prosecutor's Office of the District of Natal/RN, which held the SME accountable for improving the network's Ideb and for monitoring its actions through criteria for selecting participating schools and indicators related to the addressed issues, reviewed after each release of Ideb results. Although various actions were undertaken to expand control and monitoring of school activities, the poor results of the network were not reversed, highlighting the need for structural changes in the education system.

Keywords: Education. Teaching. Educational policies.

RESUMEN: Este artículo analiza las acciones desarrolladas por la Secretaría Municipal de Educación – SME de Natal derivadas del Proyecto G, desarrollado para mejorar los resultados de las escuelas con bajo Índice de Desarrollo de la Educación Básica – Ideb, entre 2013 y 2022. Se trata de una investigación cualitativa, con análisis de literatura, análisis documental y entrevistas semiestructuradas a profesionales de la SME. El proyecto mencionado resultó de una investigación civil iniciada por la 61ª Fiscalía Pública del Distrito de Natal (RN), responsabilizando la SME por el mejoramiento del Ideb de la red y el seguimiento de sus acciones a través de criterios de selección de las escuelas participantes e indicadores de los temas trabajados, revisados después de cada divulgación de los resultados del Ideb. Si bien se han realizado diversas acciones para incrementar el control y seguimiento del desempeño escolar, los malos resultados de la red no se han revertido, lo que demuestra la necesidad de cambios estructurales en la red educativa.

Palabras clave: Educación. Docencia. Políticas educativas.

Introdução

O modelo de gestão por resultados foi disseminado inicialmente no Reino Unido, nos anos 1980, tendo nos EUA um grande laboratório dessas ações, que chegaram à América Latina nos anos 1990. No Brasil esse modelo de gestão começou a ser implementado a partir de 1995, com a reforma neoliberal do Estado e a introdução da Nova Gestão Pública – NGP na administração estatal, trazendo implicações para a regulação educacional e, em particular, para o Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb então em curso, que trazia, eminentemente, uma perspectiva diagnóstica para subsidiar políticas públicas.

Como parte das mudanças gerenciais implementadas no país, nos anos 2000 o Saeb passou por reestruturações, entre as quais a da avaliação do ensino fundamental, que se tornou censitária, com a criação da Prova Brasil em 2005, possibilitando aferir resultados do país, de regiões, estados e também de municípios e instituições escolares. Isso foi imprescindível para que, com a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb em 2007, se determinassem metas e publicizassem resultados, de modo que a responsabilização pelos resultados educacionais chegou às escolas em decorrência dos sistemas de *accountability* implementados.

José Antônio Pinho e Ana Rita Sacramento (2009) demonstram a dificuldade de traduzir o termo *accontability* para o português, considerando a realidade brasileira, na qual forças conservadoras atuam na administração pública, dificultando mudanças. Para o autor e a autora, esse termo "envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo" (PINHO & SACRAMENTO, 2009, p. 1348). Por meio das políticas de *accountability*, portanto, instituem-se novas formas de controle desconcentradas sobre a gestão das instituições públicas e privadas, visto que esse controle deixa de incidir diretamente sobre as ações e se voltam para seus resultados, cabendo a cada gestor/a assumir para si a responsabilidade de prestar contas dos recursos destinados e das ações empreendidas, apresentando os resultados perante a sociedade.

Segundo Almerindo Afonso (2009), *accountability* é a prestação de contas com a obrigação de responder a indagações ou solicitações relativas aos resultados de testes estandardizados. Essa definição está atrelada ao princípio da garantia da transparência e do direito à informação em relação às políticas, orientações, processos e práticas. No contexto de políticas neoliberais, a *accountability* está também associada à imputação de responsabilidades ou imposição de sanções negativas diante dos resultados, como "[…] consequência imediata e funcional de uma eventual fuga ou desvio à racionalidade instrumental que configura determinadas práticas de gestão" (AFONSO, 2012, p. 480).

Segundo Catarina Segatto e Fernando Abrucio (2017), a gestão por resultados no âmbito educacional se deu a partir do uso de avaliações dos sistemas de ensino, instituições, professores/as e do uso de indicadores de desempenho. Esse modelo de gestão tem como características: adoção de metas e indicadores para orientar políticas públicas, "mecanismos de contratualização, a partir dos quais os atores envolvidos seriam cobrados, premiados, punidos"; aferição de desempenho, publicização dos resultados, responsabilização dos profissionais, como parte de sistemas de *accountability* (SEGATTO & ABRUCIO, 2017, p. 87).

Conforme esses preceitos, a melhoria da qualidade educacional seria alcançada por meio da definição de metas e indicadores claros, em função dos quais sistemas e profissionais seriam avaliados/as; planejamento estratégico das ações; acompanhamento contínuo dos processos de gestão e da implementação das ações; monitoramento dos resultados; exercício da *accountability*. Esse receituário desconsidera em grande medida a complexidade da realidade das instituições e do trabalho pedagógico nas escolas. Na visão de Luiz Carlos Freitas (2012; 2014) isso denota a afirmação do neotecnicismo nas escolas, pois se compreende que os problemas se resolvem com gestão eficaz, novas tecnologias, responsabilização, meritocracia e privatização dos serviços educacionais. Segundo o autor, distante de melhorar a qualidade educacional, as fórmulas de aumento da produtividade e da competitividade empresariais visam ao controle do trabalho pedagógico e paralisam as reflexões no campo do trabalho pedagógico na sala de aula.

Apesar disso, a gestão por resultados aliada a sistemas de *accountability* educacional tem crescido tanto no âmbito nacional quanto subnacional. Na concepção de Alícia Bonamino e Sandra Sousa (2012), a criação da Prova Brasil constituiu o marco histórico de uma segunda geração de avaliações, que inicialmente cumpriam função diagnóstica para subsidiar a proposição de políticas educacionais. Para as autoras, a Prova Brasil permitiu agregar avaliação diagnóstica da educação fundamental e responsabilização dos/das dirigentes estaduais, municipais e escolares, visando à melhoria de resultados. Essa avaliação censitária compõe o Ideb, considerado o indicador que afere a qualidade educacional no país, instituindo uma política de responsabilização branda, visto que, apesar de traçar metas e divulgar resultados dos/das estudantes, não atrela os resultados a prêmios e sanções (BONAMINO & SOUSA, 2012). A realidade subnacional, porém, apresenta realidade distinta, pois buscando alcançar metas nacionais, muitos/as gestores/as estaduais e municipais têm empreendido o que Bonamino e Sousa (2012) denominam de "avaliações de terceira geração". Segundo as autoras, essa geração é marcada pela implementação de políticas de responsabilização dos/das profissionais, com consequências simbólicas e materiais para os/as implicados/as e para a qualidade da educação, como por exemplo a redução do currículo escolar à demanda das avaliações externas nacionais.

A literatura é farta em demonstrar a disseminação das políticas de responsabilização educacional no país. Marco Serighelli e Márcio Trevisol (2023) analisaram o campo

do conhecimento enfocando trabalhos sobre as políticas de regulação educacional por resultados na gestão da educação básica pública. A análise dos autores demonstra que prepondera entre os governos o posicionamento gerencial, que enaltece as políticas de regulação educacional e o uso de ferramentas de responsabilização, embora "muitas vozes ecoam no sentido de denunciar e resistir ao atrelamento das avaliações em larga escala ao controle e regulação educacional, por compreendê-las como instrumento que deveria subsidiar as políticas públicas e o processo educativo" (SERIGHELLI & TREVISOL, 2023, p. 8) – sejam decorrentes dos processos de responsabilização branda instituída nacionalmente, sejam efetivando os próprios sistemas de *accountability* educacional, premiando ou punindo profissionais por um suposto mérito ou demérito profissional, seguindo o receituário gerencial. Pouco a pouco, a gestão por resultados se estabelece nos sistemas educacionais com a promessa de melhoria da qualidade educacional. Autores e autoras como Luiz Carlos Freitas (2007), no entanto, advertem que a ideologia meritocrática, ao contrário do que o gerencialismo prega, limita a qualidade educacional; e a avaliação como medição do mérito oculta a desigualdade educacional, desconsiderando as condições de vida de estudantes e professores/as, a precarização do trabalho docente, número de alunos/as em sala de aula, entre outros fatores.

Sentindo-se responsabilizada pelos maus resultados alcançados no Ideb em 2013, a rede municipal de Natal/RN se dispôs a desenvolver o Projeto G, com vistas a reverter essa situação. Nesse ano, a meta fixada era de 3,3; a rede municipal alcançou o índice de 3,1, não atingindo a meta pelo segundo biênio consecutivo. Este artigo, portanto, tem como objetivo analisar as ações da Secretaria Municipal de Educação empreendidas no período de 2013 a 2022, ano de criação do Projeto G e o último ano da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com análise documental e da literatura, bem como entrevistas semiestruturadas. Na revisão da literatura, foram abordados textos acerca da gestão por resultados, avaliação de sistemas educacionais, além do subsídio para a compreensão das ações executadas pela rede municipal. Foram analisados documentos expedidos pela 61ª Promotoria de Justiça da Comarca de Natal, pela Prefeitura Municipal de Natal e pela Secretaria Municipal de Educação – SME, abordando leis, despachos, atas, relatórios e slides de reuniões, contendo dados das escolas participantes e as estratégias empreendidas para elevação de seus índices. Também foram visitados sites do MEC, do Inep, da Prefeitura de Natal, da SME e de parceiros privados que vendem serviços para a rede municipal, visando complementar ou esclarecer informações. Quatro servidoras da Secretaria Municipal de Educação de Natal, provenientes dos Departamentos de Ensino Fundamental e do Departamento de Gestão Escolar, participaram das entrevistas realizadas em 2023, aprofundando a compreensão sobre as ações da secretaria no âmbito do referido projeto.

Este artigo está estruturado em três partes, além desta introdução discutindo *accountability*, gestão por resultados e a metodologia empregada na pesquisa. Na primeira parte

são discutidos os motivos que levaram à elaboração do Projeto G; em seguida, são analisados os critérios de seleção e ações empreendidas para melhoria de resultados das escolas partícipes; por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

Projeto G: responsabilização da SME pelos resultados educacionais

O Projeto G implementado no município de Natal consistiu-se em ação coordenada e convergente entre departamentos da SME, diretores/as das unidades de ensino e a 61ª Promotoria de Justiça da Comarca de Natal. Conforme informação de funcionárias da SME-Natal, diante do baixo Ideb alcançado por suas escolas em 2013, alguns/umas gestores/as escolares, sentindo-se responsáveis pela melhoria dos resultados da rede de ensino, demandaram o apoio da secretaria. No entanto, somente após ser acionada formalmente pela Promotoria de Justiça de Natal, cobrando ações diante dos resultados apresentados, o Projeto G ganhou impulso.

Conforme estabelecido na Lei Complementar n° 141, de 09 de fevereiro de 1996 – que dispõe sobre a Lei Orgânica e o Estatuto do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte – em seu Art. 55, inciso IV, cabe à promotoria de justiça "Zelar pelo efetivo respeito aos direitos e garantias legais assegurados às crianças e adolescentes, promovendo as medidas judiciais e extrajudiciais cabíveis" (RIO GRANDE DO NORTE, 1996). O inciso V do mesmo artigo prevê como atribuição da Promotoria de Justiça inspecionar entidades de atendimento a crianças e adolescentes, fiscalizar seus programas, tomando as medidas administrativas ou judiciais necessárias à remoção de irregularidades. Considerando a garantia ao direito à educação de qualidade dos/das estudantes, em 2013 foi aberto um inquérito civil para investigar a situação das escolas que não alcançaram as metas previstas pelo Ideb em Natal.

Dessa forma, coube à 61ª Promotoria de Justiça não apenas acionar a rede municipal em busca de ações efetivas que revertessem os resultados obtidos, mas também acompanhar e fiscalizar as iniciativas. A ação dessa Promotoria pode ser caracterizada como uma forma de *accountability* horizontal, que ocorre quando uma agência estatal realiza ações que vão desde a supervisão até sanções legais sobre outra agência estatal (O'DONNEL, 1991). A *accountability* horizontal, nesse contexto, evidenciou a responsabilidade do Ministério Público em monitorar e intervir no desempenho da SME-Natal, assegurando que ela cumprisse seus deveres em relação à qualidade educacional.

As audiências entre a Promotoria de Justiça e a SME se desenvolveram a partir de 2013, realizadas bienalmente, conforme relato de uma das entrevistadas, após a divulgação dos resultados do Ideb. Desse modo, a cada biênio eram revistos os critérios de participação das escolas nos grupos de acompanhamento. Durante essas reuniões, a SME apresentava as ações planejadas, o que havia sido implementado nas escolas e os desafios

a serem superados. Houve igualmente várias audiências extrajudiciais de acompanhamento do Projeto G. Em maio de 2018, o Inquérito Civil foi convertido em Procedimento Administrativo de Acompanhamento de cada Unidade Escolar. Essa decisão indica uma mudança no formato do processo, que passou a uma investigação geral para procedimentos direcionados a cada escola. Reuniões entre os departamentos da SME aconteciam mensalmente, com o intuito de planejar as ações a serem implementadas. Determinadas reuniões contaram com a presença da Promotoria, que acompanhou as ações de planejamento e formação continuada dos/das professores/as.

Destacamos o referente período 2014-2019, pois a partir de 2020 o projeto ganhou outras características, deixando de envolver ações articuladas com todos os departamentos da SME por questões administrativas, como será tratado nos próximos tópicos.

Critérios e indicadores para o acompanhamento das escolas do Projeto G

Tendo em vista orientar o trabalho a ser desenvolvido com as escolas do Projeto G, a SME-Natal convocou o departamento pedagógico para elaborar ações com vistas à melhoria dos resultados. Assim, foi elaborado o Plano de Atuação para Acompanhamento às Escolas de Baixo Ideb, tendo como objetivo "Desenvolver ações articuladas junto à equipe gestora das escolas com baixo IDEB, considerando as especificidades de cada unidade de ensino, com vistas à melhoria do ensino e aprendizagem" (NATAL, 2014).

A primeira edição do projeto vigorou de novembro de 2014 a setembro de 2016, com participação de escolas dos anos iniciais do ensino fundamental com Ideb inferior a 4,0 e escolas dos anos finais com Ideb inferior a 3,9. Foram 20 escolas integrantes, de modo que, no período, o projeto ficou conhecido como 'G20'. Foram definidos indicadores a partir dos quais seriam acompanhados os desempenhos escolares, definidos por sugestão dos conselhos escolares e requisitos que a SME identificava terem sido descumpridos por parte das escolas. Foram definidos como indicadores para o acompanhamento escolar no período: atas de resultados finais; análise dos rendimentos nas avaliações escolares e externas; cumprimento de 200 dias letivos; regimento escolar; Projeto Político-Pedagógico – PPP; cumprimento da carga horária de planejamento docente; plano de trabalho da coordenação pedagógica.

O primeiro indicador da lista refere-se às atas de resultados finais, que permitiriam o acompanhamento do rendimento escolar anualmente. Essa prática, segundo uma entrevistada, possibilitaria a reflexão e a formulação de estratégias para lidar com as demandas relativas a reprovação e evasão, entre outros, sem a necessidade de esperar os dados do Ideb. Além disso, conforme relatório de ações da SME de 2016, as escolas foram orientadas a analisar seus rendimentos por bimestre e elaborar estratégias de recuperação diante dos resultados. Outro aspecto crítico observado em algumas escolas do Projeto G foi o

descumprimento dos 200 dias letivos – previstos na Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) – por conta de problemas estruturais com caixas d'água, merenda escolar, gás de cozinha, greves dos/das profissionais, entre outros. O acesso e o tempo efetivo de trabalho educativo são atributos da qualidade educacional, e grande parte das razões apresentadas para o seu descumprimento dependiam de atuação conjunta com a própria SME.

Como discutem Antônio Chizzotti e Roberta Bocchi (2016), o tempo escolar por si só não garante a qualidade do ensino ou o sucesso na aprendizagem. Para que seja efetivo, deve estar articulado a abordagens pedagógicas adequadas, condições estruturais e didáticas favoráveis, experiências significativas para os/as alunos/as e reconhecimento da diversidade de saberes. É crucial também compreender que o tempo fora da escola, no convívio com família, amigos/as, brincadeiras e exploração, é igualmente importante e parte integrante do aprendizado das crianças.

O Projeto Político Pedagógico – PPP também foi acompanhado pela SME-Natal. De acordo com Moacir Gadotti (1994), o PPP é um elemento orientador das práticas escolares, prevendo a intencionalidade política, teórico-metodológica e organizacional das práticas pedagógicas da escola que orientam a atuação dos/das educadores/as. Dada sua importância para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem estudantil, desencadeou-se um movimento de construção do PPP, não só nas escolas do Projeto G, mas em toda a rede de ensino. Esse movimento demandou formações continuadas com as coordenações pedagógicas das escolas e a mobilização dos conselhos escolares, conforme previsto no Art. 21, Inciso II, da Lei Complementar nº 147, de 04 fevereiro de 2015, que prevê ser função do conselho Escolar "discutir, acompanhar e avaliar o Projeto Político Pedagógico da Escola" (NATAL, 2015).

O projeto deve nortear as ações pedagógicas de cada unidade de ensino e estar em constante reformulação conforme os avanços alcançados pelas ações empreendidas, buscando a melhoria da qualidade da educação na instituição de ensino. Segundo Luciane Garcia (2004), a criação do PPP como mecanismo de gestão democrática precisa resultar de um processo participativo, no qual professores/as, estudantes, pais/mães e funcionários/as contribuem ativamente para a definição dos objetivos, princípios e práticas educacionais da instituição. Deve, portanto, envolver toda a comunidade escolar para sua implementação coletiva.

Outro dos indicadores pontuados pela SME-Natal foi o regimento interno das escolas, que segundo Fernando da Costa Ribeiro (2021), tem a função de normatizar e organizar seu funcionamento. É obrigatório, pois nele constam as regras da escola: horários de funcionamento, atribuições de cada segmento, regras de convivência, entre outros requisitos. Segundo as informantes, o regimento escolar foi um documento trabalhado não só visando o funcionamento escolar, mas também como tentativa de mitigar a violência nas

escolas – deve-se compreender, entretanto, que a violência não é exclusiva da escola, mas reflexo da sociedade e do contexto em que a instituição está inserida.

Aliada à definição das normas escolares, em novembro de 2014 a SME-Natal implementou a Ronda Ostensiva de Proteção Escolar – ROPE, em parceria com a Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social – Semdes. A ronda é feita por guardas municipais visando aprimorar a segurança de alunos/as, professores/as e funcionários/as, tanto dentro quanto nas proximidades das escolas (NATAL, 2014). Embora coíba a violência no interior e no entorno das escolas, a medida não resolve o problema decorrente de fatores socioeconômicos, políticos e culturais da marcante pobreza em que vive grande parte dos/das estudantes, uma desigualdade social agravada pelo Estado neoliberal, por desemprego estrutural e escassez de políticas públicas voltadas à inclusão social.

Para a melhoria da qualidade educacional na rede de ensino também houve esforços visando o cumprimento da carga horária do planejamento pedagógico dos/das docentes, um indicador de acompanhamento das escolas de baixo Ideb. Na rede municipal de Natal-RN, o planejamento semanal dos/das professores/as foi estabelecido pela Lei n.º 058/2004, dispondo sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração. Em seu Art. 27, inciso I, determinou que 20% da jornada de trabalho semanal do/da professor/a, no exercício da docência, deveria ser destinada a atividades de planejamento, reuniões pedagógicas, aperfeiçoamento profissional em serviço e articulação com a comunidade (NATAL, 2004).

Assim, professores/as de um mesmo ano de escolaridade se reuniram no dia do planejamento, enquanto os/as estudantes realizavam atividades diversas com outros/as docentes. Uma entrevistada informou, entretanto, que as escolas se organizavam de forma diferenciada, com planejamentos semanais, quinzenais, em horários parciais, havendo ainda as que não planejavam coletivamente. O acompanhamento do planejamento passou a ser realizado por assessores do Departamento de Ensino Fundamental da SME-Natal, que visitavam as escolas para monitorar o desempenho dos conselhos escolares e o desenvolvimento dos planejamentos dos/das professores/as. O plano de trabalho do/da coordenador/a pedagógico/a também era um indicador, no qual deveriam constar as ações de formação e acompanhamento dos/das docentes. Apesar de nenhuma das entrevistadas ter explanado esse indicador, ele aparece nos documentos fornecidos pela SME em relação ao Projeto G.

As ações empreendidas pela SME indicam um aumento do controle sobre o trabalho escolar incidindo sobre diversos aspectos, como se os maus resultados fossem exclusivamente atribuídos ao funcionamento da escola. Partiu-se da premissa de que com maior controle e acompanhamento dos/das profissionais, os objetivos de aprendizagem seriam plenamente alcançados. As medidas efetuadas, no entanto, não surtiram os efeitos esperados, de modo que em outubro de 2016, com os novos resultados do Ideb, o Projeto G sofreu reformulações. Embora os critérios de participação continuassem os mesmos, mais sete unidades escolares passaram a compor o grupo, que se tornou o 'Projeto G27', cujo

grupo de escolas seria acompanhado no período de outubro de 2016 a setembro de 2018, quando seriam divulgados novos resultados do Ideb.

Em relação aos indicadores, ocorreram modificações significativas. Dois deles foram removidos da lista, das atas e análise de resultados, sendo substituídos por dois novos: conselho escolar e consolidação dos resultados no sistema e-Cidade, plataforma destinada à informatização integrada dos municípios brasileiros – destaca-se o incremento da digitalização e informatização das organizações educativas. Segundo Afonso (2021), a introdução de plataformas digitais na administração do sistema educativo tem modificado os tradicionais processos burocráticos, tornando-os mais padronizados e adaptados à rápida coleta de informações e dados quantificáveis, propícios ao tratamento estatístico e a outras formas de exercício do controle político-administrativo. Modifica-se o controle sobre os resultados escolares, que se despersonaliza e passa a ser exercido pelas tecnologias digitais. Perde-se, dessa forma, o trabalho de reflexão com as escolas sobre os resultados do processo de ensino-aprendizagem e a busca de ações para sua melhoria.

Em relação ao acompanhamento dos conselhos escolares, a SME concentrou ações em duas vertentes: incentivo para que as escolas sem conselho bem constituído se organizassem; e a atuação efetiva desses conselhos, com a determinação de nove reuniões mínimas por ano. Conforme a Lei Complementar n.º 147, de 04 de fevereiro de 2015, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar na rede de ensino do município de Natal, em consonância com a Lei n.º 9.394/96 (BRASIL, 1996), o conselho escolar é definido como "órgão consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador dos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da Unidade de Ensino, respeitadas as normas legais vigentes" (NATAL, 2015).

Destacamos a importância da mobilização dos conselhos escolares pela SME, já que esses são elementos essenciais para a gestão democrática escolar. Sua obrigatoriedade nas escolas foi instituída pela Lei n.º 9.394/96, mas conforme dados do painel de Monitoramento do Plano Nacional de Educação com base no censo escolar, apenas 33,6% das escolas municipais de Natal tinham algum tipo de conselho intraescolar em 2019, sendo esse número mantido em 2023 (INEP, 2024). Muitas dessas escolas têm conselho formalmente instituído, sem que de fato atuem conforme o previsto na referida Lei complementar. Ao adotar essa medida, a SME incentivou a participação integrada de todos os segmentos representativos da comunidade escolar e contribuiu para a promoção da democracia participativa nas escolas do Projeto G27, convidando todos/as os/as envolvidos a refletir sobre as estratégias necessárias à superação dos desafios enfrentados pela instituição de ensino.

Em outubro de 2018, após novo resultado do Ideb, as representantes da SME tiveram audiência com a Promotoria de Justiça a fim de refletir sobre os resultados do Ideb de 2017 em Natal. Foram elaborados, então, novos critérios para a seleção das escolas do Projeto G, definidos pela Promotoria e pela SME: média inferior a 3,9 nos anos iniciais e inferior

a 3,5 nos anos finais; resultados não divulgados no Ideb 2017; e taxa de aprovação escolar inferior a 70%. Ampliaram-se os critérios de escolha das escolas, baixando a média para ingresso das escolas da segunda etapa do ensino fundamental e restringindo o número de partícipes; por outro lado, ingressariam as escolas com altas taxas de reprovação, que incidem negativamente no Ideb, e as escolas que não tiveram seus Idebs divulgados.

Para que o Ideb de uma escola seja divulgado, é necessária a participação estudantil mínima, que na época consistia em pelo menos dez alunos/as presentes na aferição do desempenho e uma taxa de participação de, no mínimo 50%, dos/das alunos/as matriculados/as na série avaliada (BRASIL, 2017). Segundo Freitas (2014), a ausência dos/das estudantes durante as avaliações externas pode representar uma fraude no sistema, podendo ocorrer quando o/a professor/a se sente pressionado/a pelos resultados, visto que seu sucesso está atrelado ao das crianças; desse modo, pode deixar de incentivar os/as estudantes com baixo desempenho a participar das avaliações. Isso pode ter ocorrido com as escolas municipais que não tiveram seu Ideb calculado. Nessa edição em questão, 16 escolas (G16) contemplaram os critérios escolhidos, demonstrando que determinadas escolas anteriormente participantes do G27 não comporiam mais o grupo a ser acompanhado no período de outubro de 2018 a agosto de 2020. Os indicadores de acompanhamento continuariam os mesmos trabalhados anteriormente.

Em 2020, a pandemia da Covid-19 suspendeu as atividades nos setores públicos, e o Projeto G foi suspenso. Durante esse período, as aulas presenciais na rede municipal de ensino também foram suspensas, sendo substituídas por aulas remotas, legalizadas pelo Ministério da Educação por meio da Portaria n.º 343, de 17 de março de 2020 (BRASIL, 2020a). Essa norma autorizou a substituição das atividades presenciais por práticas pedagógicas mediadas por tecnologias da informação enquanto perdurasse a pandemia. Nesse novo contexto, o acesso de alunos/as e professores/as às aulas remotas representou novo desafio. A desigualdade social no país tornou-se visível, pois muitas crianças enfrentaram dificuldades de acesso a computadores e à internet, ou mesmo para encontrar um ambiente adequado para os estudos. A pandemia demonstrou ainda a precariedade das escolas da rede, e a SME precisou pensar em novas estratégias para ajudar as unidades escolares. Para tanto, foi necessária a compra de novos computadores e materiais didáticos, além da garantia de internet para todas as unidades de ensino.

Com o retorno das atividades administrativas nos serviços públicos municipais em setembro de 2020, reuniram-se por videoconferência em audiência a 61ª Promotoria de Justiça, a secretária adjunta de Gestão Pedagógica e o chefe do Setor de Ações e Projetos da SME-Natal, a fim de compartilhar as ações realizadas pela secretaria relacionadas às escolas do G16. Na audiência, representantes da SME-Natal reportaram como ações desenvolvidas durante a pandemia: capacitações de professores/as; maior aproximação com os/as gestores/as das escolas partícipes do projeto; e investimento para utilização das ferramentas digitais. Nos documentos fornecidos pela 61ª Promotoria de Justiça constata-se

que após a divulgação dos resultados do Ideb, também em setembro de 2020, a SME--Natal foi notificada para nova análise das ações que seriam desenvolvidas no Projeto G, com base nos novos índices. Contudo, houve alteração no cargo de secretário/a-adjunto/a pedagógico/a na rede municipal e, segundo a Promotoria de Justiça, foi necessário aguardar a nova nomeação.

Em julho de 2021, após a nomeação de uma nova secretária-adjunta, novos parâmetros foram definidos, referentes aos dois anos subsequentes, para a avaliação das escolas em acompanhamento e os resultados do Ideb de 2019 que ainda não haviam sido analisados. Mantiveram-se no Projeto G as escolas que haviam ingressado em 2018, sendo acrescidas outras a partir dos seguintes critérios: Ideb/2019 abaixo de 4,1 para anos iniciais; Ideb/2019 abaixo de 3,5 para anos finais; escolas há dois anos sem divulgação do índice (Ideb 2017/2019) ou que não tiveram o Ideb divulgado em 2019. Foram então selecionadas 25 instituições escolares, compondo o Projeto G25.

Com base nas entrevistas e em documento fornecido pela 61ª Promotoria de Justiça, foram desenvolvidas diferentes ações sob a responsabilidade da própria SME-Natal, do governo federal e da iniciativa privada. As ações foram distribuídas em 1) ações da SME: elaboração do Sistema de Avaliação da rede Municipal de Natal; aquisição de Laboratório de Ciências para 15 escolas; aquisição de Laboratório de Informática para 13 escolas; projeto de formação de professores/as (parceria entre a UFRN e a SME); formação de professores/as pelo Centro Municipal de Referencial em Educação – Cemure; 2) Projetos federais: Segundo Tempo – Forças no Esporte (anos finais); Brasil na Escola/PBE (anos finais); Tempo de Aprender (anos iniciais); Olimpíada de Matemática; 3) Projetos sob a responsabilidade da iniciativa privada: Se liga e Acelera (anos iniciais); Projeto ALI (SEBRAE); Projeto Mentes Inovadoras.

Entre as ações sob a responsabilidade da SME, uma das mais destacadas pelas entrevistadas foi a formação continuada de professores/as promovida no Centro Municipal de Referência em Educação Aluízio Alves – Cemure. Estabelecido pela Lei Complementar n.º 075, de 28 de novembro de 2006 (NATAL, 2006), o Cemure objetiva facilitar a incorporação de novas tecnologias no processo pedagógico e promover o aperfeiçoamento técnico-pedagógico dos/das profissionais da educação da rede municipal. A formação continuada no Cemure segue abordagem estruturada e organizada. No ensino fundamental, segundo uma servidora entrevistada, as formações são organizadas para o ciclo de alfabetização (1º, 2º e 3º anos); para o ciclo de sistematização (4º e 5º anos); e para os anos finais (6º ao 9º), havendo ainda formações específicas conforme a área de conhecimento. As formações pedagógicas são desenvolvidas pelos/as assessores/as pedagógicos/as da SME-Natal. As formações acontecem na carga horária de trabalho dos/das professores/as conforme previsto na Lei n.º 058 de 2004, que dispõe sobre plano de carreira, remuneração e estatuto do magistério público municipal de Natal. Segundo seu Art. 27, a carga horária para a realização dos cursos consiste nos mesmos 20% da jornada de trabalho

docente, destinada a planejamento, cursos, reuniões pedagógicas, colaboração com administração escolar e aperfeiçoamento profissional em serviço (NATAL, 2004).

No que se refere às iniciativas da SME-Natal para investimento em tecnologia e ciência por meio da aquisição de laboratórios, não foi possível encontrar informações em fontes adicionais, como notícias da prefeitura e site da secretaria. No entanto, uma das servidoras comentou acerca do monitoramento realizado para que as escolas utilizem o material adquirido pela secretaria em ações pedagógicas, o que aparece também nos relatórios de participação das servidoras da SME nas reuniões de conselhos escolares das unidades de ensino.

Com relação à avaliação da rede, somente em agosto de 2023 foi realizada a Avaliação Diagnóstica da Rede Municipal de Natal, direcionada aos 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental, abordando questões de Matemática e Língua Portuguesa, em parceria com o Instituto Cultural Maestro Leonildo Araújo, de Pernambuco (NATAL, 2023). A avaliação foi aplicada pelas servidoras da SME, mas não foram encontradas notícias sobre a divulgação dos resultados. Outro projeto destacado no documento da 61ª Promotoria de Justiça foi a parceria entre a SME e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, no qual um grupo de professores/as especializados/as em alfabetização ministra cursos de formação para os/as docentes da rede pública. Em pesquisas no site da Prefeitura de Natal foram encontradas notícias de março de 2021, outubro de 2021 e agosto de 2022 ressaltando a colaboração entre a SME e a UFRN para a formação continuada dos/das professores/as da rede municipal de Natal nas áreas de educação especial e linguagens.

Entre as ações desenvolvidas com o apoio do governo federal destacam-se três projetos implementados durante a gestão de Jair Messias Bolsonaro (2019–2022) – gestão caracterizada por uma coalizão de forças de direita composta por militares, religiosos/as fundamentalistas, neoconservadores/as e ultraliberais. Durante o período, a prefeitura de Natal foi ocupada por Álvaro Dias (PSDB, 2018-2024), aliado do referido presidente. Assim, os programas propostos apresentavam uma perspectiva marcadamente gerencial, com ênfase em meritocracia, políticas focalizadas nos/nas mais pobres, estímulo às parcerias público-privadas, gestão por resultados, entre outros aspectos.

Um dos programas federais mencionados, o Segundo Tempo – Forças no Esporte, desenvolvido pela Secretaria Especial do Esporte e pelo Ministério da Defesa, foi instituído pelo Decreto n.º 10.085, de 5 de novembro de 2019 (BRASIL, 2019). Sua finalidade era a redução de riscos sociais, o fortalecimento da cidadania e a integração social por meio do acesso à prática de atividades educacionais, esportivas e físicas por crianças em condições de vulnerabilidade social. As atividades aconteciam no contraturno escolar em organizações militares que proporcionavam infraestrutura e equipamentos esportivos, contando com o apoio da comunidade e da iniciativa privada.

O programa Tempo de Aprender foi instituído pela Portaria n.º 280 de 19 de fevereiro de 2020 para aprimorar a qualidade da alfabetização nas escolas públicas, oferecendo

recursos pedagógicos on-line e oportunidades de formação continuada para professores/as e gestores/as pedagógicos/as (BRASIL, 2020b). Contemplava avaliação, monitoramento e premiação de professores/as e gestores/as que alcançassem resultados satisfatórios, evidenciando a abordagem voltada para a *accountability* e o estímulo à competição.

Por fim, o programa Brasil na Escola foi um contrato de gestão firmado pelo prefeito e o secretário de educação com o MEC, pela Portaria n.º 177 de março de 2021, com o objetivo de induzir e fomentar a permanência dos/das docentes, a aprendizagem e a progressão escolar (BRASIL, 2021). O projeto destinou recursos para escolas públicas dos anos finais do ensino fundamental com Ideb igual ou inferior a 3,5 ou que tivessem 70% dos/das alunos/as provenientes do programa Bolsa Família. Inicialmente, o programa repassava recursos para todas as escolas selecionadas e, posteriormente, passou a premiar aquelas que incrementavam proficiência no Saeb e aprovação escolar.

O referido programa previa formações a profissionais da escola para que elaborassem planos de aula, avaliações e interpretassem resultados das avaliações, desenvolvessem parcerias interinstitucionais, socialização de boas práticas, entre outros meios pelos quais se buscou a "reconversão docente" (SHIROMA & EVANGELISTA, 2015; GARCIA & SILVA, 2023). Esse termo refere-se às alterações buscadas na gestão e no ensino conforme orientações gerenciais, pautadas na utilização de novas tecnologias, prestação de contas, responsabilização por resultados, além de disponibilizar a docentes verdadeiros 'pacotes educacionais' a serem aplicados em sala de aula.

As Olimpíadas Brasileiras de Matemática consistiram em outra ação adotada pela SME. Embora não sejam provenientes do referido governo, incentivam a competitividade entre os/as educandos/as, tendo como público-alvo alunos/as dos 4º e 5º anos do Ensino Fundamental, objetivando estimular e promover o estudo da matemática mediante premiação.

Entre as ações desenvolvidas na rede de ensino por parcerias público-privadas encontra-se o Projeto Mente Inovadora, voltado para o desenvolvimento de habilidades cognitivas e socioemocionais dos/das estudantes, a aquisição de programas e materiais comercializados pela esfera privada, para promover uma suposta qualidade educacional, por meio de jogos, com conteúdos alinhados às competências definidas na Base Nacional Comum Curricular – BNCC (MIND LAB, 2025). Esse programa foi instituído na rede municipal de Natal em 2014, mas apenas em 2020 foi citado entre os disponíveis a estudantes do Projeto G.

Também consta na lista de ações desenvolvidas em parceria o Projeto Agente Local de Inovação – ALI, desenvolvido pelo Sebrae em unidades escolares para acompanhar instituições de ensino na incorporação de temáticas de inovação nas práticas educacionais, com uma 'educação empreendedora'. Esse tipo de educação pretende orientar as pessoas a criar e gerir seus próprios negócios como alternativa à crise econômica e ao desemprego estrutural.

Sob a tutela do Instituto Ayrton Senna desenvolveram-se nas escolas municipais de Natal os programas Se Liga e Acelera Brasil, voltados para alunos/as do 3º ao 5º ano em situação de distorção idade série e/ou não alfabetizados/as. O Se Liga tem foco na alfabetização, complementado pelo Acelera Brasil, uma proposta de aceleração da aprendizagem para que, em até dois anos, o/a estudante regularize sua trajetória escolar. Analisando diversos trabalhos acadêmicos que discutem tais programas, Schwatz e Rodrigues (2017) destacam que embora apresentarem possibilidades de aprendizagem, restringem-se ao desenvolvimento de programações didáticas a serem realizadas em sala de aula, deixando aos/às docentes pouca autonomia para interferir no processo de ensino-aprendizagem do/da estudante.

Apesar dos esforços despendidos para gerir a melhoria dos resultados do Ideb, é necessário considerar que as ações não repercutiram como esperado, visto que as metas do Ideb continuaram não sendo alcançadas (Tabela 1):

Tabela 1: Evolução do Ideb do Município de Natal/RN

	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
Meta projetada	2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9	4,9
Resultados alcançados	2,9	3,0	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,9	3,4

Fonte: Inep, 2024.

Conforme se observa na Tabela 1, apenas em 2009 a rede municipal alcançou a meta projetada nacionalmente, de modo que os resultados obtidos se mantiveram relativamente estáveis. Desde a criação do Projeto G, após a divulgação do Ideb 2013, os resultados da rede cresceram um ponto a cada ano, com exceção de 2021. Esse ano foi marcado pela pandemia de Covid-19, quando todos/as os/as estudantes da rede foram aprovados/as, repercutindo no Ideb municipal, mas retornando ao patamar pré-pandêmico no ano seguinte.

Entende-se que não basta o controle e o monitoramento da atuação dos/das profissionais para o incremento dos resultados, pois esses são influenciados pela intensa desigualdade socioeconômica do país, as condições de pobreza em que vive grande parte da população, a precariedade de recursos e de infraestrutura de determinadas instituições escolares, a desvalorização dos/das profissionais, a incipiente oferta de algumas etapas de escolaridade, entre outros fatores intervenientes.

Conforme dados do IBGE (2024), 35,7% da população de Natal tinha rendimento nominal mensal per capita de até ½ salário mínimo em 2010. São provenientes dessas famílias os/as estudantes que frequentam a escola pública. As condições que essas crianças e jovens encontram nas escolas de Natal não favorecem a melhoria dos atuais resultados, considerando que, em 2023, apenas 52% das escolas do município tinham rede

de esgoto, 36% possuíam laboratório de informática e apenas 10% contavam com laboratórios de Ciências. Quanto aos espaços de leitura, 36% dispunham de sala de leitura e 40% de biblioteca, enquanto apenas 35% ofereciam quadra coberta. No que se refere a equipamentos, 42% tinham retroprojetor, 50% tinham impressora e 29% contavam com copiadora (INEP, 2024).

Quando se verificam as condições do exercício docente, constata-se que o número de professores/as efetivos/as decresce ano a ano. Se em 2014 eram 2.146 docentes efetivos/as, em 2023 esse número decresceu para 1.648. Por outro lado, aumentou o número de docentes em situação de precarização, visto que em 2023, 765 docentes da rede municipal de ensino eram contratados/as, uma era terceirizada e apenas quatro tinham vínculo na CLT (INEP, 2024). Esses/as professores/as trabalham em condições instáveis e com baixos salários, o que certamente se reflete nos índices do Ideb. A melhoria da qualidade educacional e o consequente crescimento dos índices do Ideb, portanto, requerem investimentos públicos que revertam as condições de precariedade estrutural e de pessoal da rede, para que, de fato, se desenvolva uma educação de qualidade.

Considerações finais

O Projeto G foi implementado pela SME-Natal em decorrência de inquérito civil da 61ª Promotoria de Justiça da Comarca de Natal/RN, que exigia ações para reverter o descumprimento das metas do Ideb (tomado como referência da qualidade educacional), em flagrante descumprimento do dever de prover educação de qualidade para crianças e adolescentes. Exerceu-se, portanto, uma *accountability* horizontal, visto que uma agência pública exigiu que outra agência pública se responsabilizasse por ações que revertessem resultados indesejados, acompanhando desde então a definição de critérios e indicadores para tanto.

Em decorrência, a SME-Natal concentrou-se no desempenho das escolas consideradas de baixo Ideb, ampliando em grande medida o controle e o monitoramento da atuação das unidades de ensino para o cumprimento da LDB e das normativas da rede de ensino que pudessem reverter resultados. Para além das questões de controle, a SME também focou questões cruciais para o bom desempenho escolar, como planejamento, regimento escolar, cumprimento dos dias letivos, revitalização de mecanismos de gestão democrática, como o Projeto Político-Pedagógico da escola e o conselho escolar. Também investiu na formação continuada dos/das docentes, por meio de profissionais da rede que atuam nos cursos ofertados no Cemure e desenvolvendo parcerias com instituições públicas e privadas.

Por outro lado, tal como orienta o receituário gerencial, cresceram na rede municipal o uso de plataformas educacionais e a presença de parcerias público-privadas,

consideradas como capazes de incrementar a qualidade nas instâncias públicas, embora as pesquisas não confirmem essa afirmação (FREITAS, 2012; SHIROMA & EVANGELISTA, 2015). Ao repassar responsabilidades à instância privada, o Estado desresponsabiliza-se por serviços e transfere o controle da qualidade educacional para o mercado. No entanto, a escola pública tem que ter qualidade e, para isso, carece de investimentos. Na medida em que esses recursos são transferidos para as escolas privadas, a capacidade de a escola pública oferecer uma educação de qualidade fica prejudicada. Essa dinâmica agrava ainda mais a situação da escola pública, ao aprofundar desigualdades e fragilizar seu funcionamento (FREITAS, 2012).

Em síntese, embora o Projeto G represente uma resposta institucional à exigência de *accountability* horizontal por parte do Ministério Público, e ainda que tenha promovido avanços em aspectos como planejamento, formação docente e gestão escolar, os limites dessa política tornam-se evidentes diante da adoção de práticas alinhadas ao modelo gerencialista. A intensificação do controle, aliada à inserção de plataformas educacionais e parcerias público-privadas, evidencia uma lógica que desloca responsabilidades do Estado para o mercado, comprometendo o fortalecimento da educação pública e desconsiderando as condições de precariedade da rede de ensino.

Recebido em: 30/04/2025; Aprovado em: 11/07/2025.

Referências

AFONSO, Almerindo Janela. Políticas avaliativas e accountability em educação: subsídios para um debate iberoamericano. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, v. 9, 2009, p. 57-70.

AFONSO, Almerindo Janela. Para uma concetualização alternativa de accountability em educação. *Educação & Sociedade*, v. *33*. n. 119, 2012, p. 471-484.

AFONSO, Almerindo Janela. Novos caminhos para a sociologia: tecnologias em educação e accountability digital. *Educação & Sociedade*, v. 42, e250099, 2021.

BONAMINO, Alícia & 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.

BRASIL. Escolas particulares também poderão avaliar desempenho de estudantes por meio do Saeb. Portal MEC, Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/saeb#:~:text=Da%20mesma%20forma%2C%20ser%C3%A3o%20divulgados,os%20dados%20declarados%20ao%20censo>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto nº 10.085, de 5 de novembro de 2019.* Dispõe sobre o Programa Forças no Esporte – Segundo Tempo e o Projeto João do Pulo. Brasília, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10085.htm>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Portaria nº 177, de 30 de março de 2021. Institui o Programa Brasil na Escola. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 61, p. 171, 31 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 343, de 17 de março de 2020*. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais. Brasília, 2020a. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/prt/portaria%20n%C2%BA%20343-20-mec.htm>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 280, de 19 de fevereiro de 2020*. Institui o Programa Tempo de Aprender que dispõe sobre alfabetização no âmbito do Governo Federal. Brasília, 2020b. Disponível em: <http://alfabetizacao.mec.gov.br/tempo-de-aprende>r. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei nº 9.394/1996. LDB: leis de diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio & BOCCHI, Roberta Maria Bueno. O tempo da escola: organização, ampliação e qualificação do tempo do ensino escolar. *Revista Educação em Questão*, v. *54, n.* 42, 2016, p. 65–89. DOI: https://doi.org/10.21680/1981-1802.2016v54n42ID10953.

FREITAS, Luiz Carlos. Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior das escolas e a ocultação da (má) qualidade do ensino. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007, p. 965-987.

FREITAS, Luiz Carlos. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, jun. 2012.

FREITAS, Luiz Carlos. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1085-1114, out.-dez. 2014.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In *Anais: Plano Decenal de Educação Para Todos*. Congresso Internacional de Educação Para Todos. Brasília: MEC/FNUAP, 1994.

GARCIA, Luciane Terra dos Santos. *Projeto político-pedagógico*: instrumento de ação educativa na Escola Municipal Ascendino de Almeida Natal-RN (2002-2003). Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2004.

GARCIA, Luciane Terra dos Santos & SILVA, Andréia Ferreira. Neotecnicismo y reconversión docente: el desempeño del centro de políticas públicas e avaliação da educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED/UFJF). *Revista Paradigma*, **v**. 44, n. 4. p. 463-490, set. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Estatísticas Censo Escolar*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://anonymousdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Portal>. Acesso em: 09 abr. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Painel de indicadores do Plano Nacional de Educação – Meta 19*. Brasília: INEP, 2025. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMzRjYjYzMDctMjQ0ZS00YzVhLTgwOGEtYTA0ZmQ3MDc4OTU0IiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9>. Acesso em: 27 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Cidades e Estados*. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rn/natal.html>. Acesso em: 25 out. 2024.

MIND LAB. 2025. Disponível em: <https://www.mindlab.com.br/sobre/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

NATAL. *Lei complementar nº 58, de 13 de setembro de 2004*. Dispõe sobre o plano de carreira, remuneração e estatuto do magistério público municipal de Natal, e dá outras providências. Natal: Câmara Municipal, 2004. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/875165/lei-complementar-58-04>. Acesso em: 27 abr. 2025.

NATAL. *Lei complementar nº 147, de 04 fevereiro de 2015*. Dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do município do Natal, e dá outras providências**.** Natal: Câmara

Municipal, 2015. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rn/n/natal/lei-complementar/2015/15/147/lei-complementar-n-147-2015-dispoe-sobre-a-democratizacao-da-gestao-escolar-no-ambito-da-rede-municipal-de-ensino-do-municipio-do-natal-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 27 abr. 2025.

NATAL. Secretaria Municipal de Educação de Natal (SME- Natal). *Plano de atuação para acompanhamento das escolas com baixo Ideb*. Natal: Secretaria Municipal de Educação de Natal, 2014.

NATAL. Secretaria Municipal de Educação de Natal (SME- Natal). Secretaria de Educação institui Avaliação em Rede para o Ensino Fundamental. Natal: Secretaria Municipal de Educação de Natal, 2023. Disponível em: <https://natal.rn.gov.br/news/post2/39412>. Acesso em: 27 abr. 2025.

O'DONNELL, Guilhermo. Democracia delegativa? *Novos Estudos*, v. 31, p. 25-40, 1991.

PINHO, José Antonio Gomes & SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

RIBEIRO, Fernando da Costa. Gestão democrática e regimento escolar: uma conexão necessária. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 7, p. 1169–1187, 2021. https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1765.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 141 de 09 de fevereiro de 1996. Dispõe sobre a Lei Orgânica e Estatuto do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. *Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte*, n. 8.700, 10 de fevereiro de 1996, p. 1 a 33.

SEGATTO, Catarina Ianni & ABRUCIO, Fernando Luiz. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. *Revista do Serviço Público*, Brasília v. 68, n. 1, p. 85-106, jan./mar. 2017.

SERIGHELLI, Marco André & TREVISOL, Márcio Giusti. Políticas de regulação por resultados no contexto da gestão da educação básica: delimitação do campo do conhecimento científico (2010-2020)**.** *Educação em Debate*, Fortaleza, v. 45, n. 90, jan./ago. 2023.

SHIROMA, Eneida Oto & EVANGELISTA, Olinda. Formação humana ou produção de resultados? Trabalho docente na encruzilhada. *Revista Contemporânea de Educação*, v. 10. n. 20, 2015. Disponível em: https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/2730. Acesso em: 26 abr. 2021.

SCHWANTZ, Josimara Wikboldt; RODRIGUES, Carla Gonçalves. Problematizando a prática escolar: o caso do Programa Acelera Brasil. *Educação em Revista*, v. 18, n. 1, p. 23-40, jan./jun. 2017.