

Programa de Expansão e Aperfeiçoamento da Educação Infantil e do Ensino Fundamental em Florianópolis (BR-L1329; 3079/OC-BR)

Relatório de Encerramento do Projeto (PCR)

Equipe Original do Projeto: Marcelo Perez-Alfaro (EDU/CBR), Chefe de Equipe; Aimee Verdisco (EDU/CBO); Catalina Covacevich (EDU/CCH); Yyannu Cruz Aguayo, Eugenio Severin, Claudia Cox e Livia Mueller (SCL/EDU); Fernando Glasman e Santiago Schneider (FMP/CBR); Marília Santos (FMP/CBR); Bernadete Buchsbaum e Betina Hennig (LEG/SGO); e João Marcelo Borges (consultor).

Equipe atual e responsável pelo PCR: João Paulo Cossi Fernandes, (SCL/EDU) Chefe de Equipe; José Alejandro Martinez Carrasco e Rosangela Bando (SPD/SV), Marcisgley Vieira Perez (CSC/CBR) e Rodrigo Speziali de Carvalho (Consultor)

Sumário

<i>Links Eletrônicos Obrigatórios</i>	<i>ii</i>
<i>Links Eletrônicos opcionais</i>	<i>ii</i>
<i>Siglas e Abreviaturas</i>	
<i>Informações Básicas do Projeto</i>	<i>i</i>
I. Introdução	1
II. Critérios Centrais de Desempenho do Projeto	2
2.1. Relevância	2
a. Alinhamento com as necessidades de desenvolvimento do País	2
b. Alinhamento estratégico	3
c. Relevância do Desenho	4
2.2. Eficácia	10
a. Declaração de objetivos de desenvolvimento do Projeto	10
b. Resultados Alcançados	11
c. Análise Contrafactual de Efetividade	14
2.3. Resultados Não Previstos	18
2.4. Eficiência	18
2.5. Sustentabilidade	23
a. Aspectos Gerais de Sustentabilidade	23
b. Salvaguardas Ambientais e Sociais	24
III. Critérios Não Centrais	25
3.1. Desempenho do Banco	25
3.2. Desempenho do Mutuário	25
IV. Conclusões e Recomendações	25

Links Eletrônicos Obrigatórios

1. [Anexo Obrigatório I - Matriz de Efetividade de Desenvolvimento \(DEM\)](#)
2. [Anexo Obrigatório II - Mudanças na Matriz de Resultados](#)
3. [Anexo Obrigatório III - Relatório de Monitoramento de Progresso \(PMR\)](#)
4. [Anexo Obrigatório IV - PCR *Checklist*](#)

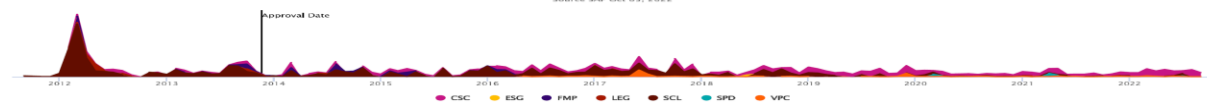
Links Eletrônicos opcionais

- [Anexo Opcional I – Relação entre as necessidades e realidades do Município, Intervenções propostas e objetivos](#)
- [Anexo Opcional II – Desenho da lógica vertical original do Programa](#)
- [Anexo Opcional III – Classificação do PCR](#)
- [Anexo Opcional IV – Indicadores de Impacto e Produto](#)
- [Anexo Opcional V – Avaliação Econômica Ex-ante](#)
- [Anexo Opcional VI – Estudo de Viabilidade Econômica ex-post](#)
- [Anexo Opcional VII – Resumo das Alterações Contratuais](#)
- [Anexo Opcional VIII - Matriz de Risco original do programa](#)

Siglas e Abreviaturas

CIEB	Centros de Inovação na Educação Básica
DEM	Matriz de Efetividade de Desenvolvimento
EB	Educação Básica
ECERS	Early Childhood Environment Rating Scale
EF	Ensino Fundamental
EI	Educação Infantil
EM	Ensino Médio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
ITERS	Infant and Toddler Environmental Rating Scale
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OE	Objetivo específico
OGD	Objetivo Geral de Desenvolvimento
PEE/SC	Plano Estadual de Educação de Santa Catarina
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PME	Plano Municipal de Educação
PMR	Relatório de Monitoramento de Progresso
PNE	Plano Nacional de Educação
POD	Programa de Oportunidade e Direitos

Informações Básicas do Projeto

BR-L1329 – Programa de Expansão e Aperfeiçoamento da Educação Infantil e do Ensino Fundamental em Florianópolis					
País	Instrumento de Empréstimo	Mutuário	Número de Empréstimo	Setor	Subsetor
Brasil	Empréstimo para investimento	Município de Florianópolis	3079/OC-BR	Educação	Pré-Escolar e Educação Infantil
Data da Aprovação pelo Diretório	Data da Elegibilidade do Primeiro Desembolso	Data de Encerramento	Montante do Empréstimo Original (US\$)	Montante de Empréstimo Atual (US\$)	Pari Passu Atual (BID-Local)
20/11/2013	15/09/2014	11/05/2022	58.860.000,00	56.916.898,87	50% - 50%
Custo Total do Projeto Atual (US\$)	Meses em Execução desde a Aprovação	Meses em Execução desde o Primeiro Desembolso	Data Original de Último Desembolso	Data Atual de Último Desembolso	Extensão Acumulada (meses)
116.486.898,87	102	91	14/07/2019	11/05/2022	29
Montante Total desembolsado (US\$)	Porcentagem total desembolsada				
56.916.898,87	98,4%				
Classificação do Desempenho do Projeto no PMR					
¿Tem este Projeto fundos recebidos de outro Projeto?			Sim	Não	(X)
¿Tem este Projeto fundos mandados para outro Projeto?			Sim	Não	(X)
Classificação de Efetividade do Desenvolvimento			Bem-sucedida		
No	Data PMR	Ciclo do PMR	Classificação	Desembolso Atual	
01	07 maio 2015	Segundo Período Jan-dez 2014	Satisfatória	10%	
02	29 abril 2016	Segundo Período Jan-dez 2015	Satisfatória	19%	
03	26 abril 2017	Segundo Período Jan-dez 2016	Satisfatória	25%	
04	24 abril 2018	Segundo Período Jan-dez 2017	Satisfatória	36%	
05	27 abril 2019	Segundo Período Jan-dez 2018	Satisfatória	44%	
06	15 abril 2020	Segundo Período Jan-dez 2019	Satisfatória	71%	
07	06 abril 2021	Segundo Período Jan-dez 2020	Satisfatória	90%	
08	25 abril 2022	Segundo Período Jan-dez 2021	Satisfatória	100%	
Pessoal do Banco					
Posição		No PCR (03/03/2022)	Em Aprovação (10/04/2013)		
Vice-presidente VPS		Lopez, Benigno	Levy, Santiago		
Vice-presidente VPC		Martinez, Richard	Vellutini, Roberto		
Gerente de País		Attademo-Hirt,Maria Florencia (CSC/CSC)	Lupo, Jose Luis (CSC/CSC)		
Gerente de Sector		Regalia, Ferdinando (SCL/SCL)	Salazar Sanchez, Hector (SCL/SCL)		
Chefe de Divisão		Mateo-Berganza Diaz, Maria Mercedes (SCL/EDU)	Vegas, Emiliana (SCL/EDU)		
Representante de País		Doyle,Morgan (CSC/CBR)	Carrera Marquis, Daniela (CSC/CBR)		
Chefe da Equipe do Projeto		Fernandes, João Paulo Cossi (EDU/CBR)	Perez Alfaro, Marcelo A. (EDU/CBR)		
Chefe da Equipe PCR		Fernandes, João Paulo Cossi (EDU/CBR)	-		
Tempo e Custo do Pessoal					
Fase no Ciclo de Projetos		# de Semanas de Pessoal	USD (inclui Custo de Viagem e Consultoria)		
Preparação		46.83	334,210.99		
Supervisão		119.6	674,352.63		
Total		166.4	1,008,563.62		
Tempo Relatado					
Time Reported for BR-L1329 Source: SAP Oct 05, 2022					
					

I. Introdução

O Brasil estabeleceu objetivos ambiciosos em seu Plano Nacional de Educação (PNE)¹ 2014-2024: universalizar a pré-escola até 2016; aumentar a cobertura de creches em 50% até 2020; oferecer educação básica em tempo integral em 50% das escolas públicas; melhorar os indicadores de desempenho escolar, entre outros. Por outro lado, uma emenda constitucional de 2009 estabeleceu que o ensino é obrigatório e gratuito dos 4 aos 17 anos e fixou até 2016 o prazo para sua implementação. A consequência é que a educação pré-escolar passa a fazer parte do ciclo obrigatório, o que, por sua vez, impôs aos municípios o desafio de ampliar suas redes, melhorar a qualidade da oferta e fortalecer a interação com os ciclos subsequentes.

O Município de Florianópolis estabeleceu o objetivo de melhorar a qualidade da educação para adequá-la aos padrões internacionais e demonstrar que é possível cumprir os objetivos do PNE. Reflexo disso é o Plano Municipal de Educação 2010/2020 (Lei 3.79/2010), alinhado a essas metas. A Secretaria Municipal de Educação (SME) tem responsabilidades nos níveis de Educação Infantil (EI) e Educação Básica (EB), atendendo, em sua maioria, a população de camadas socioeconômicas mais baixas. Embora no contexto brasileiro Florianópolis apresentasse um bom desempenho em termos de educação, no contexto internacional os resultados em matemática nas provas PISA estavam 20% abaixo da média da OCDE. Assim, o Programa de Expansão e Melhoramento da Educação Infantil e do Ensino Fundamental em Florianópolis foi elaborado com o objetivo de ampliar a cobertura e melhorar a qualidade da (EI) e da (EB) da rede municipal de Florianópolis, assegurando o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas de seus estudantes, por meio do acesso a serviços em jornada integral. Os objetivos específicos do Programa foram: (i) expandir a oferta e cobertura da EI e do Ensino Fundamental (EF), ampliando e melhorando a infraestrutura escolar, e (ii) melhorar o desempenho dos alunos da rede de (EI) e (EF). Na proposta de empréstimo não foi estabelecidos objetivos específicos. Portanto, considerou aqueles relacionados aos componentes do Projeto.

O Contrato de Empréstimo foi assinado em 14 de julho de 2014 e o programa foi dividido em três componentes: (i) Ampliação da cobertura e melhoria da infraestrutura educacional; (ii) Melhoria da qualidade da educação e gestão; e (iii) monitoramento e avaliação do Programa. Dentre as ações previstas no escopo original do programa estavam incluídas aquelas voltadas para o melhoramento da infraestrutura escolar, como a aquisição de terrenos, contratação de projetos visando a construção e reforma de unidades educacionais da EI e do EF. Também foram previstas ações de formação e qualificação dos profissionais da educação, com cursos de capacitação. Além disso, foi proposta a revisão dos processos de contratação dos professores, bem como ações voltadas para melhorias no processo de avaliação dos docentes, elaboração de uma proposta de matriz curricular e desenvolvimento de projetos que visassem aprimorar o ensino nas áreas de matemática, português e ciência. Com relação à gestão da educação, uma das ações previstas foi a implantação de um sistema de gestão escolar integrado, unificando as bases de dados relacionadas à educação existentes. Além disso, almejou-se desenvolver e implantar um sistema de monitoramento da EI com enfoque em avaliação de ambientes e processos pedagógicos, dentre outras ações. Por fim, foram financiadas ações voltadas para ampliar a capacidade de execução do programa pela Secretaria Municipal de Educação (SME).

¹ <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>

II. Crítérios Centrais de Desempenho do Projeto

2.1. Relevância

a. Alinhamento com as necessidades de desenvolvimento do País

Em âmbito federal, o Programa se alinhou à Constituição Federal de 1988, uma vez que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. A Constituição Federal de 1988 estabelece ainda que cabe aos Municípios a atuação prioritária no ensino fundamental e na educação infantil. O Programa também se alinhou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional², Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, considera que é dever do Estado prover a educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade. Se alinhou ainda à Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE³ e dá outras providências. O Plano Nacional de Educação tem vigência de 10 (dez) anos (válido até 25 de junho de 2024). São diretrizes do PNE, entre outros, a universalização do atendimento escolar, a melhoria da qualidade da educação, o atendimento às necessidades de expansão com padrão de qualidade e equidade e a valorização dos (as) profissionais da educação.

No âmbito municipal, foi elaborado em 2008 o Plano Municipal de Educação de Florianópolis (PME), cujos principais aspectos norteadores foram: a elevação global do nível de escolaridade da população de Florianópolis; a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; a redução das desigualdades sociais e regionais, no tocante ao acesso e à permanência, na educação pública e a democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais. O Plano foi promulgado pela Lei Complementar nº 379⁴, de 15 de janeiro de 2010. Um novo Plano Municipal de Educação (PME) foi sancionado pela Lei Complementar nº 546⁵, de 16 de janeiro de 2016. Neste documento foram definidas metas e estratégias para o decênio 2015-25, dentre as quais destacam-se: universalizar a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 a 5 anos e ampliar a educação infantil em creches, de forma a atender no mínimo 75% das crianças de até 3 três anos; universalizar o ensino fundamental de 9 anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 99% dos estudantes concluam essa etapa na idade recomendada; oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos (as) estudantes (as) da educação básica; e fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o IDEB: 6,0 nos anos iniciais do EF, 5,5 nos anos finais do EF, e 5,2 no ensino médio. No momento da aprovação do Programa a oferta educacional de Florianópolis era limitada, tanto no (EI), quanto no (EF). Porém, foi identificada carência de vagas, principalmente no (EI). A cobertura escolar era de 94% na pré-escola e de 38% nas creches. A proporção de crianças no sistema educacional em tempo integral era de 71% nas creches e 66% na pré-escola⁶. A pressão gerada pelo crescimento populacional ocasionou a necessidade de expansão da rede, principalmente em creches. Na rede de EF apenas 22,4% dos alunos alcançaram nível de aprendizagem adequado em português e apenas 14,2% dos alunos alcançaram nível de aprendizagem

² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

³ <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>

⁴ <https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/Florianópolis/lei-complementar/2010/37/379/lei-complementar-n-379-2010-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias>

⁵ <http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/educa/index.php?cms=plano+municipal+de+educacao&menu=0>

⁶ Fonte: PMP, in *Propuesta de Préstamo* (BR-L1329).

adequado em matemática pela Prova Brasil de 2011⁷. No momento do encerramento, a taxa de crianças matriculadas na pré-escola e nas creches aumentaram para 100% e 75,3%, respectivamente. Não houve avanços com relação à taxa de matrícula em creches e pré-escola em tempo integral. Entretanto, o rendimento dos alunos do Ensino Fundamental na Prova Brasil em Português e Matemática aumentaram, em relação ao rendimento observado no momento da aprovação. Assim, o Programa estava também alinhado com as necessidades e realidades do município.

b. Alinhamento estratégico

Na fase de preparação, o programa faz parte da **Estratégia de País com o Brasil 2012-2014 (GN 2662-1)**, que dentro dos eixos do objetivo estratégico de promoção da inclusão social no setor educacional prioritário incluía: i) melhoria da qualidade da educação básica, por meio de da formação e qualificação dos docentes e do aprimoramento e maior utilização dos instrumentos de avaliação disponíveis; e ii) ampliar a cobertura da educação infantil por meio da reforma das instituições de ensino, da aquisição e desenvolvimento de material didático e da qualificação do corpo docente. Na fase de execução, o programa fez parte da **Estratégia de País com o Brasil 2016-2018 (GN 2850)**, através do objetivo estratégico de “Promover a qualidade e ampliar o acesso à educação como instrumento fundamental para o desenvolvimento do país, garantindo a cidadania e aumentando as capacidades da população” que incluía: i) apoio ao país para alcançar suas metas de cobertura escolar, por meio ampliação da cobertura em creches, na educação pré-escolar e no educação fundamental; e ii) a melhoria da qualidade da educação por meio da melhoria no nível de aprendizagem dos estudantes na educação fundamental e média. Ao término do programa, estava em vigor a **Estratégia do Grupo BID com o Brasil (2019-2022) (GN-2973)**. O projeto estava alinhado com o objetivo: reduzir a desigualdade social e a desigualdade de oportunidades, aumentando a eficiência das políticas públicas, através da melhoria da gestão e da qualidade dos gastos e infraestrutura nos setores de saúde e educação.

O projeto também foi consistente, durante a fase de execução, com a área prioritária de **Apoio à Infraestrutura para a Competitividade e Bem-estar Social**, contribuindo para as metas de financiamento do **Nono Aumento Geral de Recursos Bancários (CGI-9) (AB-2764)**, através da meta de redução da pobreza e aumento da equidade e dentro das áreas prioritárias da estratégia do BID para uma política social favorável à igualdade e à produtividade (GN-2241-1), vinculado ao investimento na primeira infância e à melhoria da qualidade da escolaridade. O programa também esteve alinhado com a **Atualização da Estratégia Institucional 2010-2020: Uma Aliança com a América Latina e o Caribe para Seguir Melhorando Vidas**, de março de 2015, especificamente com o objetivo estratégico de “Erradicar a pobreza extrema”, uma vez que as políticas e sua implementação devem tornar os serviços de saúde e educação de qualidade acessíveis a todos os segmentos da população. O foco é a educação, pois ela pode ser usada como um fator de equalização para acabar com a transmissão da pobreza de geração em geração e se tornar um instrumento de mobilidade social.

Neste mesmo sentido, o programa contribuiu com as metas do **Marco de Resultados Corporativos**, que é utilizado para monitorar a Estratégia Institucional. São objetivos e prioridades do Banco aumentar a produtividade e reduzir desigualdades de forma sustentável, para transformar a América Latina e o Caribe em uma sociedade mais próspera e inclusiva. Assim, na fase de preparação o **Marco de Resultados Corporativos (2012-2015)** alinhou-se pela utilização do Resultado de Desenvolvimento “Políticas Sociais para a equidade e a produtividade”, para o qual se aplicava o indicador “Porcentagem de jovens de 15 a 19 anos com educação secundária completa”. Na fase de execução, o **Marco de Resultados Corporativos**

⁷ PMF. Dados Prova Brasil 2010. <http://portal.mec.gov.br/prova-brasil/simulado-prova-brasil-2011>

(2016-2019) (GN-2727-6) alinhou-se pela utilização dos Resultados de Desenvolvimento do País “Países da região com melhorias nos resultados de aprendizagem com base no PISA” e “Estudantes beneficiados por projetos de educação” e pela utilização do seguinte indicador auxiliar “Professores capacitados”. Na fase de encerramento, o **Marco de Resultados Corporativos (2020-2023)** alinha-se com o Resultado de Desenvolvimento “Inclusão Social e Igualdade”, vinculado ao indicador “Estudantes que se beneficiam de projetos de educação”.

c. Relevância do Desenho

O principal problema enfrentado pelo município consistia na baixa cobertura de EI e educação em tempo integral, abaixo da meta do PNE e do PME.

Problema 1 – Carência na oferta educacional do município. Para resolver este problema, seria necessário expandir a quantidade de estabelecimentos, bem como promover a reforma daqueles existentes (inadequados para este tipo de oferta). Desta forma, foi proposto para o **Componente 1** do Programa a expansão da cobertura e melhoria da infraestrutura educativa, através das seguintes ações: (i) novas unidades da (EI) e do (EF) em funcionamento; e (ii) unidades da EI e do EF ampliadas e reformadas em funcionamento. Assim, esperava-se melhorar os seguintes **indicadores**: (i) taxa de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na cidade de Florianópolis; (ii) taxa de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na cidade de Florianópolis; (iii) taxa de crianças matriculadas em creches na educação infantil na rede municipal em tempo integral; (iv) taxa de crianças matriculadas na pré-escola na educação infantil na rede municipal em tempo integral; e (v) taxa de crianças matriculadas no Ensino Fundamental da rede Municipal em tempo integral (aberta/fechada). O alcance destes resultados permitiria alcançar o **Objetivo Específico 1**: Expandir a oferta e cobertura de (EI) e de (EF), ampliando e melhorando a infraestrutura escolar.

Problema 2 – Níveis pouco satisfatórios da qualidade do ensino. A qualidade do ensino de Florianópolis apresentava níveis pouco satisfatórios. As maiores fragilidades encontravam-se nas atividades oferecidas em sala de aula, algo diretamente relacionado à formação inadequada dos professores, que se traduzia em fragilidades na execução das atividades pedagógicas. Para solucionar este problema foi proposta a melhoria da qualidade da educação através das ações do **Componente 2** do Programa: (i) professores e auxiliares da Educação Infantil capacitados; (ii) professores do ensino fundamental capacitados; (iii) professores do ensino fundamental participantes do sistema de *coaching* e acompanhamento; (iv) estudantes participando em cursos de reforço escolar; (v) estudantes participando em cursos inovadores de português, matemática, ciências e língua estrangeira. Assim, esperava-se atingir aos seguintes **resultados**: (i) melhora nos desempenhos acadêmicos medidos pela Prova Floripa nas matérias: português e matemática - 3º e 5º ano - áreas identificadas com dificuldades nos aprendizados na linha de base; e (ii) alunos participantes de atividades de reforço escolar. O alcance destes resultados permitiria alcançar o **Objetivo Específico 2**: Melhorar o desempenho dos alunos da rede de Ensino Infantil e Ensino Fundamental.

Problema 3 – Dificuldades na gestão educacional. A Secretaria Municipal de Educação (SME) enfrentava vários desafios de gestão da rede e necessitava de práticas de monitoramento rotineiro e de avaliação da qualidade dos serviços. Além disso, essas práticas apresentavam distintos desafios. Um deles se referia a grande quantidade de sistemas com diversas funcionalidades, muitas vezes duplicados, que compunham os sistemas de informação da SME: Série Escolar; *School Manager*; Educa Censo; Joaquina; e os resultados da Prova Floripa para a EF. Assim, haja vista as fragilidades institucionais do município para o gerenciamento do Programa, foi elaborado o **Componente 3**, visando dar suporte à implementação das ações dos Componentes 1 e 2. Desta forma, para solucionar este problema, foi proposta a gestão,

monitoramento e avaliação dos sistemas da SME, mediante: (i) escolas que regularmente utilizam o sistema SIGEF; (ii) quantidade de escolas que participam do sistema de assessoria técnica a gestores escolares; (iii) quantidade de alunos participantes da Prova Floripa redesenhada; e (iv) quantidade de estabelecimentos de Ensino Infantil que possuem o sistema de monitoramento de qualidade implantado e em funcionamento. O alcance dessas ações permitiria alcançar o **Objetivo Específico 3**: Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de gerir a rede educacional. O **Anexo Opcional I – Relação entre as necessidades e realidades do Município, intervenções propostas e objetivos** apresenta a relação entre as necessidades e a realidade do país, as intervenções propostas e os objetivos da operação.

Lógica vertical. A importância do Programa está associada ao aumento das unidades educacionais, principalmente as de ensino infantil, assim como a melhoria no desempenho educacional. Essa estratégia de melhorar o rendimento dos alunos através do fortalecimento do sistema educacional do município busca maximizar os benefícios sociais dos investimentos. Para facilitar a compreensão da lógica vertical original do programa, as ações previstas foram organizadas em produtos, resultados e objetivos⁸.

Durante a fase de elaboração do Programa, estabeleceu-se que **Objetivo Específico 1** “Expandir a oferta e cobertura de (EI) e do (EF), ampliando e melhorando a infraestrutura escolar” seria alcançado a partir dos seguintes **resultados**: “Taxa de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na cidade de Florianópolis”; “Taxa de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na cidade de Florianópolis”; “Taxa de crianças matriculadas em creches na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral”; “Taxa de crianças matriculadas na pré-escola na EI na rede municipal em tempo integral”; e “Taxa de crianças matriculadas no Ensino Fundamental da rede municipal em tempo integral (aberta/fechada)”. Para alcançar estes resultados foram previstos os seguintes **produtos**: “Novas Unidades de EI e de EF em funcionamento” e “Unidades de EI e de EF ampliadas/ reformadas e reequipadas”. Assim, pode-se afirmar que existe uma relação direta entre ampliar a infraestrutura escolar e o aumento do número de crianças matriculadas no ensino infantil fundamental. Gesqui e Fernandes (2021)⁹ realizaram pesquisa documental e do tipo exploratória a fim de analisar indicadores da política educacional de município do interior de São Paulo para a oferta de vagas em creches de sua rede pública no período de 2010 a 2019. Os resultados indicaram um aumento de 35,68 % (correspondente a 2.809 vagas) no número de vagas oferecidas entre 2010 e 2019 nas creches do município. A ampliação do número de vagas foi resultado de um conjunto de ações, quais sejam: (i) reorganização do atendimento à educação infantil; (ii) construção de novas escolas; (iii) construção de novas salas de aula em unidades escolares já existentes; e (iv) aluguel de dois prédios para adequação e atendimento à faixa etária de creche. Esse estudo apoia, portanto, a relação direta entre o aumento da oferta de infraestrutura educacional e o aumento do número de crianças matriculadas.

O **Objetivo Específico 2** “Melhorar o desempenho dos alunos da rede de (EI) e (EF)” seria alcançado a partir dos seguintes **resultados**: “Serviços da Educação Infantil melhorados com base nos resultados das escalas de observação: ITERS (creches) e ECERS (pré-escolar)”; “Melhora nos desempenhos acadêmicos medidos pela Prova Floripa nas matérias: português e

⁸ Na Proposta de Empréstimo elaborada para o Programa não foram definidos, explicitamente, objetivos específicos. Contudo, na descrição de cada componente foram apresentados objetivos, que estavam vinculados às ações realizadas. Desta forma, considerou-se que estes objetivos seriam equivalentes aos objetivos específicos do Programa e assim foram indicados, tanto no desenho da Teoria da Mudança, quanto no desenho da Lógica Vertical do Programa.

⁹ GESQUI, L. C.; FERNANDES, A. G. Desafios na oferta de vagas em creches da rede pública municipal de ensino. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 15, n. 05. Janeiro de 2021 12

matemática - 3º e 5º ano - áreas identificadas com dificuldades nos aprendizados na linha de base”; e “Alunos participantes de atividades de reforço escolar”. Para alcançar este resultado, foram previstos os seguintes **produtos**: “Professores e auxiliares da Educação Infantil capacitados”; “Professores do Ensino Fundamental capacitados”; “Professores do ensino Fundamental participantes do sistema de *coaching* e acompanhamento”; e “Número de cursos de reforço escolar oferecidos”. Desta forma, pode-se afirmar que existe uma relação direta entre melhorar o desempenho dos alunos com a melhoria da qualidade da educação. Estudo realizado pelo Instituto Ayrton Senna¹⁰, com base na pesquisa Formação Continuada de Professores no Brasil revelou que estudantes expostos a professores capacitados tem desempenho de 47 % a 70 % melhor em um ano escolar, comparado à professores que não recebem capacitação. Este estudo apoia as ações de capacitação propostas no Programa, com vistas à melhoria de desempenho dos alunos, medidos pelos índices ITERS, ECERS e o desempenho nas Provas Brasil e Floripa.

Por fim, o **Objetivo Específico 3** “Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de gerir a rede educacional” não foi vinculado a nenhum resultado, uma vez que esse permitirá o atingimento dos objetivos 1 e 2. Contudo, foram previstos os seguintes **produtos** para este objetivo específico: “Número de escolas que utilizam o sistema SIGEF regularmente”; “Número de escolas participantes do sistema de assessoria técnica a gestores escolares”; “Número de alunos participantes da aplicação da Prova Floripa redesenhada”; e “Número de estabelecimentos de Ensino Infantil que contam com sistema de monitoramento de qualidade operando regularmente”. Logo, pode-se afirmar que existe uma relação direta entre fortalecer a capacidade da SME com a melhoria da gestão, monitoramento e avaliação da rede educacional.

O alcance dos resultados previstos, a partir das ações planejadas, permitiria que fosse atingida a “Melhoria nos desempenhos acadêmicos do Ensino Fundamental medidos pelos resultados da Prova Brasil (anos iniciais e finais, português e matemática) e resultados da Prova Floripa (3º, 5º e 9º ano, português e matemática)”. O alcance dos produtos, resultados e impacto contribuiria para o alcance do **Objetivo Geral do Programa**, que era “ampliar a cobertura e melhorar a qualidade da Educação Infantil e da Educação Básica da rede municipal de educação de Florianópolis, assegurando o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas de seus estudantes, por meio do acesso a serviços em jornada integral”.

O **Anexo Opcional II – Desenho da Lógica Vertical original do Programa** Error! Reference source not found. apresenta o desenho da lógica vertical original do Programa. Pode-se afirmar, desta forma, que o objetivo geral do projeto foi definido de forma clara, assim como seus objetivos específicos. Entretanto, não foram previstos indicadores de resultados para mensurar o alcance do objetivo específico 3. A Matriz de Resultados da Proposta de Empréstimo do Programa ratifica o desenho da lógica apresentada, uma vez que o **resultado** está diretamente vinculado aos objetivos de desenvolvimento de projeto e, abaixo deles, estão apresentados os objetivos/componentes, os resultados e os produtos. Por estes indicadores estarem bem conectados, permitindo a pronta identificação da estrutura do desenho, pode-se afirmar que a lógica vertical foi bem estabelecida¹¹.

Com relação às mudanças na matriz de resultados, destaca-se que na lógica vertical inicial o indicador “Melhoria nos desempenhos acadêmicos do Ensino Fundamental medidos pelos resultados da Prova Brasil (anos iniciais e finais, português e matemática) e resultados da Prova Floripa (3º, 5º e 9º ano, português e matemática)” foi definido como de **impacto**. Ademais, houve

¹⁰ <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos/pesquisas-e-estudos.html>

¹¹ Ressalta-se que a Lógica vertical deste programa foi estabelecida com base em projetos similares de educação implementados pelo Banco em outros países.

adição de quatro indicadores associados ao **objetivo específico 1**. Tais indicadores foram incluídos para mensurar os benefícios da expansão da cobertura da educação em decorrência dos investimentos do Programa. Os indicadores incluídos foram: “Número de vagas criadas em escolas com investimentos do BID”, “Ocupação das escolas construídas ou expandidas”, “Aumento do número de crianças atendidas por turno em educação infantil” e “Aumento do número de crianças atendidas por turno em ensino fundamental”. Esses indicadores foram incluídos porque os indicadores que visavam medir a cobertura da EI e do EF em tempo integral não eram adequados para medir a expansão da oferta. Esses indicadores procuraram refletir serviços específicos para prolongar o tempo dos alunos na escola. No entanto, o aumento do tempo dos alunos na escola ao longo do tempo não era considerado prioridade para o município. Assim, os indicadores que melhor capturaram o alcance dos objetivos foram os indicadores associados à taxa de alunos matriculados na EI e no EF em período regular, e os indicadores incluídos, citados anteriormente.

Para demonstrar as melhorias na qualidade do ensino, foram incluídos também dois indicadores de resultados associados ao **objetivo específico 2**. Os indicadores incluídos foram: “Escolas com brinquedos e parquinhos comprados/ atualizados” e “Taxa de aprovação das formações efetuadas pela SME (EI e EF)”. Os indicadores “Serviços da Educação Infantil melhorados com base nos resultados das escalas de observação ITES creches e ECERS pré-escolar” e “Melhora nos desempenhos acadêmicos medidos pela Prova Floripa nas matérias: Português e matemática – 3º e 5º ano” – áreas identificadas com dificuldades nos aprendizados na linha de base foram excluídas do Programa. Isso ocorreu porque o Município de Florianópolis, ao se confrontar com grande resistência por parte dos professores, optou por adotar outras metodologias de avaliação, inviabilizando a mensuração destes indicadores. Tal fato, ocorreu após a aplicação da primeira prova.

No momento da elaboração do Programa não foram previstos indicadores de resultados para o **objetivo específico 3**. Entretanto, ao final do Programa, foi inserido o indicador de resultado “Redução do tempo de espera para efetivação da matrícula escolar na rede municipal”, com o objetivo de mensurar e demonstrar os avanços das ações implementadas no OE3. Desta forma, será possível mensurar a melhoria da eficiência da gestão escolar, devido à implantação dos seguintes produtos: “Escolas que regularmente utilizam o sistema SIGEF” e “Escolas participantes do Processo de assessoramento técnico à gestores escolares”. Com a implementação do sistema SIGEF e com o suporte técnico às escolas será possível aprimorar os processos internos que passarão a ser “online”, gerando assim, ganhos de eficiência.

Também houve um ajuste de nomenclatura para alguns indicadores (sem prejuízo ao seu conteúdo) e o Produto “Número de cursos de reforço escolar oferecidos” (referente ao Componente 2) foi subdividido em 2 novos indicadores, para facilitar a percepção do alcance das ações desenvolvidas. Foram inseridos para o Componente 2 os Produtos “Estudantes participando em cursos de reforço escolar oferecidos” e “Estudantes participando em cursos inovadores em Português, Matemática, Ciências e Língua Estrangeira”.

No **Anexo Obrigatório II - Mudanças na Matriz de Resultados** é apresentado, com maior detalhamento das ações, as alterações nas metas dos indicadores de impacto, resultados e produtos.

A Figura 1 apresenta a Lógica Vertical ao término do Programa. Ressalta-se que o Programa se manteve relevante mesmo após todo o período de implementação da ação. Ainda que tenha se passado 8 anos desde a assinatura do Contrato de Empréstimo, a contínua expansão da cobertura e a melhoria da qualidade da educação básica na rede municipal de ensino de

Florianópolis assegura o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas dos estudantes, por meio do acesso a serviços de jornada integral.

Figura 1 - Lógica Vertical do Programa



A lógica vertical foi considerada adequada em termos de consistência interna, na medida em que as ações definidas para cada componente estavam unicamente relacionadas com cada um dos objetivos específicos, e estes últimos estão alinhados com o objetivo geral. As alterações estão detalhadas no **Anexo Obrigatório II – Mudanças na Matriz de Resultados**.

Na Tabela 1 a seguir está apresentada a matriz de resultados do programa, com os indicadores no momento da aprovação, do Plano de Elegibilidade e ao final do prazo de desembolsos do programa.

Tabela 1 – Matriz de Resultados do Programa

Indicador	Aprovação			Plano de Elegibilidade			Término do Projeto (PCR)			Comen- tários
	Unidade Medida	Linha de base	Meta (P)	Unidade Medida	Linha de base	Meta (P)	Unidade Medida	Linha de base	Alcance (A)	
OBJETIVO GERAL DE DESENVOLVIMENTO: objetivo geral do Programa é ampliar a cobertura e melhorar a qualidade da Educação Infantil (EI) e do Ensino Fundamental (EF) da rede municipal de Florianópolis, assegurando o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas de seus estudantes, por meio do acesso a serviços de jornada integral.										
IMPACTO ESPERADO - Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos do Ensino Fundamental da rede municipal de Florianópolis.										
Melhorar o rendimento na Prova Brasil (2017) Anos Iniciais Ensino Fundamental: Língua Portuguesa	Nota Prova Brasil	-	Entre 7% e 10%	Nota Prova Brasil	206,34	220,78	Nota Prova Brasil	206,34	213,42	
Melhorar o rendimento na Prova Brasil (2017) Anos Finais Ensino Fundamental: Língua Portuguesa	Nota Prova Brasil	-	Entre 9% e 13%	Nota Prova Brasil	247,48	267,28	Nota Prova Brasil	247,48	249,08	
Melhorar o rendimento na Prova Brasil (2017) Anos Iniciais Ensino Fundamental: Matemática	Nota Prova Brasil	-	Entre 8% e 11%	Nota Prova Brasil	225,32	245,60	Nota Prova Brasil	225,32	223,54	
Melhorar o rendimento na Prova Brasil (2017) Anos Finais Ensino Fundamental: Matemática	Nota Prova Brasil	-	Entre 11% e 17%	Nota Prova Brasil	255,59	283,70	Nota Prova Brasil	255,59	252,73	
Melhorar o rendimento na Prova Floripa dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental: Língua Portuguesa	Nota Prova Floripa	-	-	Nota Prova Floripa	657,50	703,51	Nota Prova Floripa	657,50	-	Sem medição. Prova Floripa não é mais realizada pelo Executor
Melhorar o rendimento na Prova Floripa dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental: Matemática	Nota Prova Floripa	-	-	Nota Prova Floripa	567,90	619,01	Nota Prova Floripa	567,90	-	
Melhorar o rendimento na Prova Floripa dos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental: Língua Portuguesa	Nota Prova Floripa	-	-	Nota Prova Floripa	223,60	239,25	Nota Prova Floripa	223,60	-	
Melhorar o rendimento na Prova Floripa dos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental: Matemática	Nota Prova Floripa	-	-	Nota Prova Floripa	207,60	226,29	Nota Prova Floripa	207,60	-	
Melhorar o rendimento na Prova Floripa dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental: Língua Portuguesa	Nota Prova Floripa	-	-	Nota Prova Floripa	250,00	270,00	Nota Prova Floripa	250,00	-	
Melhorar o rendimento na Prova Floripa dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental: Matemática	Nota Prova Floripa	-	-	Nota Prova Floripa	251,10	278,72	Nota Prova Floripa	251,10	-	
Indicador de Resultado	Aprovação			Plano de Elegibilidade			Término do Projeto (PCR)			Comen- tários
	Unidade Medida	Linha de base	Meta (P)	Unidade Medida	Linha de base	Meta (P)	Unidade Medida	Linha de base	Alcance (A)	
Objetivo específico 1 - Expandir a oferta e cobertura de Educação Infantil e Ensino Fundamental, ampliando e melhorando a infraestrutura escolar										
1.1 Taxa de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na Cidade de Florianópolis	%	94,00	100,00	%	94,00	100,00	%	94,00	100,00	Dados do Relatório de Progresso do Segundo semestre de 2021
1.2 Taxa de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na Cidade de Florianópolis	%	38,00	60,00	%	38,00	60,00	%	38,00	75,32	
1.3 Taxa de crianças matriculadas em creches na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral	%	71,00	100,00	%	71,00	100,00	%	71,00	44,49	
1.4 Taxa de crianças matriculadas na pré-escola na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral	%	66,00	90,00	%	66,00	90,00	%	66,00	46,42	

Indicador	Aprovação			Plano de Elegibilidade			Término do Projeto (PCR)			Comen- tários
	Unidade Medida	Linha de base	Meta (P)	Unidade Medida	Linha de base	Meta (P)	Unidade Medida	Linha de base	Alcance (A)	
1.5 Taxa de crianças matriculadas no Ensino Fundamental da rede Municipal em tempo integral (aberta/fechada)	%	42,00	68,00	%	42,00	68,00	%	42,00	24,55	
1.6 Número de vagas criadas em escolas com investimentos do BID	-	-	-	-	-	-	Vagas	0	6.636	Indicador incluído para avaliar benefícios do programa.
1.7 Ocupação das escolas construídas ou expandidas	-	-	-	-	-	-	%	0	89,1	
1.8 Aumento do número de crianças atendidas por turno em Educação Infantil	-	-	-	-	-	-	Estudantes	0	1.191	
1.9 Aumento do número de crianças atendidas por turno em Ensino Fundamental	-	-	-	-	-	-	Estudantes	0	3.054	Indicador incluído para avaliar benefícios do programa em termos de expansão da cobertura da educação.
Objetivo Específico 2: Melhorar o desempenho dos alunos da rede de Ensino Infantil e Ensino Fundamental										
2.1 Serviços da Educação Infantil melhorados com base nos resultados das escalas de observação: ITERS (creches) e ECERS (pré-escolar)	%	A definir	A definir	%	0,00	A definir	-	-	-	Indicador excluído. Mudança na metodologia de avaliação.
2.2 Melhora nos desempenhos acadêmicos medidos pela Prova Floripa nas matérias: português e matemática - 3º e 5º ano - áreas identificadas com dificuldades nos aprendizados na linha de base	%	A definir	A definir	%	0,00	A definir	-	-	-	Indicador excluído. Prova Floripa não foi realizada
2.3 Alunos participantes de atividades de reforço escolar	%	A definir	A definir	%	0,00	A definir	%	0,00	10.560	
2.4 Escolas com brinquedos e parquinhos comprados/atualizados	-	-	-	-	-	-	Escolas	0	95	Indicador incluído para avaliar melhoramento nas condições do ensino.
2.5 % de aprovação das formações efetuadas pela SME (EI e EF)	-	-	-	-	-	-	%	76,12	97,9	
Objetivo Específico 3: Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de gerir a rede educacional										
3.1 Redução do tempo de espera para efetivação da matrícula escolar na rede municipal	-	-	-	-	-	-	Horas	12	0	Sistema “online”

2.2. Eficácia¹²

a. Declaração de objetivos de desenvolvimento do Projeto

O **Objetivo Geral do Programa** foi: objetivo geral do Programa é ampliar a cobertura e melhorar a qualidade da Educação Infantil (EI) e do Ensino Fundamental (EF) da rede municipal de Florianópolis, assegurando o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas de seus

¹²A Classificação do PCR encontra-se no [Anexo Opcional III – Classificação do PCR](#)

estudantes, por meio do acesso a serviços de jornada integral. Os objetivos específicos do programa eram:

- **1 - Expandir a oferta e cobertura de Ensino Infantil (EI) e de Ensino Fundamental (EF)**, ampliando e melhorando a infraestrutura escolar;
- **2 - Melhorar o desempenho dos alunos da rede de Ensino Infantil (EI) e Ensino Fundamental (EF)**.
- **3 - Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME)** de gerir a rede educacional.

b. Resultados Alcançados

Tabela 2 – Matriz de Resultados Alcançados¹³

Resultados	Unidade	Linha de Base		Metas e Real Alcançado		%	Meios de Verificação		
	de Medida	Valor	Ano			Alcançado			
Objetivo Específico 1: Expandir a oferta e cobertura de Ensino Infantil (EI) e de Ensino Fundamental (EF), ampliando e melhorando a infraestrutura escolar.									
1.1 Taxa de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na Cidade de Florianópolis.	%	94,00	2013	P	100,00	100,0			
				P(a)	-				
				A	100,00				
1.2.Taxa de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na Cidade de Florianópolis.	%	38,00	2013	P	60,00	100,0			
				P(a)	-				
				A	75,32				
1.3 Taxa de crianças matriculadas em creches na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral.	%	71,00	2013	P	100,00	0	Houve um aumento acima do esperado, no número de alunos, por isso não foi possível aumentar a taxa de crianças matriculadas em período integral		
				P(a)	-				
				A	44,49				
1.4 Taxa de crianças matriculadas na pré-escola na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral.	%	66,00	2013	P	90,00	0			
				P(a)	-				
				A	46,42				
1.5 Taxa de crianças matriculadas no Ensino Fundamental da rede Municipal em tempo integral (aberta/fechada).	%	42,00	2013	P	68,00	0			
				P(a)	-				
				A	24,55				
1.6 Número de vagas criadas em escolas com investimentos do BID	Número	0	2022	P	5.712	100	Indicador inserido no final do Projeto		
				P(a)	-				
				A	6.636				
1.7 Ocupação das escolas construídas ou expandidas	%	0	2022	P	90,5	98,5			
				P(a)	-				
				A	89,1				
1.8 Aumento do número de crianças por turno em Educação Infantil	Estudantes	0	2022	P	1.191	100			
				P(a)	-				
				A	1.191				
	Estudantes	0	2022	P	3.054	100			

¹³ Os resultados dos indicadores de produto estão disponíveis no [Anexo Opcional IV – Indicadores de impacto e Produto](#).

Resultados	Unidade	Linha de Base		Metas e Real Alcançado		%	Meios de Verificação
	de Medida	Valor	Ano			Alcançado	
1.9 Aumento do número de crianças atendidas por turno em Ensino Fundamental				P(a)	-		
				A	3.054		
Objetivo Específico 2: Melhorar o desempenho dos alunos da rede de Ensino Infantil (EI) e Ensino Fundamental (EF)							
2.3 Alunos participantes de atividades de reforço escolar	Estudantes	0,00	2014	P	5.300	100	Indicador inserido no final do Projeto com o objetivo de proporcionar a medição adequada dos avanços
				P(a)	-		
				A	10.560		
2.4 Escolas com brinquedos e parquinhos comprados/atualizados	Escolas	0,00	2022	P	95	100	
				P(a)	-		
				A	95		
2.5 Taxa de aprovação das formações efetuadas pela SME (EI e EF)	%	0,0	2022	P	91,34	100	
				P(a)	-		
				A	97,9		
Objetivo Específico 3: Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de gerir a rede educacional							
3.1 Redução do tempo de espera para efetivação da matrícula escolar na rede municipal	Tempo	12	2014	P	0	100	Indicador inserido ao final do Programa
				P(a)	-		
				A	0		

Os resultados obtidos para cada indicador de resultados são listados a seguir:

Antes de avançar é importante destacar que a gestão de riscos não impactou nos resultados alcançados, ou seja, as ações de mitigação de riscos não contribuíram para que os resultados fossem alcançados. Cabe destacar ainda que as metas dos indicadores que foram mensurados estavam apropriadas e conseguiram demonstrar se os resultados e consequentemente, os objetivos específicos foram alcançados.

Objetivo Específico 1: Expandir a oferta e cobertura de Ensino Infantil (EI) e de Ensino Fundamental (EF), ampliando e melhorando a infraestrutura escolar

Indicador de Resultado 1.1 - Taxa de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na Cidade de Florianópolis. O indicador proposto buscou quantificar o percentual de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na Cidade de Florianópolis, demonstrando alinhamento ao objetivo de expansão da oferta e cobertura escolar. Foi medido através do Censo Escolar, de registros administrativos do Sistema Integral de Gestão Escolar (SIGEF) e de atualizações do Censo de População (2010). A linha de base era 94%, tendo sido alcançado 100%. Logo, a meta foi alcançada.

Indicador de Resultado 1.2 - Taxa de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na Cidade de Florianópolis. O indicador proposto buscou quantificar o percentual de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na Cidade de Florianópolis, demonstrando alinhamento ao objetivo de expansão da oferta e cobertura escolar. Foi medido através do Censo Escolar; registros administrativos do Sistema Integral de Gestão Escolar (SIGEF) e atualizações do Censo de População (2010). A linha de base era 38%, tendo sido alcançado 75,32%. Logo, a meta foi alcançada com êxito, tendo sido, inclusive, ultrapassada (a meta era 60%).

Indicador de Resultado 1.3 - Taxa de crianças matriculadas em creches na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral. O indicador proposto buscou quantificar o percentual de crianças matriculadas em creches na Educação Infantil na rede Municipal em

tempo integral, que não necessariamente capturava o objetivo de expansão da oferta e cobertura escolar. Foi medido através de registros administrativos do Sistema Integral de Gestão Escolar (SIGEF) e atualizações do Censo de População (2010). A linha de base era 71%, tendo sido alcançado 44,49%. Logo, a meta não foi alcançada (a meta era 100%), pois o município optou por não implementar a rede em tempo integral no ritmo inicialmente previsto. Esta foi uma decisão governamental, que impactou os resultados do Programa¹⁴. Essa decisão se justifica no sentido de oferecer o mínimo constitucional para toda criança do município de Florianópolis, ao invés de oferecer tempo integral para um grupo de crianças e deixar outras sem acesso ao mínimo necessário.

Indicador de Resultado 1.4 - Taxa de crianças matriculadas na pré-escola na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral. O indicador proposto buscou quantificar o percentual de crianças matriculadas na pré-escola na Educação Infantil na rede Municipal em tempo integral, que não necessariamente capturava o objetivo de expansão da oferta e cobertura escolar. Foi medido através de registros administrativos do Sistema Integral de Gestão Escolar (SIGEF) e atualizações do Censo de População (2010). A linha de base era 66%, tendo sido alcançado 46,42%. Logo, a meta não foi alcançada (a meta era 90%).

Indicador de Resultado 1.5 - Taxa de crianças matriculadas no Ensino Fundamental da rede Municipal em tempo integral (aberta/fechada). O indicador proposto buscou quantificar o percentual de crianças matriculadas no Ensino Fundamental na rede Municipal em tempo integral, que não necessariamente capturava o objetivo de expansão da oferta e cobertura escolar. Foi medido através de registros administrativos do Sistema Integral de Gestão Escolar (SIGEF) e atualizações do Censo de População (2010). A linha de base era 42%, tendo sido alcançado 24,55%. Logo, a meta não foi alcançada (a meta era 68%).

Indicador de Resultado 1.6 – Número de vagas criadas em escolas com investimentos do BID. Este indicador, juntamente com os indicadores 1.7, 1.8 e 1.9, descritos a seguir, foram criados para avaliar os benefícios do Programa, visto que, com a expansão da cobertura, houve um aumento muito grande no número de alunos, mas em contrapartida não foi possível aumentar a porcentagem de alunos matriculados em tempo integral. O resultado para este indicador superou a meta estabelecida. Era previsto um aumento de 5.712 vagas, sendo que as vagas foram ampliadas para 6.636.

Indicador de Resultados 1.7 – Ocupação das escolas construídas ou expandidas. Foi observado grande avanço deste indicador. A meta era de aumentar para 90,5% a ocupação das escolas construídas ou expandidas, sendo que o resultado atingido foi igual a 89,1%, obtendo alcance de 98,5% em relação à meta.

Indicador de Resultados 1.8 - Aumento do número de crianças atendidas por turno em Educação Infantil. Houve um aumento de 1.191 crianças atendidas, em relação à linha de base (que era igual a 0). Dessa forma, a meta foi alcançada em 100%.

Indicador de Resultados 1.9 – Aumento do número de crianças atendidas por turno em Ensino Fundamental. Houve um aumento de 3.054 crianças atendidas por turno no Ensino Fundamental, em relação à linha de base (que era igual a 0). A meta estabelecida era de 3.054 crianças atendidas. Dessa forma, o resultado obtido alcançou em 100% a meta.

Por fim, é importante destacar que estes resultados estão diretamente correlacionados aos avanços dos produtos Novas Unidades de Educação Infantil e de ensino Fundamental em

¹⁴ Esta mesma explicação cabe a todos os indicadores 3, 4 e 5, correlacionados com a rede de tempo integral. Portanto não será repetida a cada indicador.

funcionamento e Unidades de Educação Infantil e Educação Fundamental ampliadas e reformadas em funcionamento.

Objetivo Específico 2: Melhorar o desempenho dos alunos da rede de Ensino Infantil (EI) e Ensino Fundamental (EF)

A resistência dos docentes em relação aos indicadores ITERS ou ECERS ou pela Prova Floripa, não permitiu mensurar a melhora no desempenho dos alunos por meio desses indicadores. No entanto, há evidências de que o Programa desencadeou melhorias nas escolas, o que a literatura mostra estar associado à melhorias no desempenho dos alunos. Os avanços dos resultados relacionados a este objetivo foram:

Indicador Resultado 2.3 - Alunos participantes de atividades de reforço escolar. O indicador proposto buscou quantificar o percentual de alunos participantes de atividades de reforço escolar, demonstrando alinhamento ao objetivo de melhoria do desempenho dos alunos. A linha de base era igual a 0 em 2014 e, ao final do Programa foi mensurado um total de 10.560 alunos participantes, superando a meta estabelecida, que era de 5.300 alunos. A meta foi superada em grande parte pelas extensões que o programa teve; com mais anos de execução, mais alunos puderam se beneficiar dessas iniciativas.

Indicador de Resultados 2.4 – Escolas com brinquedos e parquinhos comprados/atualizados. Este indicador também alcançou a meta estabelecida em 100%, com 95% das escolas contempladas com brinquedos e parquinhos atualizados ou instalados.

Indicador de Resultados 5.5 - Taxa de aprovação das formações efetuadas pela SME (EI e EF). Houve 97,9% de taxa de aprovação nos ensinos infantil e fundamental, pela SME em Florianópolis, superando a meta estabelecida para este indicador, que era de 91,34%. Este resultado está correlacionado com o alcance das ações de capacitação de professores e auxiliares, com a realização de ações de suportes aos estudantes, como reforço escolar e de cursos inovadores.

Objetivo Específico 3: Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de gerir a rede educacional

Este objetivo foi aprovado sem um indicador específico para verificar seu cumprimento. Entretanto, o avanço dos indicadores de produto demonstra as mudanças positivas alcançadas pelo Programa no fortalecimento institucional. Adicionalmente, há evidência de fortalecimento da capacidade de gestão da rede educacional.

Indicador de Resultados 3.1 – Redução do tempo de espera para efetivação da matrícula escolar na rede municipal. Esse indicador foi incluído ao final do Programa com intuito de medir os avanços no fortalecimento institucional da SME. Este resultado decorre da implantação do sistema SIGEF que possibilitou uma gestão informatizada da educação no município, inclusive sobre os processos de matrícula na rede municipal. Cabe destacar que antes da implantação deste do SIGEF, existiam filas para a realização de matrículas. Diversos pais dormiam nas portas das escolas para garantir as matrículas de seus filhos. O tempo médio era de 12 horas, conforme registro da Secretária Municipal de Educação. Com a implantação do SIGEF, este processo passou a ser “online”, realizado de forma praticamente instantânea. Assim, as filas foram extintas. Desta forma, a linha de base considerada foi de 12 horas e a meta foi de 0 horas, sendo integralmente alcançada.

c. Análise Contrafactual de Efetividade

Não foram realizados estudos de Avaliação de Impacto deste Programa, que avaliassem se os benefícios mensurados podem ser atribuídos às ações realizadas no âmbito desta operação.

Com isso, esta análise contrafactual é baseada no cumprimento da teoria da mudança, que sustenta os objetivos específicos desta operação, bem como na literatura disponível de programas similares que relatam resultados obtidos a partir de avaliações de impacto.

Objetivo específico 1: Expandir a oferta e a cobertura do Ensino Infantil (EI) e do Ensino Fundamental (EF), ampliando e melhorando a infraestrutura escolar.

Os benefícios decorrentes da expansão da oferta e da cobertura se refletiram nos resultados obtidos pelo Programa, com aumento das taxas de crianças matriculadas em creches e pré-escolas, aumento do número de vagas e da ocupação nas escolas e aumento das crianças atendidas por turno na educação infantil e no ensino fundamental. Os avanços desses indicadores podem ser atribuídos a ações do projeto, mais especificamente, relacionadas à construção e à reforma e ampliação de unidades de educação infantil e fundamental. Dessa forma ressalta-se a importância da ampliação da cobertura da EI e do EF no desenvolvimento da aprendizagem e no desenvolvimento infantil. No Reino Unido, um estudo longitudinal avaliou qual impacto da oferta da educação pré-escolar em uma amostra de 3.000 crianças de 3 a 7 anos de idade, matriculadas em 140 centros de EI. O objetivo desse estudo foi o de investigar se a ação da pré-escola era de fato produtiva para as crianças. Dentre os resultados desta primeira etapa do estudo inglês, destacam-se os seguintes: a experiência em pré-escola, comparada a ausência desta experiência, favorece o desenvolvimento da criança, e esses efeitos ainda são evidentes no desenvolvimento intelectual e social durante os primeiros anos da escola primária; as crianças mais pobres, em particular, podem se beneficiar significativamente de uma experiência pré-escolar de boa qualidade, especialmente se frequentam centros que recebem uma população heterogênea do ponto de vista da origem social (Sylva et al., 2003; 2004a e 2004b)¹⁵. No Brasil, Curi e Menezes-Filho (2006)¹⁶, mostram que alunos que ingressaram na pré-escola e na creche apresentam maior probabilidade de conclusão do nível primário (1ª a 4ª série), do ginásio (5ª a 8ª série), do Ensino Médio e da Universidade. Os autores também verificam que o fato dos indivíduos terem ingressado na creche ou na pré-escola aumenta o número médio de anos de escolaridade (medido a partir do primeiro ano do Ensino Fundamental) e o salário. Da mesma forma, Felício e Vasconcellos (2007)¹⁷, confirmam o efeito da EI sobre o desempenho dos alunos no futuro.

Apesar da considerável ampliação na cobertura da EI e EF, com impacto no aumento de alunos atendidos por turno em Florianópolis, não foi observado avanço nas matrículas em tempo integral na educação infantil e fundamental. Nesse sentido, cabe mencionar que o estudo realizado na Inglaterra, supracitado, concluiu que a frequência em tempo integral não leva a melhores

¹⁵ SYLVA, K. et al. An introduction to the EPPE project Londres: Institute of Education, University of London, 1999. (Technical Paper 1)

_____. The Effective Provision of Pre-school Education (EPPE) project: findings from the pre-school period. London: Institute of Education, University of London, out. 2003. (Research Brief n.º. RBX15-03) Disponível em: www.ioe.ac.uk/school/ecpe/eppe/ Acesso em 22 nov. 2010.

_____. The Effective Provision of Pre-school Education (EPPE) project: findings from pre-school to end of key stage 1. Londres: Institute of Education, University of London, nov. 2004a. (Sure Start, Evidence & Research). Disponível em: www.ioe.ac.uk/schools/ecpe/eppe/ Acesso em 22 nov. 2010.

_____. The Effective Provision of Pre-school Education (EPPE) project: findings from the early primary years. Londres: Institute of Education. University of London, Novembro, 2004b. (Sure Start, Evidence & Research). Disponível em: www.ioe.ac.uk/schools/ecpe/eppe/ Acesso em 22 nov. 2010.

¹⁶ CURI, A., MENEZES-FILHO, N. 2006. Os efeitos da pré-escola sobre os salários, a escolaridade e a proficiência escolar. Anais do XXXIV Encontro da Anpec, Salvador, Bahia, p. 1-21

¹⁷ FELÍCIO, F.; VASCONCELLOS, L. 2007. O Efeito da Educação Infantil sobre o desempenho escolar medido em exames padronizados. Anais do XXXV Encontro da Anpec, Recife, Pernambuco, p. 1-22

resultados para as crianças, em comparação com a frequência em meio período (Sylva et al., 2003; 2004a e 2004b)⁹.

Adicionalmente, cabe destacar que as evidências existentes têm mostrado que o investimento em infraestrutura é necessário para gerar ambientes propícios à aprendizagem e ao desenvolvimento de habilidades, e que, nos países em desenvolvimento, o investimento na geração de condições de construção padrões mínimos para o ensino e dotar as escolas com equipamento tem efeitos no desempenho do aluno. (Glewwe y Muralidharan, 2015¹⁸; Heynemann y Loxley, 1983¹⁹). Da mesma forma, Bando²⁰ (2010) mostrou que investimentos em infraestrutura escolar podem levar a melhorias no desempenho educacional por meio de uma análise de diferenças em diferenças no México; e Duarte, Bos e Moreno²¹ (2011) analisaram os resultados de aprendizagem dos alunos e as respostas de uma pesquisa com diretores de escolas primárias no âmbito do Segundo Estudo Regional Comparativo e Explicativo (SERCE) promovido pela UNESCO. Os autores encontraram ligações positivas entre espaços de apoio ao ensino nas escolas ou a disponibilidade de serviços básicos e bom desempenho dos alunos.

Objetivo Específico 2: Melhorar o desempenho dos alunos da rede de EI e EF.

Para alcançar este objetivo foram realizados investimentos em ações que visassem a melhoria da qualidade da EI e do EF, como capacitação dos professores e auxiliares, participação de estudantes em cursos de reforço escolar e em cursos inovadores em Português, Matemática, Ciências e Língua Estrangeira. Estas ações culminaram no aumento da taxa de aprovação das formações efetuadas pela Secretaria Municipal de Educação na EI e no EF, além de aumentar o número de alunos participantes das atividades de reforço escolar. Esta relação causal entre a capacitação de professores e desempenho dos alunos foi estudada por Fontanive e Klein (2016) que não necessariamente capturava. Tal estudo procurou identificar se o aumento das médias de proficiências dos alunos do EF, verificadas entre os anos de 2001 e 2007, no estado do Tocantins, poderia ser explicada pela melhoria da qualidade no ensino de professores de Língua Portuguesa e Matemática, que participaram de programas de capacitação entre os anos de 2003 a 2008. Assim, foi realizada uma pesquisa de campo com 518 docentes, que estavam matriculados em programas de capacitação. As respostas dos questionários aplicados deram origem a variáveis de participação e de uso do material didático que, mediante análise de regressão mostraram impactos positivos no desempenho dos alunos. Estes estudos estão alinhados à evidência internacional que demonstra que a capacitação docente leva a melhoras no desempenho dos estudantes. (Angrist and Lavy 2001, and Banerjee et al., 2007²²).

Neste sentido, o mesmo estudo mencionado anteriormente, sobre a comparação entre crianças que frequentaram a pré-escola e as crianças que não frequentaram, apontam que os centros educacionais que contam com profissionais mais qualificados, especialmente com uma boa proporção de professores treinados, possuem maior qualidade, e suas crianças apresentam maior progresso (Sylva et al., 2003; 2004a e 2004b)⁹. Por fim, no que diz respeito à gestão escolar, foram realizados estudos que mostram que os programas de formação para diretores

¹⁸ https://econweb.ucsd.edu/~kamurali/papers/Published_Book_Chapters/School_Education_Developing_Countries.pdf

¹⁹ Heynemann y Loxley, 1983, The effect of primary school quality on academic achievement across twenty nine high and low income countries

²⁰ http://digitalassets.lib.berkeley.edu/etd/ucb/text/Bando_berkeley_0028E_10483.pdf

²¹ Duarte J., C. Gargiulo, y M. Moreno. 2011. "Situación de la Infraestructura Escolar y Calidad de la Educación Básica en América Latina: Un análisis a partir del SERCE".

²² Banerjee, Abhijit, Esther Duflo, Clément Imbert, Santhosh Mathew, and Rohini Pande. 2020. "E-governance, Accountability, and Leakage in Public Programs: Experimental Evidence from a Financial Management Reform in India." *American Economic Journal: Applied Economics*, 12 (4): 39-72.

têm um impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos (ver, por exemplo, Corcoran, Schwartz e Weinstein, 2012²³).

Objetivo específico 3 – Fortalecer a capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de gerir a rede educacional

Esse objetivo específico está correlacionado com a capacidade de gestão do executor. Os processos eram praticamente manuais. Assim, uma das principais ações do projeto consistiu na implementação do sistema SIGEF, que possibilitou informatizar os processos da Secretária Municipal de Educação. Assim, cabe novamente destacar que antes da implantação deste do SIGEF, existiam filas para a realização de matrículas. Diversas pais dormiam nas portas das escolas para garantir as matrículas de seus filhos. O tempo médio era de 12 horas, conforme registro da Secretária Municipal de Educação. Com a implantação do SIGEF, este processo passou a ser “online”, realizado de forma praticamente instantânea. Assim, as filas foram extintas.

Ressalta-se que ainda não existe evidência rigorosa sobre a prestação de serviços WEB aos cidadãos e a melhoria da qualidade desses serviços. Um estudo com base experimental foi desenvolvido por Alm *et al*²⁴ (2010) nos Estados Unidos. Os autores identificaram que uma melhoria nos serviços ao contribuinte reduz o tempo de atendimento e a incerteza com respeito aos valores a declarar/pagar e eleva o nível de pagamento tributário voluntário em 5%. Consequentemente, essa situação contribui para reduzir o custo dos serviços para o poder público e para o cidadão. E é exatamente a este último sentido que esse resultado se alinha. Neste mesmo sentido, Roseth²⁵(2018) avalia os impactos sobre a população de se implementarem serviços digitais nos governos que tornam os trâmites ágeis, gerando impactos positivos no clima de negócios, na percepção da cidadania e no acesso aos serviços e programas públicos. Por fim, Shah, 2014²⁶, destaca que o uso de tecnologia tem possibilitado a melhoria da gestão da educação a partir da análise de dados e informações disponíveis nos sistemas “online”. Isto é consistente com evidência que demonstra que o fortalecimento dos sistemas de informação pode contribuir para fazer um uso mais eficiente dos recursos melhorando a atribuição de recursos. (Banerjee et al., 2020).

Apesar de não ter sido realizada avaliação de impacto, entende-se que todas as ações do Programa contribuíram para alcançar os objetivos específicos e consequentemente, o objetivo geral do Programa, que era ampliar a cobertura e melhorar a qualidade do EI e EF da rede municipal de Florianópolis, garantindo o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas de seus alunos, através do acesso a serviços em tempo integral. Esses resultados não foram evidenciados completamente pelos indicadores de impacto selecionados, visto que a Prova Floripa não foi realizada como estava previsto. Os resultados obtidos para a Prova Brasil, evidenciaram ligeira melhoria (quando comparado aos valores estabelecidos para linhas de base), após a execução do Programa para os indicadores associados ao desempenho na Prova Brasil, em língua portuguesa, no ensino fundamental, nos anos iniciais e finais. O mesmo não pode ser observado para o rendimento em matemática. No entanto, dado que o programa teve

²³ <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0162373712437206>

²⁴ Alm, J., Cherry, T., Jones, M., & McKee, M. (2010). Taxpayer information assistance services and tax compliance behavior. *Journal of Economic Psychology*, 31(4), 577-586. In: <https://www.semanticscholar.org/paper/Taxpayer-Information-Assistance-Services-and-Tax-Alm-Cherry/e06cea9ea190d4b304449dfbfa93560d8c2eb690?p2df>

²⁵ Roseth, Benjamin; Reyes, Angela; Santiso, Carlos, “*Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*”, BID, 2018. <https://publications.iadb.org/es/el-fin-del-tramite-eterno-ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital>.

²⁶ Shah, M. (2014). Impact of Management Information Systems (MIS) on School Administration: What the Literature Says. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 116. Pages 2799-2804. ISSN 1877-0428. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.659>

um grande esforço de aumentar cobertura, é esperado que não haja uma melhoria nos indicadores de desempenho. Isso ocorre pois com o aumento de cobertura, normalmente os alunos que ingressam no sistema são os que possuem menor apoio familiar, e consequentemente, maior dificuldade.

A Pandemia de COVID-19 também influenciou os resultados obtidos, já que as escolas foram fechadas em 2020 e foram diversos os desafios e dificuldades vivenciados pelos professores e secretarias de educação. Novas metodologias de ensino nunca vivenciadas tiveram que ser introduzidas durante a pandemia, com auxílio da tecnologia e em um esforço dos docentes e discentes para se adaptar à nova realidade. Pesquisas realizadas demonstraram as dificuldades enfrentadas durante a pandemia, que ficam mais evidenciadas quando se trata de populações com maior vulnerabilidade, destacando ainda mais as desigualdades sociais. Neste sentido, Lichand e Cossi (2021)²⁷ avaliam o impacto da Pandemia de COVID sobre o risco de evasão durante a fase de aprendizado remoto e Lioti e Stentzler²⁸, 2021 avaliaram o impacto da Pandemia sobre a pré-escola e sobre as famílias dos estudantes. Esses estudos destacam, portanto, o papel essencial que a escola exerce junto à comunidade.

Por fim, cabe ressaltar que as evidências no fechamento do Programa são consistentes com as evidências no momento da aprovação, sobre as relações de causa e efeito na lógica do projeto. O calendário de entrega dos produtos e as consequentes alterações nos indicadores associados aos objetivos reforçam a ideia de que os resultados são imputáveis ao projeto. Não houve outras intervenções governamentais, multilaterais, sociais, ambientais, econômicas ou privadas que pudessem explicar os resultados observados. Portanto, conclui-se que os resultados observados podem ser atribuídos ao Programa.

2.3. Resultados Não Previstos

Não identificado

2.4. Eficiência

A Avaliação Econômica Ex-ante. O **Anexo Opcional V – Avaliação Econômica Ex-ante** apresenta os detalhes da avaliação econômica custo-benefício ex-ante realizada na fase de preparação do Programa. A metodologia adotada foi de análise de custo-benefício, utilizando os custos a preço eficiência. Os benefícios foram calculados com base em três hipóteses, sendo:

- I) Hipótese B1. Os investimentos em qualificação de profissionais, políticas pedagógicas e infraestrutura no Ensino Infantil propiciam a articulação entre os níveis de educação básica, e seus benefícios podem ser identificados por meio da propensão a pagar por um ano de pré-escolar, para as novas vagas criadas, de acordo com as estimativas de Barros e Mendonça (2005). Esses autores exploram diversos efeitos da educação pré-escolar sobre a saúde (estado nutricional, mas não resultando em monetização), o desempenho tanto educacional quanto no mercado de trabalho; estimou-se custos e benefícios da pré-escola, obtendo a taxa interna de retorno e a propensão a pagar por esse serviço, com base em dados da Pesquisa sobre Padrões de Vida (PPV) de 1996/97 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Assim, foi adotado o uso da propensão marginal a pagar por um ano de pré-escolar como medida direta dos benefícios da expansão de vagas no EI do Componente 1;

²⁷ <https://publications.iadb.org/en/impacts-remote-learning-secondary-education-evidence-brazil-during-pandemic>

²⁸ Lioti e Stentzler, 2021. A educação infantil e a pandemia da COVID-19: Entre o cotidiano de uma pré-escola e as famílias dos estudantes. Humanidades e Inovação, v. 8, n. 61, 75-89.

- II) Hipótese B2. Os investimentos em qualificação de profissionais, políticas pedagógicas e infraestrutura no Ensino Fundamental propiciam a articulação entre os níveis de educação básica, a permanência e melhores resultados em termos de taxas de aprovação e de distorção idade-série e seus benefícios podem ser identificados como por meio dos efeitos sobre a renda futura dos trabalhadores que concluem o EF e o EM com a idade ideal, além das vagas adicionais ofertadas. Tais benefícios foram mensurados pelo prêmio salarial de trabalhadores com EM, estimado por Neri (2009). Sob esta hipótese, a melhoria na qualidade do EB deve propiciar um efeito positivo sobre a taxa de aprovação e de distorção idade-série no EF.
- III) Hipótese B3. Todos os estudantes da RME se beneficiarão da melhor qualidade de ensino, a partir da implementação do projeto, produzindo externalidades positivas para a economia do município. Com base em Neri (2009) e McMahon (2001), foi considerado que 40% do prêmio salarial de trabalhadores com ensino fundamental completo expresse os efeitos indiretos da qualidade do ensino na formação do capital humano, a partir dos estudantes que completarem o ciclo completo na nova estrutura de ensino.

O Valor Presente Líquido Social (VPLS) na aprovação foi de US\$ 11,46, positivo portanto, indicando a viabilidade do projeto. A Taxa Interna de Retorno Social (TIRS) é de 12,55% e a Benefício/Custos, que é de 1,15, o que significa que para cada unidade de custo social, o projeto gera um benefício social de 1,15 e assim, também, indica a viabilidade do projeto.

A Avaliação Econômica Ex-Post. Para realizar a avaliação econômica ex-post partiu-se de um dos parâmetros estabelecidos na avaliação econômica ex-ante, ou seja, a primeira Hipótese foi confirmada, atualizada e considerada na avaliação econômica ex-post. Assim, nos primeiros anos considerou-se um desconto progressivo na Disposição a Pagar - DAP por vaga de 50% em 2018, reduzindo 10% ao ano até 2022. Esse processo é compatível com a execução das creches. Ademais, optou-se por incorporar outros dois benefícios, quais sejam: i) Benefício decorrente da eliminação do tempo de espera dos pais ou responsáveis para a realização da matrícula dos alunos na RME, decorrente da implantação do sistema SIGEF. Dados disponibilizados pelo executor do Projeto apontam que o tempo médio de espera em fila para realização de matrícula era de 12 horas, no período pré-projeto, agora, totalmente eliminado com a implantação de sistema de atendimento eletrônico; e ii) Benefício decorrente da redução ou eliminação do tempo de deslocamento dos pais ou responsáveis no transporte dos filhos até as unidades de ensino, uma vez que com a realização dos investimentos, a implantação de novas unidades de ensino seguiu a logística de localização próxima às residências, favorecendo aos pais e alunos economia de tempo de deslocamento, assim como redução de custo de transporte. Dados disponibilizados pelo executor do Projeto apontam que o tempo médio de deslocamento foi reduzido em pelo menos 30 minutos em média.

Os resultados da avaliação econômica ex post do Programa indicam que houve uma geração de benefícios totais, em valor presente, da ordem de US\$ 68,04 milhões, contra um dispêndio de US\$ 61,87 milhões em custos, proporcionando um resultado líquido de US\$ 6,17 milhões, Taxa Interna de Retorno – TIR de aproximadamente 13,6% e relação Benefício Custo – B/C de 1,1, mantendo-se, portanto, economicamente viável. Análise de Sensibilidade. Na análise de sensibilidade considerou-se os riscos decorrentes da falta de investimentos na manutenção das unidades educacionais construídas e/ ou reformadas e nos equipamentos adquiridos. Da mesma forma, considerou-se os possíveis riscos de correntes da limitação técnica e a ausência de sensibilização pública para garantir os resultados esperados. Assim, no teste de variação dos custos, considerou-se aumentos de 5%, 10%, 15% e 20% nos custos de investimento, bem como o máximo de aumento de custos de investimento para que o resultado da avaliação permaneça viável em 12% de Taxa Interna de Retorno. Do lado dos benefícios, considerou-se reduções de

5%, 10%, 15% e 20% nos benefícios, bem como a redução máxima dos benefícios para que o resultado da avaliação seja considerado viável em 12% de Taxa Interna de Retorno. Os resultados obtidos demonstraram que o projeto suporta os aumentos de custos considerados, até o máximo de 6,9%, bem como das reduções consideradas nos benefícios, até o máximo de 6,1%. A avaliação econômica ex-post encontra-se no [Anexo Opcional VI – Avaliação Econômica Ex-post](#).

Custos do Programa.

O Custo total estimado do Programa foi igual a USD 118.430.000,00 (cento e dezoito milhões quatrocentos e trinta mil reais), sendo USD 58.860.000,00 (cinquenta e oito milhões oitocentos mil reais) financiados pelo BID e USD 59.570.000 (cinquenta e nove milhões quinhentos e setenta mil dólares) de contrapartida do município para o Programa. Não houve mudanças no valor total do Programa no decorrer de sua execução. Três alterações contratuais foram firmadas, todas com vistas a alterar o prazo para desembolso do Programa, inicialmente previsto para 14/07/2019, conforme consta no Contrato de Empréstimo. A última Alteração Contratual (nº 3) firmada em 16 de dezembro de 2021 prorrogou o prazo para desembolso final dos recursos do Programa para 31 de dezembro de 2021. O Programa encerrou-se após 30 meses de prorrogação. Um fator preponderante para a ampliação do encerramento do projeto refere-se a atrasos no cumprimento das condições contratuais prévias ao primeiro desembolso. A equipe do projeto, por não ter familiaridade com os processos do Banco, teve dificuldades em atender as condições financeiras prévias. O Banco enviou especialistas para auxiliar nos procedimentos, mas, ainda assim, ocorreu um atraso de quase 1 (um) ano entre a aprovação e a elegibilidade. Além disso, a pandemia também afetou a execução das ações contempladas. O fechamento de escolas devido à Covid-19, somado à desaceleração das obras, não permitiu a medição presencial dos indicadores, uma vez que estes estavam associados à aplicação de cobertura física. O governo local está avaliando alternativas para garantir o alcance dos resultados. No [Anexo Opcional VII - Resumo das Alterações Contratuais](#) é apresentado um compilado dos desafios encontrados e que culminaram no atraso do encerramento do Programa. Por fim, cabe destacar que todos os custos adicionais associados aos atrasos foram incorporados e considerados nos cálculos de VPN e TIR.

Em relação a execução financeira, cabe destacar que a principal alteração do orçamento previsto para o realizado ocorreu no âmbito do componente I, especificamente na transferência de recursos do Produto 1 – Novas Unidades de Educação Infantil e de ensino Fundamental em funcionamento para o Produto 2 – Unidades de Educação infantil e Educação Fundamental ampliadas e reformadas em funcionamento. Tal fato decorre da decisão de ampliar o número de unidades ampliadas e/ou reformadas e reduzir em um percentual menor, o número de novas escolas construídas. Este fato foi uma decisão governamental que foi tomada a partir do momento em que se verificou que a ampliação de algumas unidades seria o mais adequado a fazer para atender a demanda reprimida.

Na Tabela 3 é apresentada a execução financeira do programa.

Tabela 3 – Custos do Projeto

										Component Revised Cost	
1 Component: C1: Expansão da Cobertura e Melhoria da infraestrutura educativa										82,878,356.97	
	Output Definition		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cost
1.1	Produto 01: Novas Unidades de Educação Infantil e de ensino Fundamental em funcionamento	P	1,709,000.00	31,921,240.00	30,037,200.00	9,738,140.00	177,830.00				73,583,410.00
		P(a)	1,709,000.00	20,233,690.24	15,344,825.62	4,450,997.85	18,168,562.51	15,542,697.00	11,369,157.00	4,000,000.00	55,859,870.32
		A	1,965,227.66	6,861,000.00	2,967,331.90	6,113,581.11	14,590,875.33	9,716,237.00	9,645,617.32	9,857,289.22	61,717,159.54
1.2	Produto 02: Unidades de Educação Infantil e Educação Fundamental ampliadas e reformadas em funcionamento	P	3,443,000.00	2,867,880.00	2,707,550.00	2,967,330.00	177,830.00				12,163,590.00
		P(a)	3,443,000.00	2,867,880.00	2,494,863.26	2,031,535.79	1,119,807.86	4,764,312.90	1,007,964.90	3,000,000.00	27,018,486.65
		A	4,038,369.95	1,898,830.00	1,501,193.82	1,605,388.37	1,845,953.02	3,756,348.00	9,372,403.49	3,884,162.47	27,902,649.12

Component: C2: Melhoria da Qualidade da Educação											Component Revised Cost
											26,087,496.43
	Output Definition		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cost
2.1	Produto 03: Professores e auxiliares do Ensino Infantil capacitados	P		154,600.00	126,850.00	110,250.00	132,300.00				524,000.00
		P(a)		154,600.00	154,059.14	137,459.14	207,166.00	248,598.95	0.00	500,000.00	1,259,535.26
		A		72,972.57	22,071.55	14,624.30	0.00	414,331.58	235,535.26	101,041.26	860,576.52
2.2	Produto 04: Professores do Ensino Fundamental capacitados	P	134,090.00	337,020.00	244,800.00	240,720.00	240,720.00	266,640.00			1,463,990.00
		P(a)	134,090.00	407,020.00	401,395.68	365,269.82	665,244.48	550,233.63	0.00	500,000.00	2,388,461.20
		A		36,997.25	323,263.27	38,485.00	148,188.43	1,105,992.00	235,535.25	101,018.97	1,989,480.17
2.3	Produto 05: Professores do ensino Fundamental participantes do sistema de coaching e acompanhamento	P		298,040.00	321,800.00	246,800.00	308,500.00	308,610.00			1,483,750.00
		P(a)		298,040.00	396,310.00	321,310.00		0.00	0.00	0.00	439,910.88
		A		0.00	215,290.00	224,620.88	0.00	0.00	0.00	0.00	439,910.88
2.4	Produto 06: Estudantes participando em cursos de reforço escolar oferecidos	P		1,684,300.00	3,638,540.00	3,570,570.00	2,974,130.00	3,405,250.00			15,272,790.00
		P(a)		684,300.00	3,706,294.50	2,600,000.00	4,642,615.32	3,410,083.15	697,977.45	800,000.00	17,500,295.95
		A		413,282.00	556,950.21	1,859,942.47	6,758,873.41	4,985,764.46	2,125,483.40	1,258,904.71	17,959,200.66
2.5	Produto 07: Estudantes participando em cursos inovadores em Portugues, Matematica, Ciencias e Lingua Estrangeira	P			277,000.00	592,590.00	444,440.00	444,440.00			1,758,470.00
		P(a)		244,000.00	277,000.00	563,949.96	263,379.00	750,760.12	0.00	1,470,000.00	4,499,293.14
		A		549,640.04	0.00	500,000.00	327,429.02	1,045,802.00	606,422.08	126,158.09	3,155,451.23

3 Component: C3: Gestão, monitoramento e avaliação Component
Revised Cost
5,400,608.85

Output Definition		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cost
3.1	P		1,132,300.00	1,160,900.00						2,293,200.00
	P(a)		632,300.00	1,160,900.00	500,000.00	529,578.42	1,183,693.13	1,379,217.88	1,800,000.00	2,944,324.39
	A		83,157.00	180,464.19	40,715.39	16,041.54	593,604.00	230,342.27	24,215.84	1,168,540.23
3.2	P		309,800.00	293,680.00	259,920.00	219,900.00	83,500.00			1,166,800.00
	P(a)		309,800.00	371,130.00	237,370.00	454,556.50	522,981.17	238,559.59	600,000.00	895,164.72
	A		0.00	78,085.94	217,078.78	0.00	0.00	0.00	441,000.00	736,164.72
3.3	P	311,550.00	311,550.00	311,550.00	415,400.00	311,550.00	415,400.00			2,077,000.00
	P(a)	311,550.00	447,006.78	447,006.78	347,006.78	0.00	0.00	0.00	0.00	543,026.00
	A	0.00	285,230.00	199,321.90	58,474.10	0.00	0.00	0.00	0.00	543,026.00
3.4	P	100,000.00	300,000.00	150,000.00	150,000.00		300,000.00			1,000,000.00
	P(a)	100,000.00	250,000.00	400,000.00	215,950.00	299,260.07	496,130.76	0.00	400,000.00	1,018,093.74
	A	0.00	184,050.00	226,133.69	90,556.24	117,353.81	0.00	0.00	441,101.00	1,059,194.74

Other Cost		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cost
Gestão do Projeto e Avaliação do Projeto	P	241,340.00	1,074,800.00	1,230,980.00	1,164,610.00	842,510.00	1,088,760.00			5,643,000.00
	P(a)	241,340.00	1,098,140.00	1,201,713.03	800,000.00	2,111,913.40	1,186,049.02	2,697,624.18	1,523,473.48	4,063,537.75
	A	455,696.22	192,422.97	658,487.68	196,188.63	496,789.47	194,790.85	345,688.45	1,064,301.09	3,604,365.36

Total		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cost
Total Cost	P	5,938,980.00	40,391,530.00	40,500,850.00	19,456,330.00	5,829,710.00	6,312,600.00			118,430,000.00
	P(a)	5,938,980.00	27,626,777.02	26,355,498.01	12,570,849.34	28,462,083.56	28,655,539.83	17,390,501.00	14,593,473.48	118,430,000.00
	A	6,459,293.83	10,577,581.83	6,928,594.15	10,959,655.27	24,301,504.03	21,812,869.89	22,797,027.52	17,299,192.65	121,135,719.17

2.5. Sustentabilidade

a. Aspectos Gerais de Sustentabilidade

No momento do desenho do Programa foi elaborada uma matriz de riscos (**Anexo Opcional VIII – Matriz de Risco Original do programa**) onde foram identificados alguns riscos para o Programa, porém nenhum foi percebido como sendo de alto risco. Tendo em vista os resultados alcançados pelo projeto e a confirmação de sua relevância, a análise de sustentabilidade avaliou os riscos das mudanças eventuais que poderiam interferir na continuidade dos resultados alcançados ou no alcance de outros resultados planejados.

- (i) **Técnico.** Durante a preparação foram identificados e previstos os seguintes riscos técnicos: “falta de terrenos para construção de novas unidades educativas”, “tempos de construção das unidades de Educação Básica (EF) ou dos Centros de Inovação na Educação Básica (CIEB) podem impactar no cumprimento dos objetivos do projeto”, “fragilidade na coordenação entre as diversas direções da SME” e “equipe insuficiente para executar os projetos de infraestrutura”. Estes riscos, contudo, não ocorreram, em virtude das ações de mitigação desenvolvidas. Quanto ao risco “Demorado processo de transição da equipe de EDU no Brasil”, foi designada uma especialista do Banco, com prévia experiência no Brasil, para facilitar a transição. A falta de especialistas de EDU no Brasil poderia impactar significativamente a capacidade do Banco de supervisionar a operação e apoiar o executor em um momento crucial da execução do projeto, o que se tornou ainda mais importante devido aos baixos níveis de execução de componentes 2 e 3.
- (ii) **Político.** Em termos de riscos políticos, foi considerada a hipótese de alteração do interesse da nova equipe de governo. Para mitigar estes riscos, o Banco realizou ações de capacitação para a nova equipe do Projeto e aumentou as missões de supervisão e administração. Apesar disso, a alteração de prioridades do Município impactou na execução do Objetivo Específico II.
- (iii) **Fiduciário.** Foram identificados os seguintes riscos fiduciários, que podem originar atrasos na execução: i) centralização das licitações no município, aliada à limitada experiência do PME na execução de tais processos; ii) baixo conhecimento das regulamentações do BID (finanças, contabilidade, aquisições, relatórios de progresso); e iii) atrasos nos pagamentos a fornecedores, hoje efetuados de forma centralizada no município. Com a crise financeira, o município enfrenta graves problemas financeiros, que afetam diretamente a capacidade do município de pagar a contrapartida do programa. As consequências são mais graves para as ações de contrapartida da Componente 1, onde as transferências federais foram mais limitadas. Para minimizar este risco, foram realizadas negociações com o governo federal para manter as transferências e a busca de outras fontes de recursos pelo município. Ainda para minimizar os riscos fiduciários foram executadas ações de capacitação do corpo técnico do executor, especialmente nos processos e procedimentos licitatórios.
- (iv) **Econômico.** Em termos de riscos econômicos, considerou-se as graves limitações de contrapartida, os atrasos em transferências/ repasses pelo MEC, em nível federal, o que geraria atrasos na execução física e financeira do Programa, bem como a possibilidade de cancelamento de recursos devido à uma impugnação de um processo de aquisições. Com a crise financeira, o município enfrenta graves problemas financeiros, que afetam diretamente a capacidade do município de pagar a contrapartida do programa. As consequências são mais graves para o Componente 1, onde as transferências federais também são mais limitadas

b. Salvaguardas Ambientais e Sociais

Dada a pequena escala dos 54 estabelecimentos de ensino a serem construídos ou reformados (a maioria entre 400 m² e 1.110 m² e dois de 6.000 m²) e sua localização urbana, pode-se considerar que os potenciais impactos ambientais seriam de pequena magnitude, localizados, de curto prazo e típico de pequenas obras e, portanto, fácil de controlar e gerenciar usando procedimentos ambientais padrão. De acordo com a Política de Meio Ambiente e Cumprimento de Salvaguardas (OP-703) esta operação foi classificada como categoria “B” e risco moderado, motivo pelo qual não contou com supervisão direta realizada pela equipe de ESG/CBR ou VPS/ESG, ficando a supervisão socioambiental a cargo dos chefes de equipe que estiveram na liderança da operação ao longo de sua execução. Não houve efeito que exigisse uma análise mais detalhada. Da mesma forma, não houve relatórios formais especificamente dedicados ao tema. Também não houve nenhum relatório de MICI ou qualquer risco residual que pudesse afetar significativamente qualquer aspecto associado às Salvaguardas.

A seguir, é apresentada uma tabela com os riscos e fatores de probabilidade em relação à sustentabilidade de dois resultados alcançados após as intervenções do Programa

Riscos e Ações de Mitigação para sustentabilidade dos resultados

Resultado Alcançado	Risco	Fator de Probabilidade	Probabilidade de Impacto	Medidas que contribuem para a sustentabilidade
Taxa de crianças entre 4 e 5 anos matriculadas na pré-escola na Cidade de Florianópolis	Falta de investimentos na manutenção das unidades educacionais construídas e/ ou reformadas.	Falta de supervisão da Secretaria Municipal de Educação; resistência das famílias em enviar as crianças para escolas públicas.	Baixo	Acompanhamento e monitoramento constante das obras críticas. Foi elaborado um mapa da disponibilidade de terrenos junto com diversas instancias municipais e estaduais. Foram elaborados editais que permitiram uma boa seleção de firmas construtoras, que asseguraram prazos e boa qualidade construtiva. Foi reforçada a Direção de Infraestrutura com pessoas de engenharia e construções. Previsão de recursos no orçamento e no Plano Plurianual da cidade de Florianópolis. Interface da Secretaria de Educação com outras Secretarias da Prefeitura, que também auxiliam na atenção social com as famílias das crianças.
Taxa de crianças entre 0 e 3 anos matriculadas em creches na Cidade de Florianópolis				
Número de vagas criadas em escolas com investimentos do BID				
Ocupação das escolas construídas ou expandidas				
Aumento do número de crianças atendidas por turno em educação infantil				
Aumento do número de crianças atendidas por turno em ensino fundamental	Deficiência da administração pública e possível falta de sensibilização pública.	Deficiências institucionais; falta de supervisão da Secretaria Municipal de Educação; resistência das famílias em enviar as crianças para escolas públicas	Baixo	Previsão de recursos no orçamento e no Plano Plurianual da cidade de Florianópolis. Aceitação do Programa pela população; Interface da Secretaria de Educação com outras Secretarias da Prefeitura, que também auxiliam na atenção social com as famílias das crianças.
Alunos participantes de atividades de reforço escolar				
Escolas com brinquedos e parquinhos comprados/atualizados				

Taxa de aprovação das formações efetuadas pela SME (EI e EF)	Falta de investimentos em manutenção das unidades educacionais e/ou equipamentos instalados nas unidades educacionais.			
Redução do tempo de espera na fila de matrícula da rede municipal	Deficiências institucionais que levam à má gestão da educação pela SME.	Ausência de uma gestão coordenada e coesiva e limitações orçamentárias	Baixo	Previsão de recursos no orçamento e no Plano Plurianual da cidade de Florianópolis Continua capacitação e atualização para os gestores da educação no município. Interface da Secretaria de Educação com outras Secretarias da Prefeitura, que também auxiliam na atenção social com as famílias das crianças.

III. Critérios Não Centrais

3.1. Desempenho do Banco

Na fase de preparação, o Banco apoiou o Órgão Executor com o suporte técnico necessário, alocando uma equipe de consultores para auxiliá-lo e realizando reuniões de orientação, portanto, o desempenho na fase de preparação pode ser considerado como **satisfatória**. Durante a execução do Programa, o Banco apoiou o Mutuário tecnicamente, por meio da realização de reuniões semestrais de acompanhamento e proporcionando suporte técnico necessário. O Banco procurou, também, ser flexível em relação a ações para adaptar o projeto às externalidades que surgiram, por exemplo, em relação a pandemia de covid-19. Assim, a classificação de desempenho na fase de supervisão foi considerada **satisfatória**. Assim, a classificação geral pode ser considerada como **satisfatória**.

3.2. Desempenho do Mutuário

Na fase de preparação, o Mutuário apresentou um bom desempenho, buscando iniciar a implementação das ações previstas. Respondeu as demandas apresentadas pelo Banco e realizou as ações de capacitação prevista pelo Banco. Portanto, considera-se que a classificação foi satisfatória. Na fase de implementação do programa, o executor buscou atender as demandas do Banco, alocou equipe técnica própria para implementar as ações previstas no âmbito do Programa. Entretanto, as mudanças de direção do município impactaram a gestão do programa, em especial do componente II. Apesar deste fato, verificou-se um grande esforço no sentido de alcançar os resultados inicialmente previstos. Por isso, a classificação sugerida é **parcialmente satisfatória**.

IV. Conclusões e Recomendações

Neste item, estão consolidadas as principais conclusões e as recomendações obtidas durante a avaliação do programa, que são apresentadas a seguir.

Tabela 4 – Conclusões e Recomendações

Conclusões	Recomendações
Dimensão técnico-setorial	
Conclusão #1: Os indicadores foram vinculados a realização de provas que não são obrigatórias. Isso fez com que os resultados não refletissem, necessariamente, a evolução dos alunos, já que a adesão a realização da prova foi baixa nos anos em que a mesma foi aplicada.	Recomendação #1: Recomenda-se que a avaliação seja realizada a partir de indicadores que reflitam o dia a dia dos estudantes, ou seja, que sejam decorrentes de avanços de ações que não sofram externalidades ao longo do tempo. A elaboração de provas que tem como objetivo medir um universo muito amplo de alunos, sem produzir benefícios diretos aos mesmos, pode ser encarada como “desnecessária”. Essa postura inviabiliza a medição dos indicadores finais do Programa e camufla os verdadeiros avanços alcançados.
Conclusão #2: A opção de medir os resultados através de apenas duas disciplinas (português e matemática) faz com que as aptidões individuais dos estudantes sejam desvalorizadas. Ainda que se considere estas como “disciplinas básicas”, é preciso entender o aluno como um ser de múltiplas vocações. Logo, a ampliação e melhoria da infraestrutura escolar e a melhoria no desempenho dos alunos pode ser refletida pelo conjunto de matérias (disciplinas) cursadas a cada ano escolar.	Recomendação #2: Recomenda-se a inclusão de disciplinas, tais como ciências, geografia e história, na mensuração dos indicadores de desempenho dos alunos da rede de Ensino Infantil (EI) e Ensino Fundamental (EF).
Dimensão organizacional e Administrativo	
Conclusão #3: A SME poderia ter absorvido a mão de obra de docentes da rede de ensino para os treinamentos e capacitações.	Recomendação #3: A própria rede da SME possui profissionais com mestrado e doutorado na área de educação. Essa mão de obra qualificada poderia ser absorvida para a formação dos profissionais, através de formação de oficinas, grupos de estudos, palestras, entre outros.
Conclusão #4: A SME demorou muito tempo em definir/ ajustar as atividades contempladas pelo Programa. A SME queria substituir algumas ações, mas faltou definir e planejar para enviar ao Banco.	Recomendação #4: Recomenda-se que, em projetos futuros, as ações chave sejam definidas com maior controle e consistência. Por se tratar de atividades pedagógicas, as ações vinculadas requerem um tempo mais longo para gerar resultados. Para maior efetividade, é preciso que a equipe esteja bem alinhada, com dedicação total e exclusiva ao Programa, permitindo, assim, maior fluidez nas dinâmicas que precisam ser estabelecidas.
Dimensão de Processos e Atores Públicos	
Conclusão #5: Os professores não foram ouvidos no processo de elaboração do Programa e se sentiram excluídos dos processos decisórios. Além disso, foram incentivados a questionar a validade	Recomendação #5: Envolver os atores chave (professores) em todas as etapas, já que eles estão na linha de frente com os alunos e podem ser capazes de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o planejamento dos projetos. Poderiam ser

Conclusões	Recomendações
dos projetos que estavam sendo realizados, o que pode ter contribuído para o insucesso de algumas ações.	realizadas oficinas em cada escola. Isto traria maior envolvimento e senso de pertencimento ao Programa, aumentando a adesão aos processos avaliativos.
Dimensão Fiduciária	
Conclusão #6: O Programa passou por graves limitações de contrapartida. Com a crise financeira, o município passou por graves problemas financeiros, o que gerou um impacto direto na capacidade do município de pagar a contrapartida. As consequências foram mais severas para o Componente 1, onde as transferências federais também foram mais limitadas. A demora para solucionar os problemas financeiros acabou impactando sobre o alcance oportuno das metas do projeto.	Recomendação #6: Recomenda-se que a execução dos produtos seja de acordo com o cronograma elaborado, a fim de se alcançar o êxito do Programa. Em programas de educação recomenda-se, especificamente, que a entrega das unidades educativas e o cumprimento dos objetivos pedagógicos do projeto sejam monitorados constantemente, já que se trata de importante “gargalo” para o avanço do Programa. Talvez seja adequado a realização de reuniões mensais e/ou bimensais de monitoramento.
Dimensão de Gestão de Riscos	
Conclusão #7: Na matriz de riscos não se considerou a falta de adesão dos alunos e professores ao programa. Apesar das ações realizadas, trata-se daqueles que efetivamente serão responsáveis pelo alcance do projeto. E ao se sentirem excluídos das ações, o Programa passa a ter problemas na mensuração dos resultados alcançados.	Recomendação #7: A Matriz de riscos deverá ser elaborada a partir de um leque de fatores que podem levar ao insucesso do Programa. Para tanto, é necessário envolver todos os atores que serão impactos e/ou contribuirão com as ações do Programa, o que permitirá um mapeamento mais consistente dos possíveis riscos. Neste programa específicos, seria adequado envolver uma representação dos professores na concepção e na avaliação de riscos do programa.