



# Relatório de Término de Projeto

---

## PCR

**Nome do Projeto:** Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio - PROMED

**País:** Brasil

**Setor/Subsetor:** EDUCAÇÃO/Ensino Médio

**Equipe de Projeto Original:** Jorge Tejada, Gustavo Cuadra, Arcindo Santos, Álvaro Cubillos, Carlos Alberto Herrán

**Número de Empréstimo:** 1225/OC-BR

**Data do CRG:** 13 de junho de 2007

**Data de Aprovação Final:** 13 de junho de 2007

**Equipe PCR: Autor (a) Principal e Membros:**

Rita Sório – Especialista em Desenvolvimento Social – COF/CBR

Mônica Merlo – Especialista do Setor Financeiro - COF/CBR

Remi Castioni – Consultor, Setor Social - COF/CBR

Vera Cabral – Consultora independente

Jorge Tejada – Chefe de Equipe do Projeto - RE1/SO1

Carlos Alberto Herrán – Especialista em Educação – RE1/SO1



**DEV**  
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS  
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT

## **Acrônimos e Abreviações**

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BR - Brasil

CNE - Conselho Nacional de Educação

CTU - Contrato Temporário da União

DCNEM – Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio

DIPRO – Diretoria de Programas Especiais do FNDE

EJA - Educação de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IVEN – International Virtual Education Network

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

MEC - Ministério da Educação

NEPP – Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da UNICAMP

PCNEM - Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio

PEM - Planos Estratégicos para o Ensino Médio

PI - Projeto de Investimento

PNE - Plano Nacional da Educação

PNLEM –Programa do Livro Didático do Ensino Médio

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PROMED – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio

PT – Partido dos Trabalhadores

SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica



**DEV**

DEVELOPMENT EFFECTIVENESS  
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT

## Índice

<b>I. Informação Básica .....</b>	<b>1</b>
<b>II. O Projeto .....</b>	<b>2</b>
a. Contexto do Projeto: .....	2
b. Descrição do Projeto: .....	4
<i>i. Objetivo de Desenvolvimento .....</i>	<i>4</i>
<i>ii. Componentes.....</i>	<i>4</i>
c. Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável ) .....	4
<b>III. Resultados.....</b>	<b>4</b>
a. Efeitos Diretos .....	4
b. Externalidades .....	6
c. Produtos.....	7
d. Custos do Projeto.....	10
<b>IV. Implementação do Projeto .....</b>	<b>11</b>
a. Análise de Fatores Críticos.....	11
b. Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora .....	12
c. Desenvolvimento do Banco.....	12
<b>V. Sustentabilidade.....</b>	<b>12</b>
a. Análise de Fatores Críticos.....	12
b. Riscos Potenciais.....	13
c. Capacidade Institucional.....	13
<b>VI. Monitoramento e Avaliação .....</b>	<b>14</b>
a. Informação sobre Resultados.....	14
b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post .....	15
<b>VII. Lições Aprendidas.....</b>	<b>15</b>
Anexos : .....	18



## I. Informação Básica

### DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

<b>Número do PROJETO:</b> BR 0300	<b>TÍTULO:</b> Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio - PROMED
<b>Mutuário:</b> República Federativa do Brasil	<b>Data da Aprovação pelo Diretório:</b> 23 nov 1999
<b>Agência Executora (AE):</b> Secretaria de Educação Média e Tecnologia	<b>Data da Efetividade do Contrato de Empréstimo:</b> 24 jul 2000
<b>Empréstimo (s):</b> 1225 OC-BR	<b>Data da Elegibilidade do Primeiro Desembolso:</b> 29 nov 2000
<b>Setor:</b> ED	<b>Meses em Execução:</b>
<b>Instrumento de Empréstimo[PMP1]:</b> Investimento específico	* Desde a aprovação: 84
	* Desde a efetividade do contrato: 76
	<b>Períodos de Desembolso</b>
	<b>Data Original de Último Desembolso:</b> 24/jan/2004
	<b>Data Atual de Último Desembolso:</b> 24/mar/2007
	<b>Extensão Acumulada (Meses):</b> 38
	<b>Montante do Empréstimo(s)</b>
	* Montante Original: 250.000.000
	* montante Atual: 110.000.000
	* Pari Passu (se aplicável): 48
	Houve Redirecionamento de recursos de [ ] para [ ] este projeto?
	[X] N/A (Favor marcar opção correspondente)
	<b>Montante US\$:</b>
	<b>Número (s) de Projeto e/ ou sub-empréstimo para onde foram redirecionados:</b>
	<b>Numero de Projeto(s) ou sub-empréstimo de onde foram redirecionados:</b>
<b>Investimento Combate a Pobreza (PTI):</b> Não	<b>Montante US\$:</b>
<b>Equidade Social (SEQ):</b> Sim/Não	
<b>Classificação Ambiental:</b> A. B. ou C N/A Programa aprovado anteriormente a aplicação deste critério.	<b>Desembolsos</b>
	* Montante atual: US\$110.000.000 (50%)
	<b>Custo total do projeto (estimativa original):</b> 500.000.000
	<b>Em estado de "Alerta"</b>
	Está o projeto "em alerta" no PAIS: Não
	Caso afirmativo, favor indicar motivos (Classificações OD, PI, e/ou indicadores relevantes de PAIS):
	Comentários de relevância da classificação de alerta deste projeto (se aplicável): não se aplica

#### Resumo da Classificação do Desempenho

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)



## **II. O Projeto**

### **a. Contexto do Projeto:**

**Na Preparação:** Entre os anos de 1996/1997 as autoridades nacionais solicitaram ao Banco apoio para implementar a reforma da educação profissional. No marco de desenvolvimento daquela proposta foi acordado também o apoio ao esforço do País em enfrentar o desafio da reforma educacional mais ampla, em especial o ensino médio. Destaca-se o importante papel do Banco na definição do ensino médio como tema prioritário no Brasil e a sua contribuição na identificação do problema, para a formulação do projeto e no estabelecimento do diálogo com as instâncias formuladoras e gestoras União e Estados.

O PROMED foi elaborado em um contexto de reconhecimento do ensino médio como etapa essencial na formação dos jovens, expresso no marco legal do setor e na forte expansão desse nível de ensino no País.

#### **O marco legal do Setor:**

- A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), aprovada em 1996, incluiu o ensino médio como a etapa final da educação básica. Definiu a progressiva obrigatoriedade desse nível de ensino, com gratuidade, e a responsabilização da esfera estadual de governo pela sua oferta.
- Em 1998, o Parecer No. 15/98 e a Resolução No. 3/98, da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação estabeleceram os princípios norteadores do ensino médio no Brasil, caracterizando a Reforma do Ensino Médio.
- Em 2001, o Plano Nacional da Educação (Lei No. 10.172/2001) estabeleceu metas com vistas a garantir o que determinou a LDB. Entre os avanços preconizados destacam-se: a elevação global do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis, a redução das desigualdades sociais e regionais, a ampliação do atendimento na Educação Infantil, no Ensino Médio e no Superior. Quanto ao Ensino Médio, estabeleceu que fosse garantido o acesso a todos os concluintes do Ensino Fundamental em idade regular no prazo de três anos, a partir do ano de sua promulgação e ainda padrões mínimos de infra-estrutura para as escolas, e em 5 anos todos os docentes deveriam ter o ensino superior.

#### **Antecedentes – Os anos de expansão:**

- Em paralelo a esse avanço na legislação, houve significativa expansão no ensino médio no País. Entre 1990 e 1999, a matrícula mais do que duplicou, passando de 3.5 milhões para 7.8 milhões de alunos. Tal expansão foi decorrência de diversos fatores, como a percepção da demanda por maior escolaridade no mercado de trabalho, e, principalmente, a cobertura obtida no ensino fundamental no mesmo período: a universalização, lograda no final da década dos 90; a redução da defasagem idade-série, e ainda, a redução nas taxas de repetência e evasão. Fonte: Censo Escolar, INEP/MEC, 2000.
- Apesar das redes públicas terem absorvido tal contingente de matrículas, o crescimento verificado nos anos 90 se deu essencialmente com base na utilização de capacidades pré-existentes. Isso definia limites às possibilidades de expansão da cobertura face à demanda ainda crescente, e sérias restrições à possibilidade de melhoria da qualidade do ensino ofertado. Em 1999, 54.5% dos alunos do ensino médio freqüentavam a escola no período noturno, com elevada quantidade de alunos por turma. Fonte: Censo Escolar INEP/MEC, 2000.
- Apesar da vinculação de recursos para a educação, o ensino médio, ao contrário do fundamental, não contava com a subvinculação de recursos para seu financiamento. Mais que isso, com a implantação do FUNDEF, em 1997, com vigência de 10 anos, os Estados, que tradicionalmente não destinavam recursos especificamente ao ensino médio, ressentiram-se mais ainda com a compulsoriedade de destinarem 60% dos



recursos da educação ao ensino fundamental. Isso significou uma perspectiva de maior escassez de recursos para o ensino médio. Do ponto de vista do financiamento, esse nível de ensino era tratado de forma acoplada ao fundamental. E a sua expansão ao longo dos anos 90 se deu essencialmente com base na utilização de recursos físicos, financeiros e humanos oriundos do ensino fundamental.

- Do ponto de vista institucional o ensino médio não contava com estrutura própria, nem com profissionais especialmente dedicados a esse nível de ensino nas secretarias estaduais de educação. No âmbito federal, a Secretaria Nacional de Educação Média e Tecnológica – SEMTEC, também carecia de ações de fortalecimento institucional, no que diz respeito à formação de equipes, e as capacidades técnicas e operativas, incluindo instalações e equipamentos. Em síntese, o diagnóstico apontava para a necessidade de expansão da oferta pública e de melhoria da qualidade com escassez de recursos para seu financiamento.

**Na implementação:** O Programa foi marcado por mudanças nos cenários macroeconômico e político, assim como por mudanças institucionais do Setor que implicaram em descontinuidades e dificuldades à sua implementação. No plano político, destaca-se a mudança no Governo Federal, em 2003, com orientação político-ideológica bastante distinta da predominante no governo anterior, o que levou, num primeiro momento, a questionamentos quanto à orientação e o desenho do PROMED. No plano institucional, destacam-se as freqüentes mudanças ocorridas ao longo do período 2003-2006 no âmbito do Ministério da Educação e especificamente na estrutura de gestão do PROMED. Nesse período, a Pasta teve três titulares. O Programa sofreu alterações tanto na estrutura, quanto nas equipes responsáveis pela sua implementação. Mudanças<sup>1</sup> na forma de contratação de pessoal temporário da União também determinaram descontinuidades na equipe de implementação do projeto.

No plano macroeconômico, antes mesmo da assinatura do contrato, em 1999, instabilidades externas associadas a vulnerabilidades internas da economia brasileira determinaram severos ajustes. Em função da desvalorização cambial, quando do início da implementação do Programa, o valor do contrato em moeda local (Reais) triplicou. A conjugação de ajuste macroeconômico e elevação do valor do Contrato em Reais implicou em sérias dificuldades para sua execução. O Governo Federal e os governos estaduais tiveram dificuldades de alocar, em seus orçamentos, recursos para o Programa, configurados em seguidos contingenciamentos orçamentários. Até outubro de 2003, transcorridos mais de 50% do prazo original para a execução do Projeto, apenas 17,6% dos recursos haviam sido desembolsados. Em sua formulação inicial, o Programa previa um prazo de execução de 6 anos, em duas etapas de 3 anos. Entretanto, apenas a operação correspondente à primeira etapa foi executada, no período de 6 anos.

---

<sup>1</sup> O Decreto 5.151, de 22 de julho de 2004, definiu novas regras para a contratação de consultores vinculados a Projetos com financiamento internacional: limitou a liberdade de contratação de serviços de terceiros, instituiu a modalidade produto para a contratação de pessoal e vedou a contratação de servidor público. Com base no Termo de Ajuste de Conduta - TAC do Ministério Público do Trabalho, de 2003, e na Lei Federal 10.667, de 14 de maio de 2003, definiu-se a figura do Contrato Temporário da União – CTU, tendo o concurso público como forma de acesso. Com base em tal regulamentação, as equipes base dos projetos internacionais foram substituídas por outras, contratadas sob o novo regime.



## **b. Descrição do Projeto:**

### **i. Objetivo de Desenvolvimento**

O Objetivo de Desenvolvimento do Projeto foi mantido como consta no Marco Lógico anexo à Proposta de Empréstimo, permanecendo ao longo de sua implementação.

OD - Apoiar a promoção da reforma e a expansão do ensino médio, melhorando a qualidade do ensino e o grau de cobertura.

- (a) aumentar a cobertura do ensino médio, em particular a dos jovens em idade escolar;
- (b) reduzir o índice de repetência e evasão das escolas de ensino médio;
- (c) aumentar o grau de aprendizagem dos alunos.

### **ii. Componentes**

Os componentes do projeto foram mantidos como consta no Anexo A do Contrato de Empréstimo. O Programa organiza-se em dois Subprogramas (componentes), com seus sub-componentes.

**Componente 1 - Subprograma A** - Projetos de investimento das Unidades Federadas. Considerando que a oferta e o financiamento do ensino médio são responsabilidades da esfera estadual, cabendo à União o papel de definição de políticas e atuação suplementar, o PROMED, por intermédio deste componente, visou proporcionar as UFs condições para a implantação da reforma, com a melhoria e a expansão da oferta do ensino médio. Para tanto, previu o repasse de recursos financeiros para a execução de ações a serem executadas pelas UFs, com base em seu respectivo Projeto de Investimento (PI), este último submetido e aprovado pela direção do Programa no Ministério da Educação. Os PI deveriam contemplar ações referenciadas aos sub-componentes do Subprograma A, a saber: (i) Desenvolvimento curricular; (ii) Racionalização e expansão da rede escolar; (iii) Valorização dos profissionais da educação; (iv) Projetos juvenis; (v) Descentralização e autonomia da escola; (vi) implementação de redes alternativas de atendimento; (vii) fortalecimento institucional das secretarias de educação das UF; (viii) Plano de disseminação e difusão.

**Componente 2 - Subprograma B** - Políticas e programas nacionais. Teve por objetivo criar as condições para que o MEC, por intermédio da sua instância responsável pelo Ensino Médio, desempenhasse o seu papel de formulador e coordenador nacional da implantação da reforma do ensino médio, contribuindo para a melhoria e expansão da oferta no país. Esse componente compreendeu os sub-componentes: (i) Formulação de políticas para o ensino médio; (ii) Operacionalização das políticas; (iii) Monitoramento e avaliação das políticas e do programa; (iv) Comunicação social.

### **c. Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável)**

Não aplicável.

#### **Revisão da Qualidade do Desenho ("Quality - At- Entry")**

☐ Muito Satisfatório (MS)

☐ Satisfatório (S)

☐ Insatisfatório (I)

☐ Muito Insatisfatório (MI)

## **III. Resultados**

### **a. Efeitos Diretos**

O Programa não conta com uma linha de base. Para efeito da avaliação dos resultados, as informações foram reconstituídas a partir de estatísticas nacionais disponíveis, publicadas oficialmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP do MEC. Os indicadores sobre cobertura e qualidade da educação são provenientes do Censo Escolar e das Provas do SAEB e ENEM. Estas provas aplicadas anualmente em todo o país, integram o Sistema de Avaliação Educacional e são dirigidas aos alunos da educação básica tendo por objetivo aferir grau de aprendizagem.



DEV  
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS  
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT



ALCANÇE DO (S) OBJETIVO(S) DE DESENVOLVIMENTO (OD)		
Objetivo(s) de Desenvolvimento (Propósito)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos(*) [PMP2] (*) O marco lógico do Programa não estabeleceu linha de base e metas quantitativas para os OD	
1. Aumentar a cobertura do ensino médio, em particular a dos jovens em idade escolar (que concluem o fundamental)	<b>Efeitos Diretos Planejados:</b> <u>Linha de Base</u> 1.1. Cobertura – matrículas no ensino médio Total: 1999 - 7.7 milhões Pública: 1999 – 6.5 milhões 1.2 Capacidade de absorção de concluintes do EF: (matrículas públicas 1º. Ano E. Médio no ano 1 / concluintes E. Fundamental – público e privado- no ano 0) Matr. EM2000/concluintes EF 1999: 1.17 1.3 Taxa de Escolarização Líquida no Ensino Médio 1999: 32.7%	<b>Efeitos Diretos Obtidos</b> 1.1.Cobertura - matrículas Total: 2005 – 9.0 milhões (cresc. 17%) Pública:2005 – 7.9 milhões (cresc.22%) 1.2. Capacidade de absorção de concluintes do EF: Matr. EM2005/concluintes EF 2004: 1.33 1.3. Taxa de Escolarização Líquida no Ensino Médio 2005: 45.1%
2. Reduzir o índice de repetência e evasão das escolas de ensino médio;	<b>Efeitos Diretos Planejados:</b> <u>Linha de Base</u> 2.1 Taxa de Repetência 1999: 18.6% 2.2 Taxa de Evasão 1999: 6.9%	<b>Efeitos Diretos Obtidos</b> 2.1 Taxa de Repetência 2004: 22.5% 2.2 Taxa de Evasão 2004: 9.6%
3. Aumentar o grau de aprendizagem dos alunos.	<b>Efeitos Diretos Planejados:</b> <u>Linha de Base</u> 2.1. Média Proficiência SAEB – Língua Portuguesa 1999 – 266.6 pontos 2.2 Média Proficiência SAEB - Matemática 1999: 280.3 pontos	<b>Efeitos Diretos Obtidos</b> 2.1. Média Proficiência SAEB – Língua Portuguesa 2005 – 257.6 pontos 2.2 Média Proficiência SAEB - Matemática 2005: 271.3 pontos
<b>Reformulação</b> [X] N/A		
<b>PPMR Retrofitting.</b> Indicar se/como/quando o(s) objetivo(s) foram reformulados. e. descrever brevemente suas conseqüências. incluindo quaisquer mudanças nos indicadores/metas. Incluir como anexo a documentação aprovada pelo Diretório e/ou Representante. se for o caso. [X] N/A		
<b>Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD): [PMP3]</b>		
<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)		
<p>Justifique brevemente a classificação de OD com base no grau de cumprimento das metas planejadas e explique as diferenças entre os efeitos diretos planejados e os alcançados, bem como outros fatores relevantes. Incluir referências às evidências que respaldem os referidos resultados.</p> <p>Para o OD global - Apoiar a promoção da reforma e expansão do ensino médio, melhorando a qualidade do ensino e seu grau de cobertura, a classificação é "Provável", em função: (i) dos resultados de expansão; (ii) dos resultados de capacidade institucional criada, que devem contribuir para a melhoria de qualidade do ensino médio. Mas com relação aos objetivos específicos a classificação não é linear. E não é possível atribuir as mudanças nos indicadores agregados do ensino médio às ações do Programa, tanto por uma questão de escala, quanto pela falta de uma linha de uma avaliação para comparar os resultados com e sem o Programa. Essa atribuição requereria estudos aprofundados, porém não realizados. Feitas estas ressalvas a evolução dos indicadores dos resultados educacionais do ensino médio foi a seguinte:</p> <p>O objetivo específico associado à expansão foi alcançado. A expansão das matrículas foi obtida especialmente por racionalização das redes e adaptação de escolas (reformas e equipamentos). Verificou-se que os Estados optaram pela realização de obras com recursos de outras fontes (projetos específicos e recursos próprios), com base nas necessidades identificadas nos PI e ações inicialmente previstas no âmbito do PROMED.</p> <p>Já os relacionados à repetência, evasão e aprendizagem não foram positivos. São quatro as vertentes de explicações, que se complementam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporalidade necessária à consolidação de ganhos de qualidade nos sistemas de ensino. Esta é maior do que a associada à possibilidade de expansão, pois tem por requisito o encadeamento de ações que exigem maturação de médio a longo prazos.</li> <li>• Redução significativa dos investimentos do PROMED, com pulverização e não-encadeamento de ações voltadas à melhoria da qualidade do ensino (Anexo 4). Os convênios firmados foram "recortes" do PI inicial, não necessariamente encadeados. A ampla gama de ações financiáveis, associada ao contexto de sucessivas reprogramações (termos aditivos aos convênios) e à redução substantiva do investimento inicialmente programado, levou ao financiamento de muitas ações distintas, de pequeno valor, pouco articuladas e com reduzido potencial de impacto.</li> <li>• Deficiências de aprendizagem no ensino fundamental, refletidas nos indicadores de proficiência dos alunos nas últimas séries desse nível de ensino e que se repetem no ensino médio. A questão da qualidade no ensino fundamental condiciona os ganhos de eficácia e efetividade no ensino médio.</li> <li>• Elevado ritmo de expansão das matrículas verificado no período de implementação do PROMED, com a absorção de segmentos da população antes excluídos desse nível de ensino e que apresentam piores indicadores de rendimento e movimentação escolar.</li> </ul>		





- A forte expansão das matrículas ocorreu exatamente nas regiões que apresentam piores indicadores de qualidade no ensino fundamental e no médio. No período 2001-2005, para o Brasil a expansão foi de 9%. Na Região Nordeste, ela foi de 28%; na Região Norte, de 23%; na Região Centro-Oeste 9.1%; na Região Sul, 1.2%; e na Região Sudeste as matrículas caíram 3%. Dada a grande disparidade entre Regiões e Estados do País, em alguns deles a expansão está praticamente consolidada e em outros ainda é essencial. (Fonte: Censo Escolar, 2005/Inep).
- Os resultados do SAEB-2005 mostram que a proficiência dos alunos da 3ª. série do ensino médio em Português e Matemática vem sistematicamente declinando desde 1995, com a grande maioria dos alunos nos estágios intermediário e crítico de construção de competências (Anexo 6). As taxas de repetência e evasão também se ampliaram no período.
- Cabe destacar a divergência no posicionamento dos atores envolvidos na implementação do Programa quanto ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento (OD). A avaliação da equipe responsável pela elaboração do PCR é de que o alcance seja Provável. A avaliação do mutuário é Pouco Provável e a avaliação de diversos executores estaduais é Provável (Anexo 2). Os fatores apontados acima, somados à inexistência de metas quantitativas definidas, de linha de base e de indicadores objetivos de monitoramento, provocaram essa divergência. A avaliação da equipe responsável pela elaboração do PCR, bem como de equipes implementadoras em UF, apóia-se numa perspectiva de médio prazo e nas contribuições do Programa para sustentar ações que levem à melhoria de qualidade. A avaliação do mutuário apóia-se nos resultados imediatos, obtidos até o momento.

## **b. Efeitos Indiretos**

**Destacam-se os seguintes efeitos indiretos da implementação do Programa:**

1. O PROMED contribuiu para o desenvolvimento e implementação de políticas públicas do ensino médio pelas UF – planejamento e gestão;
  2. O PROMED contribuiu fortemente para posicionar o ensino médio na agenda da política educacional regional e nacional;
  3. O PROMED contribuiu para os avanços na separação da contabilização das despesas entre ensino fundamental e médio, permitindo a identificação das despesas realizadas em cada nível de ensino;
  4. Os investimentos e os compromissos no âmbito do PROMED contribuíram para a alocação de recursos dos Tesouros Estaduais ao ensino médio;
  5. O PROMED contribuiu para a ampliação do acesso ao ensino médio de camadas socialmente menos favorecidas da população a esse nível de ensino. Nos estados do Amapá, Tocantins, Pará, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Rondônia e Santa Catarina e São Paulo, foram construídas 15 escolas de ensino médio para ampliar a oferta de vagas.
- Os pontos mencionados neste item fazem parte dos achados da Avaliação Intermediária do Programa (2004) e foram reiterados pelos subexecutores durante o Seminário de Encerramento do Programa em abril de 2007.

### **Estratégia de País:**

O Projeto se enquadra dentro da estratégia de país 1996-1999, por sua ênfase em: (i) na modernização dos sistemas estaduais de educação; (ii) na melhoria da eficiência do gasto em educação; (iii) na expansão do sistema educacional para incorporar mais jovens, com ênfase em medidas que favoreçam o acesso de grupos menos favorecidos, contribuindo assim na redução do nível de desigualdade social.

## **c. Externalidades**

O PROMED contribuiu para que as UF fossem capazes de realizar investimentos no ensino médio mesmo com recursos de outras fontes. Os PEM (Planos para o Ensino Médio) e os PI (Projetos de Investimentos vinculados ao PROMED) orientaram outros investimentos e ações voltados ao ensino médio, no âmbito das Unidades Federadas. Criaram-se equipes e capacidade de gestão de programas, nas instâncias responsáveis pelo ensino médio, o que possibilitou a emergência de projetos próprios e a implementação de outros, a exemplo do Projeto Alvorada (Projeto do Governo Federal voltado aos 13 Estados com os menores IDH do país).



## d. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTAÇÃO (PI)		
Componentes ("Outputs"):	Indicadores Chaves de Produto: (* ) O marco lógico do Programa não estabeleceu linha de base e metas quantitativas intermediárias para os componentes	
<b>1. Componente 1:</b> Projetos de Investimento das Unidades da Federação 1.1. Número de UF com PI elegíveis para financiamento 1.2. Número de UF com PI aprovados 1.3. Número de UF com PI executados 1.4. UF participantes com DCNEM desenvolvidas e implementadas 1.5. UF com programas de correção de fluxo para 5º. a 8º. séries em execução 1.6. UF participantes com rede de infraestrutura física e recursos humanos racionalizada 1.7. UF participantes implementando padrões mínimos de funcionamento de escolas Custo total do Componente 1: US\$ 150.110.153.61 Contraparte: US\$ 70.220.761.57 BID: US\$ 79.889.392.04 Desembolso BID: 100 %  Classificação: S	Produtos Planejados (*)	
	Linha de Base	Término de Projeto
1.1. Número de UF com PI elegíveis para financiamento	1.1.B: 0 (1999)	1.1. E: 18
1.2. Número de UF com PI aprovados	1.2.B: 0 (1999)	1.2.E: 14
1.3. Número de UF com PI executados	1.3.B: 0 (1999)	1.3.E: 14
1.4. UF participantes com DCNEM desenvolvidas e implementadas	1.4.B: 0 (1999)	1.4.E: 12
1.5. UF com programas de correção de fluxo para 5º. a 8º. séries em execução	1.5.B: n/d (1999)	1.5.E: 12
1.6. UF participantes com rede de infraestrutura física e recursos humanos racionalizada	1.6.B: 0 (1999)	1.6.E: 12
1.7. UF participantes implementando padrões mínimos de funcionamento de escolas	1.7.B: 0 (1999)	1.7.E: 14
		<b>Produtos Obtidos</b> 1.1.: <b>Suplantada:</b> 27 PI elegíveis (2006) 1.2.: <b>Suplantada:</b> 27 PI aprovados (2006) 1.3.: <b>Suplantada:</b> 27 PI executados (2006) 1.4.: <b>Suplantada:</b> 27 UF implementaram as DCNEM em diferentes graus. 1.5.: <b>Suplantada:</b> 27 UF com programas em execução (**) 1.6.: <b>Suplantada:</b> 27 UF com racionalização de rede 1.7: Nenhuma.  (**) Os programas de correção de fluxos no ensino fundamental vêm sendo implementados nas UF. A taxa de distorção idade-série nesse nível de ensino passou de 41,7% em 2000 para 30% em 2005. Fonte: Edudata Brasil – INEP/MEC.
<b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).</b> O Programa obteve a adesão de todas as UF e, portanto suplantou as metas estabelecidas e conferiu ao mesmo uma dimensão nacional. A meta de estabelecimento de padrões mínimos não foi cumprida, dada a dificuldade de definição de padrões únicos a partir do nível nacional, para serem implantados em estados com autonomia e em situações muito distintas (econômicas, sociais, culturais, climáticas).		
<b>Reestruturação.</b> Indicar se este Componente foi reestruturado. Data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente consequências dessas mudanças. [X] N/A		
<b>2. Componente 2:</b> Políticas e Programas Nacionais  2.1. Fortalecimento da SEMTEC para assumir funções reguladoras de coordenação, orientadoras e de acompanhamento e avaliação a nível nacional. 2.2. Integração de sistemas e estados ao sistema de informação educativa  2.3. Políticas nacionais educativas referentes à organização e sistemas escolares; financiamento do ensino médio; desenvolvimento curricular; formação inicial e continuada de profissionais da educação; e sobre alternativas de atendimento  2.4. Programas de difusão de práticas inovadoras bem sucedidas  2.5. Programas de concurso para projetos inovadores	<b>Produtos Planejados (não foram definidos linha de base e metas quantitativas)</b> <u>Linha de Base:</u> 2.1. Instância responsável pelo ensino médio no MEC em estágio inicial de implantação 2.2. Informações educacionais sobre o ensino médio em âmbito nacional incipientes e sem padronização. Avaliação de rendimento incipiente. 2.3. Não se aplica 2.4. Não se aplica 2.5. Não se aplica 2.6. Não se aplica 2.7. Não se aplica 2.8. Não se aplica	<b>Produtos Obtidos</b> Ao Término de Projeto: 2.1. Instância responsável pelo ensino médio com capacidade institucional (instalações, equipamentos, equipe, mandatos) para coordenar, orientar e regulamentar o ensino médio no plano nacional. 2.2. Fortalecimento dos sistemas de informações educacionais, coordenados pelo INEP. Consolidação das avaliações -SAEB e ENEM, em âmbito nacional. 2.3. Políticas Nacionais: • Gestão e organização de sistemas escolares – seminários e fóruns regionais e nacionais sobre experiências de gestão escolar, envolvendo todas as UF. • Financiamento do ensino médio – desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre o financiamento do ensino médio. Proposição do FUNDEB ( Anexo 7). • Formação continuada: Teleconferências; Seminários Nacionais e Regionais sobre áreas do conhecimento e temas específicos; Ações de apoio e de assistência técnica às UF na definição de seus programas de formação continuada. Programa de formação continuada de professores – PROIFEM: parceria com os Sistemas estaduais e as Instituições de Ensino Superior. O MEC licita e habilita as instituições e suas propostas de cursos. As UF podem contratá-las segundo as suas necessidades específicas. Em 2006,



<p>2.6. Iniciativa IVEN (International Virtual Education Network)</p> <p>2.7. Desenvolvimento de programa de tele-educação sobre ensino médio</p> <p>2.8. Provisão de acervo bibliográfico básico a escolas de ensino médio</p> <p>2.9. Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (não previsto inicialmente)</p> <p>Custo Total do Componente 2: US\$ 64.798.583.65 Contraparte: US\$ 35.843.975.69 BID: US\$ 28.954.607.96 Desembolso BID: 100%</p> <p><u>Classificação:</u> S</p>		<p>41 instituições de ensino superior se inscreveram e 20 foram habilitadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento curricular e tratamento interdisciplinar do conhecimento: produção e disseminação do material "Orientações Curriculares do Ensino Médio" aos sistemas de ensino, com a realização de seminários em todos os estados; Fórum Curricular do Ensino Médio – reuniões periódicas (3 por ano), envolvendo equipes de ensino médio do MEC e coordenadores de ensino médio dos Estados; Produção e veiculação de programas diários através da TV escola; Produção e distribuição de 80.000 fichas de orientação ao uso de vídeos educativos.</li> </ul> <p>2.4. Disseminação de Experiência Inovadoras: Fóruns Regionais e Nacionais de Experiências Inovadoras de Escolas para Escolas – beneficiando 1860 técnicos representantes de escolas selecionadas: Concursos, publicação e distribuição de material.</p> <p>2.5. Concursos para projetos Inovadores - Programas em funcionamento:</p> <p>(i) Ensino Médio Noturno (Realizado em 2005. O Edital 656/2005, selecionou e premiou projetos desenvolvidos em escolas públicas, cujo foco tenha sido a melhoria das condições do ensino médio noturno. Participaram do chamado um total de 973 escolas e 10 foram premiados - dois projetos por região. Além da premiação, foi realizado um estudo a partir dos 51 projetos melhor avaliados, gerando um quadro de boas experiências, que embora circunscritas às realidades locais, podem oferecer importantes subsídios para a elaboração de políticas para o ensino médio noturno).</p> <p>(ii) Programa Ética e Cidadania (vem sendo implementado desde 2004. Consiste de um conjunto de ações junto às escolas públicas para o fortalecimento de ações educativas fundamentadas nos princípios de ética, convivência democrática, inclusão social e direitos humanos. Inclui: Distribuição de materiais para 23.326 escolas públicas localizadas nos 224 municípios com mais de 100.000 habitantes; Distribuição de materiais para as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação - 6.800 kits; Realização de 8 seminários regionais para sensibilização e disseminação do Programa; Premiação dos projetos escolares desenvolvidos em consonância com os eixos do programa.</p> <p>(iii) Olimpíadas Brasileira de Matemática (2005, 2006 e 2007 - alunos de escolas públicas, de 5ª. a 8ª. série. Premiação a alunos e a professores dos melhores alunos. Do total de inscritos, 2002 alunos receberam bolsas de Iniciação Científica Jr., do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Em torno de 100 professores dos alunos premiados serão contemplados com a participação em curso de aperfeiçoamento). A maior de todas as olimpíadas de conhecimento realizada no Brasil, hoje, é a Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (Obmep). Desde sua primeira edição, em 2005, ela reúne mais de 10 milhões de participantes. No ano passado 14,2 milhões de alunos se inscreveram no evento. Além de matemática, as Olimpíadas de Conhecimento abarcam as modalidades de física, química e biologia.</p> <p>2.6. A iniciativa IVEN redundou no Programa RIVED (Rede Interativa Virtual da Educação). Integra a rede para o desenvolvimento da tecnologia para uso pedagógica, criada com base em acordo com os EUA, envolvendo Brasil, Peru e Venezuela. Até 2003 foram produzidos 120 objetos de biologia, química, física e matemática para o ensino médio. Em 2004, a produção foi transferida a universidades e o Programa passou a envolver também outras áreas do conhecimento e o</p>
--	--	---



		<p>ensino fundamental, o profissional e o atendimento de necessidades especiais. Integra a Rede Latino-Americana de Portais educativos (RELPE), cujo acesso aos países participantes poderá ser compartilhado. É de acesso público e conta com curso de formação para professores para a sua utilização. Foi implantado na forma de piloto em 50 escolas em sua etapa de desenvolvimento (<a href="http://rived.proinfo.mec.gov.br">http://rived.proinfo.mec.gov.br</a>).</p> <p>2.7. Programas de tele-educação: O ensino médio tem uma hora contínua de programação no TV Escola exibida de 2a. a 6a. Feira às 12h, às 16h, às 20h, à 1h e às 4h. Total de professores de ensino médio em escolas que utilizam TV-Escola – 259.341 (dados INEP, 2003). Séries do TV-Escola (programa voltado à capacitação, atualização e aperfeiçoamento de professores e enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem) produzidas para o ensino médio com apoio do PROMED: Com Ciência – 26 vídeos (50-55min) – cada vídeo apresenta um documentário sobre uma experiência exitosa no ensino de ciências em uma escola, seguido por discussões de especialistas; Fazendo Escola: 11 vídeos (55min) – temas de gestão escolar; Sala do Professor: 111 programas (30 min) – formação de docentes nas áreas do conhecimento e na utilização de vídeos veiculados no TV Escola e textos da internet de apoio à série; Salto para o Futuro (séries temáticas programas especiais); Acervo (documentários de cerca de 50 min, que podem também ser utilizados em sala de aula, com a apresentação de sugestões para a sua utilização).</p> <p>2.8. Acervo Bibliográfico a escolas. Distribuição de livros de referência a todas as escolas de ensino médio. Publicação e distribuição a todas as escolas (14,771 escolas em 2002): PCNEM (40.000 cópias impressas e CDs para escolas e professores de ensino médio); PCNEM em Ação nas 3 áreas, para todas as escolas de ensino médio); Coleção Explorando o Ensino: Matemática (vol I, II e III); Química - vol I e II; Física (vol I); Biologia (vol I); Geografia (vol I); Kit de livros para o ensino de língua espanhola; Pesquisas: Cartilha de Santos Dumont, Antártida. Aproximadamente 3 milhões de cópias de boletins de ensino médio, a todas as escolas públicas de ensino médio.</p> <p>2.9. PNLEM – Implantado em 2004. 2004/2005: 2,7 milhões de livros de português e matemática a 1,3 milhões de alunos da 1a. série de 5.392 escolas das regiões Norte e Nordeste; 2006: universalização dos livros de português e matemática às 3 séries: 14 milhões de livros a 7,01 milhões de alunos de 13.2 mil escolas de todo o país (exceto de Minas Gerais e Paraná, que desenvolveram programas próprios); 26,268 kits de língua espanhola para professores; 2007: 9,1 milhões de livros de biologia para alunos e professores do ensino médio de todas as escolas públicas do país (exceto Minas Gerais), 6 milhões de alunos beneficiados em 15.2 mil escolas.</p>
--	--	---

Explique brevemente diferenças entre produtos planejados e atuais (se aplicável).

O PNLEM - Programa Nacional do Livro Didático do Ensino Médio foi incluído no seu Componente 2, em 2003, por solicitação do MEC/FNDE. Embora o PRMOED previsse ações referentes à aquisição de Material Didático no seu componente 1, vinculadas aos PI das Unidades Federadas, definiu-se por parte do Governo Federal uma ação estruturante nessa área. O PNLEM tem caráter nacional com execução centralizada e visou suprir a carência dos alunos e professores com livros texto. Em Missão de Administração ocorrida em Julho de 2003, acordou-se iniciar a compra de livros de Português e Matemática para a 1ª. série. Com esta ação, a categoria "Material Didático", constituiu-se no maior elemento de gasto do Programa. A primeira distribuição ocorreu em 2005 para os estados das regiões Norte e Nordeste e em 2006 para todos as UF, com exceção dos estados de Minas Gerais e Paraná. A partir de 2007 além de português e matemática, a disciplina de biologia terá seu próprio livro, seguida em 2008 por história e química. Com recursos do BID foram beneficiados, 7,3 milhões de alunos em 18,6 mil escolas com a oferta de 15,6 milhões de livros. Totalizando um investimento de R\$ 173 milhões.



**Reestruturação.** Indicar se este Componente foi reestruturado. data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente as consequências dessas mudanças:

[X] N/A

**Resumo do Progresso de Implementação – Classificação:**

[ ] Muito Satisfatório (MS) [X] Satisfatório (S) [ ] Insatisfatório (I) [ ] Muito Insatisfatório (MI)

**e. Custos do Projeto**

Custo Total Projeto – Planejado (US\$milhões)							Custo Total do Projeto - Atual (US\$000)			% Diferença
CATEGORIA	ORÇAMENTO INICIAL			ORÇAMENTO ATUAL			Executado			Diferença (%)
			TOTAL			TOTAL			Total	
	BID	LOCAL		BID	LOCAL		BID	LOCAL		
	1	2		1	2		1	2		
1.0 - Desp. de Administração		10.00	10.00		3.94	3.94		6.02	6.02	52,79%
2.0 - Projetos de Invest. UF's	225.00	225.00	450.00	79.89	70.22	150.11	79.89	70.52	150.41	0,20%
2.1 - Infra Estrutura	125.00	75.00	200.00	15.44	11.92	27.36	15.44	11.53	26.97	-1,43%
2.2 - Equipamento e Mobiliário	32.00	20.00	52.00	34.06	16.55	50.62	34.06	17.79	51,85	2,43%
2.3 - Materiais Didáticos	38.00	32.00	70.00	14.67	16.93	31.60	14.67	16.98	31.65	0,16%
2.4 - Capacitação	14.00	42.00	56.00	11.29	9.72	21.01	11.29	9.19	20,48	-2,52%
2.5 - Consultoria	6.00	30.00	36.00	1.26	5.76	7.02	1.26	5.73	6,99	-0,43%
2.6 - Outros Serviços	10.00	26.00	36.00	3.17	9.35	12.52	3.17	9.30	12,47	-0,40%
3.0 - Impl. Polit. Prog. Nac.	22.50	15.00	37.50	28.95	35.84	64.80	28.95	35.84	64.79	-0,02%
3.1 - Equipamento e Mobiliário		5.00	5.00		0.12	0.12		0.12	0.12	0,00%
3.2 - Materiais Didáticos	4.00	6.00	10.00	19.25	22.24	41.49	19.25	22.24	41,49	0,00%
3.3 - Capacitação de Recursos	4.00	1.00	5.00	2.56	1.20	3.76	2.56	1.20	3,76	0,00%
3.4 - Consultorias	6.50	1.00	7.50	4.49	1.88	6.37	4.49	1.88	6,37	0,00%
3.5 - Outros serviços	8.00	2.00	10.00	2.65	10.40	13.06	2.65	10.40	13,05	-0,08%
4.0 - Inspeção e Supervisão	2.50		2.50	1.16		1.16	1.16		1,16	0,00%
SUBTOTAL	250.00	250.00	500.00	110.00	110.00	220.00	110.00	112.38	222,38	1,08%
TOTAL (BID + LOCAL)	500.00			220.00			222.38		-	
Percentuais	50.0%	50,0%	-	50.0%	50,0%	-	49.0%	51.0%	-	
				100.0%			100.0%			

Custo Total Projeto – Planejado (US\$milhões)							Custo Total do Projeto - Atual (US\$000)			% Diferença
CATEGORIA	ORÇAMENTO INICIAL			ORÇAMENTO ATUAL			Executado			Diferença (%)
			TOTAL			TOTAL			Total	
	BID	LOCAL		BID	LOCAL		BID	LOCAL		
	1	2		1	2		1	2		
1.0 - Desp. de Administração		10.00	10.00		3.94	3.94		6.02	6.02	52,79%
2.0 - Projetos de Invest. UF's	225.00	225.00	450.00	79.89	70.22	150.11	79.89	70.52	150.41	0,20%
2.1 - Infra Estrutura	125.00	75.00	200.00	15.44	11.92	27.36	15.44	11.53	26.97	-1,43%
2.2 - Equipamento e Mobiliário	32.00	20.00	52.00	34.06	16.55	50.62	34.06	17.79	51,85	2,43%
2.3 - Materiais Didáticos	38.00	32.00	70.00	14.67	16.93	31.60	14.67	16.98	31.65	0,16%
2.4 - Capacitação	14.00	42.00	56.00	11.29	9.72	21.01	11.29	9.19	20,48	-2,52%
2.5 - Consultoria	6.00	30.00	36.00	1.26	5.76	7.02	1.26	5.73	6,99	-0,43%
2.6 - Outros Serviços	10.00	26.00	36.00	3.17	9.35	12.52	3.17	9.30	12,47	-0,40%
3.0 - Impl. Polit. Prog. Nac.	22.50	15.00	37.50	28.95	35.84	64.80	28.95	35.84	64.79	-0,02%
3.1 - Equipamento e Mobiliário		5.00	5.00		0.12	0.12		0.12	0.12	0,00%
3.2 - Materiais Didáticos	4.00	6.00	10.00	19.25	22.24	41.49	19.25	22.24	41,49	0,00%
3.3 - Capacitação de Recursos	4.00	1.00	5.00	2.56	1.20	3.76	2.56	1.20	3,76	0,00%
3.4 - Consultorias	6.50	1.00	7.50	4.49	1.88	6.37	4.49	1.88	6,37	0,00%
3.5 - Outros serviços	8.00	2.00	10.00	2.65	10.40	13.06	2.65	10.40	13,05	-0,08%
4.0 - Inspeção e Supervisão	2.50		2.50	1.16		1.16	1.16		1,16	0,00%
SUBTOTAL	250.00	250.00	500.00	110.00	110.00	220.00	110.00	112.38	222,38	1,08%
TOTAL (BID + LOCAL)	500.00			220.00			222.38		-	
Percentuais	50.0%	50,0%	-	50.0%	50,0%	-	49.0%	51.0%	-	
				100.0%			100.0%			



**Explique brevemente diferenças.**

- Destaque para o cancelamento de US\$ 140 milhões do empréstimo, o primeiro de US\$ 100 milhões em 10/12/2003 e o segundo de US\$ 40 milhões em 12/05/2005 com redução proporcional na contrapartida, justificados pelo contexto de ajuste macroeconômico no País e por dificuldades políticas e institucionais que comprometeram a execução do Programa. O Programa manteve-se em situação de Alerta durante 12 meses, entre outubro de 2004 e outubro de 2005 em função de baixo desembolso no período anterior.
- Destaque para a realocação de recursos entre componentes e categorias: o Componente 2 (Projetos de Investimentos das UF) correspondia a 90% do total do Programa e passou a 68%; e o componente 3 (Implementação de Políticas e Programas Nacionais) passou de 8% para 29%. Evidencia-se desta forma, a adoção de estratégia de ampliação da parcela de execução a cargo do Governo Federal.
- A categoria "3.2. Materiais Didáticos" ampliou-se de 2% para 19% do Programa porque passou a abrigar o Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio – PNLEM.
- No componente 2, a categoria "2.1. Infraestrutura" passou de 40% para 12,4% do Programa; e ganhou peso a "2.3. Equipamentos e mobiliários" (10,4% para 23,0% do Programa).
- Após o cancelamento, 100% do valor do empréstimo foi executado. A contrapartida superou o previsto em 2,16%.

## **IV. Implementação do Projeto**

### **a. Análise de Fatores Críticos**

Seguem-se os principais fatores críticos à implementação do projeto e os respectivos encaminhamentos conduzidos pela equipe de execução.

Pressupostos / Fatores de Risco identificados na formulação(Marco lógico), fora do âmbito de influência da gerência do Programa		
Pressupostos / Fatores de Risco	Observações	
OD- Política de ensino médio a ser mantida	A política definida no âmbito da Reforma do Ensino Médio vem sendo mantida, ainda que tenham havido questionamentos de diversos aspectos quando assumiu o novo Governo (2003-2004).	
OD- Apoio político e apoio público a ser mantido	Apoio político – questionamento da Reforma do Ensino Médio (2003-2004), mantidas as orientações do Programa. Apoio público – Ainda que com questionamentos das entidades organizadas, manteve-se ao longo do período de implementação do Programa.	
Componente 1 – Procura por recursos por parte das UF é forte	Demanda de recursos para o ensino médio mantém-se forte. A criação do FUNDEB deverá melhorar as condições de financiamento desse nível de ensino.	
Componente 1 – Situação fiscal dos Estados que lhes permita assumir compromisso de contrapartida e de sustentabilidade dos investimentos	O contexto de ajuste macroeconômico associado ao baixo crescimento econômico do país e à situação de endividamento dos Estados definiu um quadro crítico para o cumprimento das cláusulas de contrapartida. A garantia da sustentabilidade dos investimentos realizados é fortemente associada à implementação do Fundeb.	
Componente 2 - Escolas e Estados receptivos a iniciativas centrais	Ao longo da implementação do Programa, escolas e Estados mostraram-se receptivos às iniciativas do Governo central. Num contexto de insuficiência de recursos o Promed representou uma fonte adicional de recursos para apoiar as condições de expansão do ensino.	
Outros Fatores Críticos / de Risco fora do âmbito de influência da gerência do Programa, identificados na execução		
Fatores de Risco	Efeito para o Programa	Observações / Implicações/Encaminhamentos
Desvalorização cambial - Ampliação em cerca de 3 vezes do montante em Reais do Projeto em função da desvalorização cambial (1999)	Negativo	Dificuldade para a execução em função de restrições orçamentárias e financeiras. Encaminhamento: cancelamento parcial do empréstimo com redução proporcional na contrapartida e prorrogação de prazo de execução
Ajuste Macroeconômico - Contingenciamento de recursos destinados ao Programa na esfera federal em relação ao programado	Negativo	Baixa execução até o final de 2004. Encaminhamento: cancelamento parcial do empréstimo com redução proporcional na contrapartida e prorrogação de prazo de execução; alteração na composição do Programa entre os componentes, com a inclusão do PNLEM, de forma a viabilizar a execução.
Mudanças na condução do Programa no MEC (arranjo institucional e equipes)	Negativo	Descontinuidades no processo de implementação
Baixo nível de articulação entre ações no âmbito dos dois Subprogramas	Negativo	A falta de articulação entre os dois Subprogramas prevaleceu ao longo de toda a execução e não favoreceu a implementação e os resultados.
Dificuldade de execução por parte das UF	Negativo	As UF com maior capacidade de execução puderam acessar mais recursos do Programa (São Paulo e Bahia)
Existência de outras fontes de recursos para investimento com procedimentos mais simples de execução	Negativo	Caso especialmente verificado no Projeto Alvorada. As UF que participaram desse Projeto (exceto Bahia) apresentaram baixo acesso a recursos do PROMED (Anexo 8)
Outros Fatores Críticos / de Risco identificados na execução, no âmbito de influência da gerência do Programa		
Fatores de Risco	Efeito para o Programa	Observações / Implicações/ Encaminhamentos
Convênios com UF de valor elevado, envolvendo um grande conjunto de ações, com exigência de elevado grau de detalhamento nas ações e das	Negativo	Dificuldades para cumprir todos os detalhes constantes dos convênios. Encaminhamento: Celebração de convênios menores (poucas ações). Diminuição do nível de detalhamento das ações e fontes de financiamento visando a





suas fontes de financiamento		flexibilizar a execução
Dificuldade das UF de arcarem com os montantes de contrapartida em todos os convênios	Negativo	Encaminhamento: Ampliação do prazo de execução dos convênios referenciados aos PI. Percentuais diferenciados de contrapartida por convênio, totalizando o previsto no agregado dos convênios da UF
Gama de ações financiáveis muito ampla.	Negativo	Dificuldade para padronização/ manualização de procedimentos. Encaminhamento: Padronização de certas ações e de procedimentos.
Morosidade nos processos de compras e aquisições	Negativo	Encaminhamentos: Utilização da modalidade "pregão eletrônico"
Descontinuidades na equipe de gerenciamento do Programa e mudança nas regras de contratação de pessoal técnico vinculado a projetos na União	Negativo	Encaminhamentos: Capacitações frequentes; Padronização e manualização de procedimentos; Realização de concurso para a contratação de pessoal temporário para atuar nos projetos internacionais.
Mudanças nas equipes responsáveis pela condução do Programa nas instâncias estaduais e do Governo Central	Negativo	Encaminhamentos: Capacitações frequentes; Assistência Técnica da equipe central às equipes estaduais; padronização de procedimentos. Definição de gerências técnicas (na equipe central) responsáveis por regiões específicas do País
Apropriação de 51% dos recursos do Componente 1 pelo Estado de São Paulo, em função de sua capacidade de execução e de arcar com os recursos de contrapartida.	Negativo	Os critérios de acesso aos recursos do Programa, que estabelecem que Estados que executassem a parcela a eles inicialmente alocada no Componente 1 poderiam solicitar recursos adicionais, acabaram por gerar essa distorção.

## b. Desempenho do Mutuário/Agência Executora

A atuação do Mutuário/agência executora, considerada satisfatória ao longo do Programa como um todo, foi prejudicada por aspectos relacionados ao contexto de implementação do Programa, definindo dificuldades de ordem institucional que afetaram especialmente a capacidade de gestão. Destaca-se, primeiramente, a condução dos dois Subprogramas por estruturas distintas no âmbito do Ministério, com equipes distintas, apoiadas por organismos executores distintos: o Subprograma A, apoiado pelo PNUD e o Subprograma B, pela UNESCO. Mudanças nas equipes gestoras e técnicas também foram responsáveis por descontinuidades na execução. A mudança na legislação e no sistema de contratação de pessoal alocado a projetos no âmbito da União, ainda que no primeiro momento tenha causado nova descontinuidade, acabou por representar um fator de estabilidade das equipes. A partir daí, verificou-se um processo cumulativo de aprendizagem com ganhos organizacionais expressivos (estrutura e processos) e resultados significativos em termos da gestão do Programa, refletido na retomada do ritmo de aquisições e desembolsos. Destaca-se que a inexistência de um sistema integrado de informações para monitoramento de processos e resultados foi um importante e constante fator de dificuldade de gestão, que potencializou os problemas associados às descontinuidades.

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

## c. Desempenho do Banco

O Mutuário considerou satisfatório o desempenho do Banco, nos processos de preparação e de execução, ainda que com ressalvas quanto à demora na emissão de respostas às consultas efetuadas e a falta de flexibilidade dos procedimentos de licitação utilizando as políticas do Banco – ressalvas estas, modificadas ao longo da execução do Programa. Ver Anexo 3.

Desempenho do Banco			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

## V. Sustentabilidade

### a. Análise de Fatores Críticos

No período de implementação do PROMED, o ensino médio passou a constituir-se em parte relevante da agenda do setor educação no país. Seja pelas dimensões assumidas em termos de matrículas, seja pela percepção generalizada na sociedade da necessidade de ampliação dos



anos de escolaridade e de ganhos de competências e habilidades por parte da população – vista tanto da ótica da cidadania como da preparação para o mundo do trabalho. Contribuiu também para que as secretarias estaduais e o MEC estruturassem equipes de ensino médio responsáveis pela definição de agenda e implementação de ações para esse nível de ensino. Principais fatores críticos à manutenção dos ganhos já verificados e em curso no ensino médio:

1. Dificuldade de manutenção dos investimentos realizados e das equipes constituídas (recursos de custeio). A constituição das equipes e das instâncias de ensino médio no MEC e nas secretarias estaduais é provavelmente o principal ganho direto associado ao PROMED, responsável pela institucionalização das políticas para esse nível de ensino.

2. Dificuldades de financiamento de novos investimentos por parte das UF (em infra-estrutura e equipamentos, formação de professores e gestores dos sistemas). O FUNDEB, que amplia a parcela de aplicação compulsória dos recursos vinculados à educação e a estende ao ensino médio e educação infantil deverá representar um avanço. Entretanto ainda não se pode mensurar o efeito potencial do FUNDEB sobre o financiamento do ensino médio, uma vez que a parcela de recursos que caberá a cada um dos três segmentos da educação básica está em discussão no Congresso Nacional.

3. O orçamento do MEC para o Ensino Médio, a despeito da aprovação do FUNDEB, vem garantindo recursos crescentes para esta modalidade de ensino. Desde o início do Programa houve um crescimento de 343%. Os recursos do Orçamento Geral da União – OGU para o ensino médio saltaram de R\$ 23,5 milhões no ano de 2000 para R\$ 104 milhões em 2007 (valores nominais). Destaque-se que 2/3 desse incremento refere-se ao PNLEM. Se os valores do livro didático fossem retirados o crescimento seria de 45%. Mesmo assim expressivos, para uma modalidade em que a União exerce função redistributiva e suplementar (artigo 8º da LDB).

3. A expansão das matrículas ainda é fator crítico, especialmente para os estados do Norte e Nordeste, onde a taxa líquida de escolarização equivale a apenas 1/3 da população da respectiva faixa etária (15 a 17 anos).

4. Nas questões associadas à qualidade, o reconhecimento do papel limitado da União como indutora do processo de mudança e da necessidade de maior apropriação e articulação das políticas com a esfera estadual, como responsável pela Rede de Ensino Médio e líder desse processo. Destaca-se ainda a necessidade de intensificação, encadeamento e articulação das ações que visam à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem.

5. O PNLEM, a partir de 2007, foi incluído no âmbito dos recursos orçamentários do MEC/FNDE o que garante a sua sustentabilidade.

O plano operacional futuro para garantir a sustentabilidade dos resultados obtidos, avanços em termos da expansão e, especialmente, da melhoria da qualidade do ensino ofertado passa pela definição e implementação de novo projeto para o ensino médio. O BID apoiará o país para avançar na agenda de implementação do ensino médio.

## **b. Riscos Potenciais**

Os riscos potenciais de sustentabilidade dos resultados obtidos associam-se especialmente a (i) limites e possibilidade de expansão das matrículas; (ii) limite às possibilidades de melhoria da qualidade; (iii) aprofundamento das disparidades regionais no ensino médio; (iv) desarticulação das agendas de melhoria da qualidade e expansão do ensino médio; (v) perda de equipes gestoras do ensino médio nas UF e no MEC.

Esses fatores de risco são fortemente interligados. Eles manifestam-se pela desarticulação de equipes de ensino médio nas UF e no MEC, pela falta de recursos para financiamento e pela perda de poder indutor do MEC na expansão e na melhoria da qualidade do ensino médio no país como um todo.

## **c. Capacidade Institucional**

Há evidências de que o PROMED tenha contribuído para o fortalecimento das capacidades institucionais nas secretarias estaduais de educação e no MEC. A melhoria da capacidade de execução observada em visitas de inspeção, nos dois últimos anos do Programa (2005 e 2006);



a capacidade de implementar outros programas voltados ao ensino médio, a exemplo do Projeto Alvorada (Anexo 8), e, de elaborar, negociar e implementar projetos próprios com outros organismos internacionais (Bahia e Minas Gerais) são algumas das evidências. A manutenção dessa capacidade institucional nas UF e no MEC depende de: (i) manutenção / estabilidade das equipes gestoras do ensino médio; (ii) realização de capacitações continuadas para essas equipes. O MEC dispõe de uma agenda de compromissos com os gestores estaduais na perspectiva de continuidade de ações para fortalecer o ensino médio.

**Classificação de Sustentabilidade (SU) :**

<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
--	--	--	---

## **VI. Monitoramento e Avaliação**

### **a. Informação sobre Resultados**

O sistema de monitoramento previsto na formulação do Programa, o SISPROMED, está ainda em fase de implantação. Constitui-se num instrumento integrado de suporte gerencial do Programa e foi desenhado para realizar o acompanhamento em tempo real da execução. Entretanto, devido a constantes redefinições técnicas a seu respeito fornecerá informações *Ex-Post* sobre a execução do PROMED, com todas as limitações trazidas pela “importação de dados” gerados por outros meios e com outras finalidades.

O Programa não conta com uma linha de base e metas quantitativas estabelecidas. A sua implementação foi apoiada por instrumentos específicos e parciais de informações utilizados por equipes distintas vinculadas aos dois componentes, com o objetivo de acompanhar aquisições, obras e desempenho financeiro. Caracterizando-se assim por constituir um conjunto desarticulado de instrumentos voltados ao seguimento de processos e não a resultados.

O acompanhamento físico e financeiro da execução dos PI pela gestão do Programa no nível central, além de fragmentado segundo os interesses específicos de cada equipe, coletava informações parciais das UF. Ficava sujeito à existência ou não de dados sistematizados nas unidades de gestão do Programa nas UF, segundo distintos padrões, o que comprometeu a qualidade das informações agregadas.

A fragmentação do Programa em dois Subprogramas pouco articulados, por si definiu formas de monitoramento desarticuladas. No subprograma Nacional (Componente 2) não se identificam instrumentos de monitoramento específicos ao PROMED. São utilizados os instrumentos tradicionais de planejamento e de controle /prestação de contas da Administração Pública, o que não propicia a identificação de resultados específicos ao Programa.

A partir da transferência de responsabilidade da gestão do Componente 1 ao FNDE, as suas ações passaram a ser monitoradas por meio dos sistemas corporativos do FNDE, a saber: (i) planos de aquisição para monitoramento dos processos licitatórios em andamento, envolvendo valores, fonte de recursos, itens a adquirir e estágio de execução do processo; (ii) planilhas de acompanhamento físico-financeiro por convênio, contendo os dados conveniados e realizados de todas as ações; (iii) plano de metas de comprovação de gastos; (iv) relatório de comprovação de despesas por fonte e categoria de gastos gerado pelo SIEJ (Sistema Financeiro de Acompanhamento do PROMED); e (v) plano de assistência técnica aos estados, realizado pela Equipe Central do PROMED, com o objetivo de assegurar um acompanhamento mais eficaz da execução do Programa.

Os indicadores de resultado aqui associados ao Programa têm como principal fonte de informações as estatísticas nacionais, especialmente do INEP - Censo Escolar e Avaliações de Rendimento, tomados em função da inexistência de indicadores de resultado específicos ao Programa. A dificuldade é que eles retratam a situação do sistema educacional como um todo e não se atêm somente ao PROMED.

## **b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post**

Monitoramento futuro – Não está previsto um monitoramento contínuo de resultados e impactos do PROMED.

Avaliação *Ex - Post* – Não está prevista a realização de avaliação *Ex-Post* do Programa.

Uma vez que uma nova operação para o ensino médio está sendo desenvolvida entre o Banco e o MEC, destaca-se a oportunidade e importância de implantação de um sistema de monitoramento de processos e resultados desde o início de sua execução, com o estabelecimento de linha de base e metas intermediárias e finais atreladas aos objetivos do Programa.

## **VII. Lições Aprendidas**

As lições aprendidas podem ser consideradas para projetos na área educacional e em outros setores sociais, nos quais as responsabilidades pela oferta dos serviços é compartilhada por pelo menos duas esferas de governo. Podem ser também aplicáveis a projetos em outros países com estrutura federativa.

### **Aspectos do desenho do Programa:**

1. O fato de o Programa compreender um leque muito amplo de ações foi um dos elementos que favoreceu, por muitas vezes, a falta de encadeamento entre ações realizadas no âmbito da escola. O alcance do objetivo de melhoria da qualidade pressupõe que as ações sejam pensadas e encadeadas nesse âmbito e não apenas no plano dos sistemas como um todo.
2. Em países federativos, Programas/Projetos nacionais definidos pela esfera central de governo que tenham por objetivo induzir e articular ações de responsabilidade com outras esferas devem:  
(i) identificar claramente as ações a serem realizadas por cada esfera de governo, com base nas responsabilidades definidas; (ii) considerar as distintas capacidades de execução dos sub-executores; (iii) desenvolver e implementar instrumentos e incentivos para criar ou fortalecer a capacidade institucional dos entes federados visando à implementação dos projetos e a sustentabilidade dos resultados obtidos.

### **Aspectos Institucionais/Gestão:**

3. A estrutura de gestão do Programa deve favorecer a articulação das ações previstas nos dois componentes (Subprogramas A e B). A desarticulação entre os dois componentes, inclusive física, com a definição de instâncias e equipes distintas de gestão dos mesmos, apoiadas por agências internacionais especializadas distintas (Subprograma A com UNESCO; e Subprograma B com PNUD) mostrou-se ineficaz para a sua implementação.
4. Ações de fortalecimento institucional podem contribuir para a colocação dos temas a que se associam nas agendas dos governos. No Promed, as ações de fortalecimento institucional levaram à inclusão das questões do ensino médio (políticas e institucionais) nas agendas dos Estados e da União.
5. O acesso dos Estados ao Programa, vinculado a um processo de planejamento, foi essencial para a introduzir uma cultura de planejamento nas instâncias estadual gestoras do ensino médio. O fato do Projeto da UF (PI) estar amparado e vinculado a um processo de planejamento foi importante para a estruturação do ensino médio nos Estados. Ações financiadas por outras fontes seguiram a estrutura de planejamento inicialmente definida para o PROMED (Anexo 4).
6. Programas definidos na esfera central e implementados por outras esferas de governo com autonomia para definir seus planos e ações devem ter foco de atuação bem definido, de forma a abranger uma gama restrita de ações financiáveis. A elaboração de Projetos de Investimentos pelas UF a partir de um amplo menu de opções implicou dificuldades de implementação para a UF; para o monitoramento por parte da equipe central do Programa; e para a identificação dos resultados da implementação do Programa. Seria mais conveniente concentrar a pauta em um conjunto relativamente pequeno de ações mais encadeadas e de maior capacidade de geração de resultados.

7. O estabelecimento de padrões mínimos a partir do nível central de governo, em estruturas federativas como a brasileira não é viável dado a: (i) autonomia dos estados sobre as condições de oferta; (ii) diferenças climáticas, culturais, sócio-econômicas e financeiras entre as UF.

#### **Aspectos de Implementação/Operacionalização:**

8. A exigência de contrapartidas estaduais mostrou-se um mecanismo eficaz para que as UF alocassem recursos de seus Tesouros ao financiamento do ensino médio.

9. Os montantes de contrapartidas devem ser adequados à capacidade fiscal e institucional dos estados. No contexto de ajuste macroeconômico no qual o Programa foi implementado, em diversos casos e momentos, inviabilizou a celebração/execução de convênios.

10. Em países do porte do Brasil é fundamental “certificar” os órgãos e sistemas de controle, bem como de “Procurement” nacionais e usar as regras do BID, apenas acima dos limites estabelecidos pela legislação nacional. O estabelecimento de limites reduzidos e procedimentos burocráticos e lentos para a realização de processos de aquisição/contratação, constantes nas normas do BID, tornaram morosa a execução dos convênios.

11. Em países do porte do Brasil, que possuem sistemas de compras eletrônicas desenvolvidos, é preciso flexibilizar e aceitar seu uso nas aquisições com financiamento do Banco. A demora no reconhecimento da modalidade Pregão como procedimento válido para aquisição de bens e serviços e sua restrição ao limite de US\$ 350 mil geraram dificuldades de gestão e aumento nos custos de transação.

12. A inclusão de mais organismos como responsáveis pela implementação do Programa acrescenta regras, prazos e, portanto, mais dificuldades à implementação.

13. Instrumentos de repasse de recursos entre esferas de governo devem estar mais adequados aos objetivos e ao perfil das ações do Programa/Projeto. A utilização do convênio como único instrumento para o repasse de recursos entre esferas de governo mostrou-se difícil e implicou em excessiva preocupação e controle dos processos, em detrimento dos resultados. Além disso, uma maior padronização de ações poderia levar à definição de mecanismos de repasses automáticos. Este problema pode ser significativamente reduzido com a adoção de contratos por resultados.

14. Adoção de critérios distintos de acesso a recursos/ações por parte de distintas UF. O reconhecimento das distintas situações das UF em termos de capacidades financeiras, situação educacional e institucional, face aos objetivos do Programa implica a necessidade de tratamento diferenciado para as UF.

#### **Aspectos de Monitoramento e Avaliação:**

14. Estabelecimento da linha de base e de metas intermediárias e finais vinculadas aos objetivos do Programa. A existência e o acompanhamento de tais informações funciona como parâmetro e impulsiona a execução.

15. O acompanhamento de processos, do alcance de metas e a mensuração dos resultados alcançados, especialmente em um programa de execução descentralizada, envolvendo uma diversidade de subexecutores, torna imperiosa a necessidade de um sistema de monitoramento de processos e resultados desde o início da sua execução.

16. O sistema de monitoramento deve estar colocado já no desenho do projeto. Devem compatibilizar sistemas já existentes nas instituições implementadoras e avançar com relação ao monitoramento de processos e resultados específicos ao projeto.

#### **Aspectos relacionados a resultados:**

17. Projetos em educação devem considerar: (i) horizontes de tempo mais longos para a obtenção de determinados resultados, especialmente os ligados à qualidade; (ii) que, especialmente em aspectos ligados à qualidade, a unidade de atuação é a escola: é nela que os resultados são obtidos e que a ação deve estar focada.

18. Ganhos de qualidade foram relatados por escolas onde a aquisição de equipamentos e instalações estavam inseridos em projetos mais amplos da escola. Recomenda-se que tais ações sejam acompanhadas por capacitações ou outras ações de formação para a equipe escolar que incentivem a efetiva incorporação dos equipamentos e instalações na prática escolar.

**Do ponto de vista do mutuário:**

1. flexibilizar as normas e diretrizes no tocante aos processos de aquisições;
2. maior autonomia do mutuário no desenho e implementação do projeto;
3. melhorar o fluxo e controle de documentos demandados do mutuário;
4. implementar sistema informatizado para o envio de informações do projeto, de modo a facilitar o monitoramento da execução e racionalizar a ida e a vinda de documentação;
5. possibilitar revisões orçamentárias e metas decorrida a metade do tempo destinado à implementação do projeto.

## **Anexos :**

1. Quadro Custo de Projeto por Componente e por Fonte de Financiamento
2. Ata do Seminário de Encerramento
3. Avaliação do Mutuário
4. Sumário da Avaliação de Meio-Termo
5. Números do Ensino Médio no Brasil
6. Resultados do SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica.
7. Nota sobre o FUNDEB
8. Projeto Alvorada
9. Ata do CRG em 13/06/2007

## Anexo - 1

### EQUIVALENTE EM US\$

NOME DA ENTIDADE EXECUTORA: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC

PROJETO: PROMED

Nº DO EMPRÉSTIMO: 1225/OC-BR

Nº DA SOLICITAÇÃO: 043 (Reembolso)

PERÍODO: 06/01/2007 A 15/01/2007

CATEGORIA	ORÇAMENTO VIGENTE (US\$)		ACUMULADO SOLICITAÇÕES ANT.		SOLICITAÇÃO Nº 043		ACUMULADO ATUAL	
	BID 1	LOCAL 2	DESEMB. BID 3	DESEMB. LOCAL 4	DESEMB. BID 5	DESEMB. LOCAL 6	DESEMB. BID 7	DESEMB. LOCAL 8
<b>1.0 - Despesas de Administração</b>		<b>3,935,262.74</b>	<b>0.00</b>	<b>6,016,548.21</b>			<b>0.00</b>	<b>6,016,548.21</b>
<b>2.0 - Projetos de Invest. UF's</b>	<b>79,889,392.04</b>	<b>70,220,761.57</b>	<b>77,722,815.39</b>	<b>68,392,203.05</b>	<b>2,166,577.77</b>	<b>2,142,026.49</b>	<b>79,889,393.16</b>	<b>70,534,229.54</b>
2.1 - Infra Estrutura	15,439,630.41	11,915,461.34	14,648,676.53	11,367,308.53	790,953.90	161,927.35	15,439,630.43	11,529,235.88
2.2 - Equipamento e Mobiliário	34,063,992.25	16,554,479.99	33,265,485.74	16,354,853.67	798,507.28	1,436,710.06	34,063,993.02	17,791,563.73
2.3 - Materiais Didáticos	14,671,655.37	16,926,809.46	14,496,642.78	16,866,313.92	175,012.60	117,178.06	14,671,655.38	16,983,491.98
2.4 - Capacitação	11,289,910.78	9,716,321.19	11,289,547.95	8,807,177.44	362.83	386,767.90	11,289,910.78	9,193,945.34
2.5 - Consultoria	1,255,881.78	5,759,274.51	1,101,674.80	5,720,722.88	154,206.98	13,062.01	1,255,881.78	5,733,784.89
2.6 - Outros Serviços	3,168,321.45	9,348,415.08	2,920,787.59	9,275,826.61	247,534.18	26,381.11	3,168,321.77	9,302,207.72
<b>3.0 - Impl. de Polit. E Prog. Nac.</b>	<b>28,954,607.96</b>	<b>35,843,975.69</b>	<b>28,954,607.96</b>	<b>35,843,974.66</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>28,954,607.96</b>	<b>35,843,974.66</b>
3.1 - Equipamento e Mobiliário		119,612.22	0.00	119,612.21			0.00	119,612.21
3.2 - Materiais Didáticos	19,248,637.44	22,239,985.33	19,248,637.44	22,239,985.32			19,248,637.44	22,239,985.32
3.3 - Capacitação de Recursos	2,559,102.10	1,202,009.34	2,559,102.10	1,202,008.54			2,559,102.10	1,202,008.54
3.4 - Consultorias	4,492,868.42	1,877,591.92	4,492,868.42	1,877,591.77			4,492,868.42	1,877,591.77
3.5 - Outros serviços	2,654,000.00	10,404,776.88	2,654,000.00	10,404,776.82			2,654,000.00	10,404,776.82
<b>4.0 - Inspeção e Supervisão</b>	<b>1,156,000.00</b>		<b>1,156,000.00</b>	<b>0.00</b>			<b>1,156,000.00</b>	<b>0.00</b>
A SUBTOTAL	<b>110,000,000.00</b>	<b>110,000,000.00</b>	<b>107,833,423.35</b>	<b>110,252,725.92</b>	<b>2,166,577.77</b>	<b>2,142,026.49</b>	<b>110,000,001.12</b>	<b>112,394,752.41</b>
B FUNDO ROTATIVO								
C TOTAL (A + B)	110,000,000.00	110,000,000.00	107,833,423.35	110,252,725.92	2,166,577.77	2,142,026.49	110,000,001.12	112,394,752.41
D BIDO + LOCAL	220,000,000.00		218,086,149.27		4,308,604.26		222,394,753.53	
PARIPASSU (A/D)*100	50.00%	50.00%	49.45%	50.55%	50.28%	49.72%	49.46%	50.54%

Leopoldo Jorge Alves Júnior  
Diretor de Projetos Especiais



## Anexo 2

### Ata do Seminário de Encerramento

#### PROGRAMA DE MELHORIA E EXPANSÃO DO ENSINO MÉDIO – PROMED EMPRÉSTIMO 1225/OC-BR

#### SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO

1. O Seminário de Encerramento do Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED) foi realizado nos dias 10 e 11 de abril de 2007, em Brasília-DF, no Hotel St. Paul.
2. A Sessão de Abertura contou com a participação do Presidente do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE), Dr. Daniel Balabam; do Representante do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Dr. Jorge Luiz Lestani; do Diretor de Programas Especiais (DIPRO/FNDE), Dr. Leopoldo Jorge Alves Junior; da Diretora de Ensino Médio da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), Dra. Lúcia Lodi; da Especialista do Setor Social do BID, Dra. Rita Sório; do Coordenador do PROMED, Dr. Eduardo Manyari.
3. O Presidente do FNDE destacou o papel do PROMED na estruturação das redes de ensino médio no País, na definição de foco para esse nível de ensino e na consolidação uma forma de atuação marcada pela parceria entre as instâncias educacionais da União e das Unidades da Federação (UF). O PROMED significou também a definição de fonte de financiamento para o ensino médio. Reiterou a intenção da preparação de uma nova operação com o BID, voltada essencialmente a ações associadas à formação e qualificação dos profissionais da educação, apoiada em processos de monitoramento e avaliação de resultados.
4. O representante do BID ressaltou que a colaboração do BID na área educacional no Brasil vem desde os anos 60 e que o Banco tem interesse em continuar apoiando projetos governamentais nessa área no País, aportando conhecimentos e financiamento. O Banco tem interesse particular no ensino médio e técnico por serem modalidades de ensino que antecedem ou convivem com o ingresso no mercado de trabalho dos jovens, que particularmente neste momento, integram a estratégia do BID de gerar **oportunidades para a maioria da população**. Definiu o ensino médio como uma área de particular interesse, que envolve um período de transição para a idade adulta, a consolidação da cidadania e a possibilidade de inserção do jovem no mundo do trabalho. Identificou o PROMED como tendo sido essencial para inserir o ensino médio como etapa essencial da educação básica: pelos seus efeitos sobre a criação da identidade, a organização das redes e definição de currículo.
5. O diretor da DIPRO/FNDE afirmou que o PROMED foi essencial para que o ensino médio se tornasse tema central na agenda das UF e da União. Destacou o papel do BID como parceiro no processo de implementação do Programa. Avalia que um novo Programa deva levar em conta as dificuldades e os sucessos do PROMED, entre os quais destaca as parcerias entre governo central e governos estaduais.
6. A diretora da SEB/MEC afirmou que o PROMED garantiu visibilidade ao ensino médio no País, consolidou a atuação em parceria entre as esferas de governo envolvidas e destacou a relação estreita entre o Programa e a criação de condições para ampliar a cidadania.
7. O Seminário contou com a participação de 96 pessoas, das equipes da UGP e do MEC, na esfera nacional, e de representantes das Secretarias Estaduais da Educação de 26 UF (apenas MG não esteve representado).

#### 8. O dia 10 foi reservado às apresentações:

(i) Desempenho do PROMED na visão do financiador (a cargo da especialista do BID, Dra. Rita Sório). Destacou que o PROMED foi formulado num contexto distinto do atual, para viabilizar a expansão e consolidação do ensino médio, com melhoria de sua qualidade. Como principais resultados, indica a criação de uma “cultura do ensino médio”, onde o tema definitivamente entrou na agenda das políticas de educação e a criação de capacidades institucionais nos estados e no MEC. Avalia que o PROMED tenha contribuído para a expansão das matrículas, em regiões mais pobres, como Norte e Nordeste, ainda que os resultados não possam ser diretamente apropriados ao Programa. Como principais dificuldades durante a execução, aponta: (i) leque muito amplo de opções de atividades elegíveis, gerou pulverização das ações realizadas; (ii) processos de aquisição complexificados pelo uso das normas BID X 8.666; (iii) convênio como mecanismo de repasse de recursos às UF (foco em processos); (iv) Programa desenhado em dois componentes, atribuídos a equipes distintas de gestão, produziu ineficiências e afetou sua eficácia; Como orientação para novos projetos: (i) mais foco em resultados; (ii) definir mecanismos para redução das disparidades regionais, o que implica critérios diferenciados de acesso aos recursos; (iii) implantação de sistema de informações integrado, desde o início do projeto, que permita o monitoramento de processos e de resultados.

(ii) Desempenho do PROMED na visão do executor (Dr. Eduardo Manyari, DIPRO/FNDE). Avalia que instabilidades nos planos macroeconômico, político e administrativo implicaram problemas na implementação. Em 2006, a coordenação do Programa nos Estados mudou em média 4 vezes. A equipe base de coordenação no MEC tinha 50 pessoas em 2001 e passou a 20 em 2007. Avalia que a forma de contratação das equipes define fragilidade dos ganhos de capacidade institucional: com o final do PROMED há o risco real de desarticulação das equipes (Contratos Temporários da União, que se encerram em dezembro de 2007 associados a projetos). Nos estados, o risco também existe, variando de intensidade em função das formas de contratação. A inexistência de um sistema integrado de informações é outro fator de dificuldade apontado. Como avanço, indica a flexibilização do BID em aceitar o Pregão Eletrônico como forma de aquisição. Como pontos positivos destaca a criação de uma “cultura do ensino médio” no Governo Central e nos estaduais; e indica que ações do PROMED foram incorporadas pelo MEC como permanentes, a exemplo de programas de formação continuada e do Programa Nacional do Livro para o Ensino Médio (PNLEM).

(iii) Resultados Alcançados pelo Subprograma A – Financiamento de Projetos de Investimento das Unidades Federadas (Dr. Cezar Steinhof, coordenador do Subprograma A). Destacou que o principal eixo de atuação do PROMED no Subprograma A foi de adaptação e aquisição de equipamentos para as escolas. O PROMED financiou poucas construções de escolas novas. A expansão das matrículas ocorreu com base em reordenamento de redes e em adaptação de escolas pré-existentes. Outras fontes de financiamento foram mais importantes para obras, como é o caso do Projeto Alvorada. Avalia como positiva a superação das metas definidas no Marco Lógico associadas à incorporação de estados ao PROMED (eram 14 estados, mas todos os 27 foram contemplados). Isso favoreceu a articulação da União com os estados, e entre os estados, com base na identificação de um projeto nacional para esse nível de ensino. A meta de estabelecimento de padrões mínimos não foi cumprida, dada a dificuldade de definição de padrões únicos a partir do nível nacional, para serem implantados estados com autonomia e em situações muito distintas (econômicas, sociais, culturais, climáticas). Avalia que o PROMED atuou como um forte aliado da União e dos Estados para o enfrentamento da expansão e melhoria da qualidade do ensino médio.

(iv) Resultados Alcançados pelo Subprograma B – Políticas e Programas Nacionais (Dra. Lucia Lodi, diretora SEB/MEC). Destaca a fragilidade do processo de monitoramento e acompanhamento das ações do Subprograma; a dificuldade de apropriação dos resultados das pesquisas e estudos realizados para a definição de ações específicas de melhoria do ensino médio. Identifica o PROMED como “estruturante do ensino médio: outros Programas, como o Alvorada, só se articularam em função do PROMED”. Com base nessa visão, associa o

PROMED a todos os ganhos obtidos no ensino médio no período, direta ou indiretamente. Ainda como pontos positivos aponta: (i) a articulação das equipes e agendas das equipes do MEC e dos estados; (ii) o aprimoramento e continuidade de ações, como exemplo a organização curricular e programas de formação continuada; (iii) a melhoria das condições de gestão nos estados e no MEC ao longo do processo de implementação; (iv) a assistência técnica prestada pelo MEC aos Estados. Aponta como orientações para novos Programas para o ensino médio: (i) foco na redução de disparidades regionais, especialmente nas condições de oferta: matrículas, perfil de escolas e equipamentos, qualificação dos profissionais da educação; (ii) definição e programas de formação mais objetivos, voltados à prática em sala de aula.

(v) Efeitos diretos e indiretos do Programa na Melhoria e Expansão do Ensino Médio nos Estados: Bahia, Acre, Tocantins, Rio de Janeiro, Pernambuco e São Paulo. Foi solicitado aos Estados que apresentassem um resumo sobre a execução financeira do PROMED e sobre os aspectos nos quais o PROMED contribui para a melhoria e expansão do ensino médio. Todos os Estados avaliam que a execução dos primeiros convênios foi muito difícil. O motivo principal apontado é que eles eram muito amplos, envolvendo muitas ações, extremamente detalhadas. Os convênios posteriores foram bastante objetivos e referidos a ações específicas, facilitando a execução.

Os representantes da Bahia avaliam que o PROMED “veio num momento crítico, de expansão do ensino médio, sem recursos”. Destacam como principais contribuições do PROMED: (i) a constituição de uma rede de teleconferência que chega a pólos em todo o Estado. É usada especialmente para ações de formação; (ii) aquisição equipamentos para escolas, com destaque para de laboratórios de ciências; (iii) os programas de formação de professores.

As representantes do Acre apontam que o Estado trabalha a área de educação de forma integrada, articulando inclusive os Programas Federais (Fundescola, PROMED, Alvorada). Isso potencializa as ações. Os recursos do PROMED e do Alvorada, ambos do ensino médio, foram usados complementarmente. As construções e aquisições de equipamentos obedeceram aos padrões mínimos do FUNDESCOLA. No início do PROMED não havia escola de ensino médio em todos os municípios; atualmente há em todos. Programa de aceleração da aprendizagem para o ensino fundamental foi implantado, garantindo melhoria dos fluxos para o ensino médio. Na avaliação de desempenho do SAEB, o Acre apresentou melhoria nos índices obtidos entre 1999 e 2005 e saltou da última posição no País para a 13<sup>a</sup>. Avaliam o PROMED como essencial para esse progresso no ensino médio.

As representantes de Tocantins avaliam que o PROMED foi responsável pela estruturação do ensino médio no Estado. Avaliam que atualmente têm capacidade institucional e técnica para executar qualquer programa. Com recursos do PROMED construíram 3 escolas e equiparam as demais, especialmente com laboratórios de ciências e equipamentos de informática. Avaliam que esses equipamentos são essenciais para criar motivação e envolvimento nos estudantes. Expandiram o ensino médio a todos os municípios e povoados (nestes últimos, com telecursos). Realizaram ações de formação e capacitaram todos os coordenadores pedagógicos de todas as escolas que ofertam ensino médio.

As representantes do Rio de Janeiro enfatizaram a questão do reordenamento escolar, que vem sendo implantado a partir de uma base de dados sobre as escolas, financiada pelo PROMED. As demais ações do PROMED foram aquisição de equipamentos (laboratórios, informática e estações de rádio utilizadas em projetos juvenis) e cursos de formação voltados à utilização dos equipamentos. Avaliam que a utilização desses equipamentos tem sido crucial para despertar o interesse e motivar os alunos a aprender. E que é necessário promover capacitação dos professores para utilizarem os equipamentos. Como o processo ainda é muito recente, afirmam que ainda não têm avaliações objetivas sobre o efeito na aprendizagem. Realizaram também ações de formação continuada e concluíram que tais cursos devam ser curtos, com objetivos claros e ministrados próximos ao local de trabalho/residência dos professores para que eles se interessem.

Os representantes de Pernambuco informaram que utilizaram recursos do PROMED e do Projeto Alvorada complementarmente. O Alvorada financiou construções e o PROMED, especialmente aquisição de equipamentos (informática e laboratórios de ciências) e material didático. Identificam os equipamentos nas escolas como fonte de motivação para os alunos. O

PROMED financiou também ações de protagonismo juvenil, que fazem parte do Projeto Jovem Cidadão de Pernambuco. O diretor de uma escola da periferia da região metropolitana de Recife, área de alta violência, Sr. Ridelson Tavares de Melo, informou que em função dos projetos juvenis os indicadores de evasão e repetência na escola vêm melhorando.

Os representantes de São Paulo avaliam que o PROMED contribuiu muito para a estruturação do ensino médio no Estado. A estratégia do estado foi de fortalecimento das escolas. Elas elaboraram seus Planos Escolares e a partir deles definiram suas necessidades de materiais e equipamentos. Essas demandas foram atendidas com recursos do PROMED, por vezes via repasse direto de recursos às mesmas. Os investimentos concentraram-se em equipamentos, material para as escolas e em capacitações para a sua utilização. Outros programas de formação continuada foram realizados e a avaliação é de que todos os professores de ensino médio tenham passado por curso de capacitação (cerca de 90.000 professores). Foi implantado o Programa Ensino Médio em Rede, de formação continuada de professores utilizando recursos de videoconferência. Os resultados das ações não se refletem nos indicadores de qualidade do sistema de ensino. A avaliação é de que é necessário mais tempo para que as ações surtam tais resultados.

9. O dia 11 de abril foi dedicado a discussões entre os participantes, organizados em 5 grupos com o propósito de discutir os temas previamente definidos pelo mutuário e o Banco, (i) Lições Aprendidas (pontos positivos e pontos negativos); (ii) Recomendações Futuras. Foi solicitado aos executores estaduais que tais temas fossem discutidos com suas respectivas equipes, gerando um documento sistematizado para o seminário. Nos grupos, buscou-se discutir, consolidar e consensuar os resultados do trabalho de cada estado, que por sua vez foram consolidados em um documento único (Anexo 1).

10. O Ministério da Educação, por meio do FNDE e sua Diretoria de Projetos Especiais, concorda com a divulgação das informações contidas no Relatório de Término do Programa PROMED, manifestando expressamente sua não objeção à publicação do documento.

Anexos:

Anexo 1 – Quadro consolidado de Resultados do Seminário

Anexo 2 – Programação do Seminário

Anexo 3 – Lista de participantes

Leopoldo Jorge Alves Junior  
Diretor  
DIPRO/FNDE

Rita Sório  
Especialista  
Setor Social  
BID

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO  
DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA A PROGRAMAS ESPECIAIS

**PROGRAMA DE EXPANSÃO E MELHORIA DO ENSINO MÉDIO –PROMED**  
**SEMINÁRIO DE TÉRMINO DE PROJETO – PCR**  
**QUADRO CONSOLIDADO**

<b>I – Lições Aprendidas</b>		<b>II – Recomendações Futuras</b>
Pontos Positivos	Pontos Negativos	
<b>1. Unidade Gerenciadora de Programa – UGP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturação, organização e fortalecimento da UGP (2004 a 2006), com permanência de técnicos de áreas específicas: jurídica, infraestrutura, planejamento e pedagógica, especialmente nos últimos anos.</li> <li>A integração, atendimento, acompanhamento e compromisso da Unidade Gerenciadora do Programa com a Unidade Gerenciadora Estadual.</li> <li>Disponibilidade de Técnicos especializados da UGP para atendimento em tempo hábil às demandas das UGE's.</li> <li>Conhecimento das regras do contrato de empréstimo e capacidade técnica da equipe da UGP para orientação às equipes das UGE's em todas as áreas que envolvem a execução do Programa.</li> <li>Monitoramento de convênios por meio de visitas técnicas pelo FNDE/MEC.</li> <li>Participação e acompanhamento sistemático pelas autoridades competentes na gestão do Programa.</li> <li>Encontros promovidos pela equipe da UGP em Brasília.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não Garantia de equipe permanente e compromissada para acompanhamento e monitoramento da execução do Programa.</li> <li>No início do Programa o MEC disponibilizou Consultores Locais, contratados com recursos da Doação Japonesa e os mesmos centralizavam as tarefas e não repassavam para os Técnicos da UF.</li> <li>Carência de visitas técnicas junto a UF .</li> <li>As Visitas feitas a UF nos primeiros anos para cobrança e sem orientações.</li> <li>Omissão quanto à orientação para melhoria no processo de execução.</li> <li>Solicitação de documentação já enviada ou respostas em apenas 24 horas.</li> <li>Informações conflitantes por parte de alguns técnicos da UGP.</li> <li>Instrumento de acompanhamento – SISPROMED é ineficiente para atendimento as demandas do Estado, além de instabilidade no seu ambiente.</li> <li>Dificuldade na migração dos dados dos Sistemas de Gerenciamento do PROMED da UGE para o SISPROMED.</li> <li>Impossibilidade de acesso ao SISPROMED em alguns estados.</li> <li>Regras impostas, inicialmente pelo Banco, dificultando a execução do projeto.</li> <li>Excesso de burocracia e regras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar novas formas de repasse de recursos.</li> <li>Garantir e agilizar o repasse de recursos conveniados do concedente.</li> <li>Disponibilizar maior volume de recursos aos estados mais carentes.</li> <li>Autorização para utilização do saldo de aplicação financeira paralelamente com os recursos dos Convênios, pois com a inserção da Modalidade Pregão torna-se difícil executarmos o recurso conveniado na sua totalidade.</li> <li>Acatar as normas estaduais para o processo de licitação aceitando, por exemplo, as modalidades Registro de Preço e Pregão.</li> <li>Regras mais simplificadas e objetivas para execução e aquisições previstas no convênio.</li> <li>Manutenção da Equipe atual da UGP para a 2ª Fase do PROMED.</li> <li>Melhorar os manuais de instrução de forma a explicitar todas as regras e informações pertinentes ao Programa.</li> <li>Promover a permanente articulação entre os diversos Programas, Projetos e Órgãos do MEC, envolvidos com ações do Ensino Médio.</li> <li>Disponibilizar no início da 2ª fase do programa uma coletânea e/ou manual de todos os documentos orientadores/normativos referentes ao Programa.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração mais efetiva dos responsáveis da UGE e da UGP.</li> <li>• Criar, produzir e veicular campanha de divulgação dos resultados do PROMED.</li> <li>• Enviar cópia para a UGE dos documentos remetidos ao Secretário.</li> <li>• Oferecer à UGE, orientações claras e precisas a respeito da elaboração de TOR e Termo Aditivo.</li> <li>• Disponibilidade de prazo maior, por parte da UGP, na solicitação de documentos e planilhas.</li> <li>• Aumentar frequência e tempo de visitas técnicas <i>in loco</i> para acompanhamento do Programa, realizando-as de forma trimestral, com monitoramento, por amostragem, das escolas contempladas pelas ações do programa.</li> <li>• Garantir uma sistemática de acompanhamento e monitoramento por parte da UGP junto às equipes executoras dos programas nos estados.</li> <li>• Que haja mais visitas por parte da equipe da UGP e orientação aos técnicos da UGE quanto a consultoria e apoio técnico na execução das ações que possuem detalhamentos técnicos específicos.</li> <li>• Promover uma avaliação externa e sistematizada do impacto das ações do PROMED.</li> <li>• Definir previamente um sistema de acompanhamento sem muitas dificuldades na operacionalização e que contemple todos os passos da execução até a comprovação de despesas.</li> <li>• Aperfeiçoar o SISPROMED, facilitando a inserção de dados e possibilitar o acesso aos relatórios gerenciais de forma plena.</li> <li>• Criar um sistema de acompanhamento e</li> </ul>
--	--	---

		<p>monitoramento das ações realizadas no âmbito do Programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensionar a vigência dos convênios em conformidade com o grau de complexidade de execução das ações previstas no plano de trabalho.</li> <li>• Considerando a burocracia e a pouca agilidade da máquina administrativa, é necessário dilatar o tempo para a execução das ações.</li> <li>• Sugerimos que nas próximas atividades de cooperação técnica sejam contratados os técnicos das UGE's que estejam atuando no Programa, de acordo com sua área específica.</li> <li>• Agilidade na análise dos processos de prestação de contas.</li> <li>• Adotar procedimentos visando à simplificação do processo de prestação de contas através do desenvolvimento de sistema integrado de informação.</li> <li>• Facilitar o acesso à equipe responsável pela prestação de contas no FNDE (CGCAP), para dirimir dúvidas e prestar informações.</li> </ul>
<p><b>2. Unidade de Gerenciamento Estadual (UGE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidade e agilidade da equipe da UGE para atendimento em tempo hábil às demandas da UGP.</li> <li>✓ Conscientização quanto à necessidade da execução dos convênios, tendo em vista o prazo de vigência.</li> <li>✓ Existência na SEC/Bahia e Santa Catarina de uma Comissão Especial de Licitação para realização dos processos licitatórios financiados com recursos externos.</li> <li>✓ Economia obtida nas licitações realizadas, especialmente nos Pregões.</li> <li>✓ Implantação de um sistema informatizado de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As equipes da UGEs não serem exclusivas para este programa.</li> <li>✓ Falta de adequação da infra-estrutura (instalações físicas, sistemas de gerenciamento, equipamentos e mobiliários) para a execução do Programa.</li> <li>✓ A não existência de equipe multidisciplinar para a Gestão do Programa.</li> <li>✓ Carência de formação técnica da equipe.</li> <li>✓ Morosidade na tramitação para aprovação dos termos Aditivos e termos de referencia.</li> <li>✓ Prazo reduzido para atendimento das solicitações da UGP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantir a existência de uma equipe multidisciplinar e multisetorial nas SEDUCs exclusiva para o atendimento às demandas do Programa.</li> <li>✓ Adequação do espaço físico e fortalecimento da equipe executora do PROMED.</li> </ul>



<p>matrículas através de uma Central de Vagas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Priorização do Programa, por parte de alguns gestores, solucionando problemas na operacionalização das ações. (AC)</li> <li>✓ A interação entre os órgãos do Estado e setores das SEE's agilizam os Processos licitatórios e contribuem para o desenvolvimento de ações.</li> </ul>		
<p><b>3. Capacidade Técnica da Unidade de Gerenciamento Estadual (UGE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conhecimento dos procedimentos legais de aquisição para a correta execução do Programa por parte da UGE.</li> <li>❖ Capacidade da Secretaria de Educação para solucionar casos de inadimplência junto ao Governo Federal.</li> <li>❖ Aperfeiçoamento de sistema de informação, criado pelos atuais técnicos da UGE/SP, para acompanhamento da execução orçamentária/ financeira, <i>follow-up</i> de processos licitatórios e de execução contratual de convênios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ O pouco investimento na capacitação e poucas oportunidades de encontros mais sistematizados destas equipes.</li> <li>❖ Desconhecimento de todas as regras do convênio pela UGE.</li> <li>❖ Falta de integração da UGE em alguns estados.</li> <li>❖ Falta de domínio sobre os procedimentos a serem adotados devido a ausência de uma capacitação específica nas diversas áreas, levando os técnicos a uma aprendizagem de ensaio e erro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Assegurar capacitação e qualificação para as equipes executoras das Unidades Federadas.</li> <li>❖ Garantir a participação de técnicos das áreas pedagógica e financeira das UGEs nos seminários promovidos pela UGP.</li> </ul>
<p><b>4. Apoio Institucional da UF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Com o PROMED o ensino médio conseguiu atingir um patamar antes não imaginado, mesmo porque sobrevivia dos restos de recursos do ensino fundamental. (RR)</li> <li>➤ Propiciou a estruturação da equipe da UGE.</li> <li>➤ Participação e acompanhamento sistemático pelas autoridades competentes do Estado na gestão do Programa.</li> <li>➤ Constituição de comissão especial de licitação, esforço para solucionar a inadimplência.</li> <li>➤ Participação e acompanhamento sistemático pelas autoridades competentes na gestão do Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de comunicação entre os diversos órgãos governamentais envolvidos.</li> <li>➤ Falta de integração das unidades gestoras da SE envolvidas com a execução do PROMED.</li> <li>➤ Rotatividade dos secretários de Educação.</li> <li>➤ Morosidade quanto aos compromissos contratuais.</li> <li>➤ Falta de participação e acompanhamento sistemático pelas autoridades competentes na gestão do Programa.</li> <li>➤ Falta de priorização da execução do Programa na Secretaria.</li> <li>➤ Pouca importância por parte de Gestores da SECD-RR em relação a UGE.</li> <li>➤ A não validação do estudo por parte da SEE,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizar estratégias para comprometimento, tanto das autoridades competentes do estado, quanto dos componentes da UGE.</li> <li>➤ Articulação e comprometimento dos órgãos da UF no cumprimento das normas e do cronograma de execução.</li> <li>➤ Garantir tempestividade no pagamento a fornecedores de bens e serviços com recursos provenientes da contrapartida.</li> </ul>

	<p>bem como a falta de uma política educacional para o Ensino Médio.</p>	
<p><b>5. Capacidade de Execução Financeira</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de repasse de recursos de forma tempestiva aos estados.</li> <li>▪ Descentralização de recursos para as UEs, visando sua autonomia e possibilitando o desenvolvimento de identidade própria. (SP)</li> <li>▪ Significativa economia observada nas aquisições, com recursos dos convênios PROMED através da modalidade de Pregão.</li> <li>▪ Concretização da maioria das ações planejadas.</li> <li>▪ Flexibilidade de prorrogação dos Convênios, bem como ajustes no Plano de Trabalho, em caso de necessidade.</li> <li>▪ Possibilidade de adequação e ampliação de metas/ações em função dos recursos disponíveis (utilização de saldos de Convênios e de rendimentos de aplicação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade insatisfatória de aporte de contrapartida.</li> <li>▪ Percentual elevado de contrapartida para alguns estados.</li> <li>▪ A não viabilização da contrapartida a contento por alguns estados.</li> <li>▪ Ações de contrapartida descritas de forma fragmentada nos Planos de Trabalho.</li> <li>▪ Recurso insuficiente para monitoramento e/ou atendimento às ações demandadas pelo estado, tais como: uso do material, implementação das ações e construção de mais escolas.</li> <li>▪ Falta de tempestividade no pagamento de contratos com fornecedores de bens e serviços.</li> <li>▪ A não execução integral dos recursos conveniados.</li> <li>▪ Devolução de recursos MEC/BID não aplicados.</li> <li>▪ Prazo para a execução dos Convênios inexecutável.</li> <li>▪ O não atendimento às demandas da UCP e dos órgãos de controle nos prazos estipulados.</li> <li>▪ Exigência de documentos não previstos (ex: Termo de Inventário).</li> <li>▪ Algumas regras não foram explicitadas.</li> <li>▪ Morosidade nos repasses de recursos e na análise dos processos de prestação de contas, bem como na aprovação para utilização do saldo de convênio e da aplicação financeira por parte do FNDE.</li> <li>▪ Pouca agilidade na execução das ações, pela morosidade da máquina administrativa pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuir o percentual da contrapartida exigida nos Convênios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não existência de instrumento de avaliação das ações do PROMED.</li> <li>▪ Morosidade no setor de compras e necessidade de um setor especializado em especificação.</li> <li>▪ Incompatibilidade das normas locais e do programa que levou à morosidade nos processos licitatórios.</li> <li>▪ Falta de uma Comissão de Licitação exclusiva do Programa.</li> <li>▪ Morosidade dos processos de aquisição de livros, não de domínio público, por inexigibilidade de licitação.</li> <li>▪ Elaboração de vários processos para o mesmo objeto.</li> <li>▪ Complexidade na execução das ações.</li> <li>▪ Defasagem de preço entre a data do convenio e a data de execução da ação.</li> <li>▪ O volume de recursos não representou as necessidades do estado.</li> </ul>	
<b>6.1 Ações conveniadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Os investimentos ocorridos nas áreas de capacitação, infra-estrutura, material didático e equipamentos e mobiliários, contribuíram para a melhoria do Ensino Médio.</li> <li>○ Contribuição significativa das ações realizadas para otimização do processo de ensino, refletindo de forma perceptível no fluxo do rendimento escolar e na efetividade do processo de aprendizagem.</li> <li>○ Impacto significativo na melhoria da qualidade do Ensino Médio.</li> <li>○ Avanço Pedagógico efetivado pela ação do "Livro Didático Público".</li> <li>○ Reordenamento da rede estadual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O Valor dos recursos ainda é insuficiente para atender a demanda crescente deste nível de ensino.</li> <li>○ Equipar e mobiliar por si só não melhorou a qualidade do ensino quanto à aprovação, reprovação e evasão.</li> <li>○ O nº de unidades escolares atendidas pelas ações do programa foi pequeno para ter uma repercussão maior nos indicadores educacionais do Estado.</li> <li>○ Carência de continuidade no processo de formação.</li> <li>○ Falta uma avaliação sistematizada dos recursos investidos pelo programa.</li> <li>○ Impossibilidade de implementar um sistema de avaliação que verificasse o impacto das ações executadas, dada a diversidade de ações, com abrangência limitada e atuação conjunta de outros programas nas escolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inclusão de novas ações de acordo com as necessidades das UF: transporte escolar, merenda, etc.</li> <li>○ Permitir a contratação de pessoal para acompanhamento das ações com recursos do Programa.</li> <li>○ Estender o atendimento à todas as Unidades Escolares de Ensino Médio em todo o Estado.</li> <li>○ Disponibilizar mais recursos para atender às demandas do estado.</li> <li>○ Implantação de sistema de auto-avaliação corporativo na rede escolar.</li> <li>○ Privilegiar os componentes: Protagonismo Juvenil e Fortalecimento Institucional que foram prejudicados no PROMED I no Estado de Goiás.</li> <li>○ Disponibilizar recursos para a operacionalização dos projetos elaborados pelos jovens protagonistas.</li> </ul>

	<p>beneficiadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faltam recursos para o financiamento dos projetos elaborados pelos jovens protagonistas.</li> <li>○ Falta de financiamento a outra modalidade de ensino médio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover ampliação de recursos para estimular programas de premiações a professores.</li> <li>○ Atender às necessidades do Estado na formulação das ações, por exemplo: reforma, ampliação e construção de prédios escolares.</li> <li>○ Universalização dos padrões mínimos de atendimento do PNE.</li> </ul>
<p><b>6.1.1 Capacitação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As ações de capacitação de professores no programa tiveram impacto perceptível na melhoria das práticas pedagógicas pelos professores que foram capacitados.</li> <li>• Baixa taxa de abandono dos professores durante a realização de curso de formação continuada com carga horária de 40 h, distribuído em pólos.</li> <li>• Opção pelos cursos de Formação Continuada mesclando aulas presenciais e à distância.</li> <li>• Programas de Educação Continuada, definidos pelos levantamentos das reais necessidades dos professores.</li> <li>• Projetos escolares de melhorias nos aspectos pedagógicos, elaborados pelas UEs.</li> <li>• Estímulo aos professores através de premiações.</li> <li>• Compromisso dos Profissionais da área educacional em buscar desenvolver diversos projetos interdisciplinares de suma importância na escola.</li> <li>• Mudanças significativas nas praticas pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de deslocamento dos professores aos locais de realização das capacitações.</li> <li>• Alta rotatividade de professores.</li> <li>• Falta de controle ou monitoramento dos professores capacitados em relação à atuação pedagógica.</li> <li>• Alta taxa de abandono dos professores durante a realização de curso de formação continuada com carga horária de 120 h.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver instrumento específico de avaliação das ações do PROMED, incluindo o desempenho dos professores capacitados.</li> <li>• Ampliar as ações de capacitação para atender as demandas do estado.</li> <li>• Garantir o pagamento de ajuda de custos nos programas de capacitação de professores.</li> <li>• Dar continuidade aos atuais programas de formação continuada, visando a constante atualização e ampliação de conhecimentos aplicáveis em sala de aula.</li> <li>• Oferecer cursos de formação continuada de curta duração e em pólos, facilitando assim o deslocamento dos professores.</li> <li>• Mais formação inicial na área de ciências da natureza e suas tecnologias.</li> <li>• Aperfeiçoar a divulgação dos cursos de formação continuada.</li> <li>• Disponibilizar recurso para Capacitação que vise promover a consonância entre o Projeto Político Pedagógico e a Proposta Curricular que está sendo implantada no Estado, com acompanhamento sistemático.</li> <li>• Financiar uma política de capacitação voltada para o ensino médio em todas as áreas de ensino e gestão.</li> </ul>
<p><b>6.1.2 Infra-estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construção de Unidades Escolares para o Ensino Médio.</li> <li>✓ Cuidado em garantir a acessibilidade a pessoas com deficiência física nos espaços da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolas sem estrutura física para comportar os equipamentos recebidos.</li> <li>✓ Acompanhamento das obras e aval equivocado de engenheiro do MEC, o que fez com que o Estado do Rio Grande do Norte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior rigor da UGP quanto à fiscalização das obras, com cláusulas contratuais mais severas quanto à execução dos serviços.</li> <li>✓ Alocar recursos específicos para a execução de obras e aquisição de dispositivos que</li> </ul>

<p>escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espaços físicos construídos, ampliados ou adequados de conformidade com as especificidades da SEE/SP para a melhoria da prática pedagógica em sala de aula e garantia da acessibilidade a pessoa portadora de deficiência física nos espaços da escola.</li> <li>✓ Construção de laboratório de ciências e auditório em uma escola do ensino médio.</li> </ul>	<p>respondesse a auditoria sobre problemas detectados nas obras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de um projeto para preservação das obras realizadas com recursos do Projeto.</li> <li>✓ Inexistência de ações voltadas para garantir melhor infra-estrutura das escolas - Maranhão.</li> </ul>	<p>visem garantir a acessibilidade da pessoa portadora de deficiência física nos espaços da escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilizar recurso para atender um maior número de escolas, especialmente no que diz respeito a reforma e ampliação.</li> <li>✓ Prever recursos para avaliar as condições físicas das bibliotecas do estado visando investir na melhoria desses ambientes.</li> </ul>
<p><b>6.1.3 Material didático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Melhoria na qualidade de Ensino aprendizagem, possibilitando o ingresso da maioria dos alunos ao ensino superior.</li> <li>❖ O material didático adquirido contribuiu para o desenvolvimento da prática pedagógica.</li> <li>❖ Aquisição de acervos de livros, informática e/ou outras matérias pedagógicas, inclusive para a biblioteca dos professores.</li> <li>❖ O material didático adquirido, contribui para subsidiar o desenvolvimento da prática pedagógica diferenciada do EM, uma vez que criou ao Estado a necessidade da elaboração do projeto pedagógico de uma política de manutenção do acervo nas bibliotecas.</li> <li>❖ Os livros didáticos distribuídos contribuíram para a prática pedagógica dos professores e como material de pesquisa dos alunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inexistência de projetos específicos para uso das bibliotecas.</li> <li>❖ Numero de títulos limitados.</li> <li>❖ Ausência de política de monitoramento da utilização e conservação do acervo.</li> <li>❖ Falta de infra-estrutura das escolas para (armazenar) organizar o acervo, possibilitando a utilização pelos alunos e professores.</li> <li>❖ Falta de qualificação de alguns professores para uso dos recursos didáticos.</li> <li>❖ Pouca divulgação das ações dos Programas no âmbito Federal e Estadual com ênfase no livro didático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Financiar a aquisição de livro didático para disciplinas que não consta no programa nacional do livro didático.</li> </ul>
<p><b>6.1.4 Equipamentos e mobiliários</b></p> <p>Aquisição de equipamentos e mobiliário para salas de aula, bibliotecas, Laboratórios de Ciências e de Informática.</p> <p>Inovações pedagógicas e de gestão identificadas, divulgadas e disseminadas na rede de ensino, através de vídeos e DVDs</p> <p>Equipar Salas Ambiente Multiuso e Dotar Bibliotecas/Salas de Leitura das escolas de Ensino Médio com recursos de informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausência de sistema de preservação e reposição de equipamentos e mobiliários.</li> <li>➤ Ausência de política de monitoramento da utilização e conservação dos equipamentos.</li> <li>➤ Não aquisição de mobiliário para acomodação de acervo.</li> <li>➤ Os equipamentos tecnológicos adquiridos no convênio foram destinados apenas para 17 escolas, num contexto de 254 unidades existentes no Estado do Espírito Santo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilizar recursos para a manutenção e reposição de bens adquiridos pelo Programa.</li> <li>➤ Aperfeiçoar o Termo de Responsabilidade, acrescentando cláusulas quanto à preservação e reposição de equipamentos e mobiliário adquiridos com recursos do PROMED.</li> <li>➤ Inserir no PROMED II uma ação de preservação dos equipamentos e mobiliários.</li> <li>➤ Assegurar uma campanha de preservação do</li> </ul>

<p>(<i>hardware e software</i>) bem como com o respectivo mobiliário e equipamentos áudio-visuais visando o aprimoramento da prática pedagógica.</p> <p>Contribuição no aprofundamento dos conhecimentos científicos e tecnológicos</p> <p>Aquisição de veículos para o órgão gestor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A inexistência de financiamento para manutenção dos equipamentos.</li> <li>➤ Falta de compreensão de alguns gestores das escolas na guarda e zelo com o patrimônio adquirido.</li> </ul>	<p>patrimônio escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientação mais sistemática aos gestores escolares quanto à da guarda e zelo do patrimônio recebido.</li> </ul>
---	---	---

Participante	funcao	email	telefone	UF	REGIÃO
Adélia Mamede	Técnica Administrativo	adelia@fnde.gov.br	(61) 3966-5914	RIII	3
Adenize Costa Acioli	Assessora Técnica	adenize.acioli@gmail.com	(82) 3315-1272	AL	4
Alcina Maria Barra de Oliveira	Técnica	alcina_barra@hotmail.com	(63) 3218-1449	TO	3
Ana Lúcia Cunha Ferraz de Paiva	Técnica Pedagógica	analucia.paiva@edunet.sp.gov.br	(11) 3758-4565	SP	4
Ana Lúcia de Lima Santos	Técnica	analuciasantos@seduc.pa.gov.br	(91) 3087-2737	PA	2
Ana Maria Viana Guerra dos Santos	Gerente Geral do EQUIPE PROMED	anaguerra@bol.com.br	(96) 3212-1767	AP	2
Ana Paula Pereira Machado Jenkins de Lemos	Gerente da Região III	amachado@fnde.gov.br	(61) 3966-5968	RIII	3
Andrea Studart Correa Galvão	Gerência da Região II	andreac@fnde.gov.br	(61) 3966-5949	RII	2
Ângela Maria Rodrigues Pinto de Melo	Coordenadora do Ensino Médio	ampdemelo@zipmail.com.br	(98) 3227-1116	MA	3
Angelita Celino Pedreira	Técnica	angelitapedreira@msn.com	(71) 3243-1873	BA	2
Augusto Vanderley Aragão da S. Júnior	Técnico	-	-	AP	2
Carlo Antonio Arze	Consultor	-	(61) 3317-4121	DF	BID
Carlos Alberto Herran	Especialista em Desenvolvimento Social	-	(61) 3317-4121	DF	BID
Célia Maria Penedo	Coordenadora do Ensino Médio	celiapenedo@hotmail.com	(21) 2299-3798	RJ	3
Célio Roberto Gonzaga do Nascimento	Administrativo I	celior@fnde.gov.br	(61) 3966-5930	RIV	4
César Steinhorst	Coordenador do EQUIPE PROMED Sub "A"	cezar@fnde.gov.br	(61) 3966-5906	COORD	COPRO
Claudina Maria Barreto Sobral	Diretora do Ensino Médio	claudinas@seed.se.gov.br	(79) 3262-1250	SE	4
Daniel de Carvalho Oliveira	Técnico	daniel@sed.sc.gov.br	(48) 3234-5274	SC	2
Daniel Silva Balaban	<b>Presidente do FNDE</b>	-	<b>(61) 3966-4806</b>	<b>COORD</b>	<b>COPRO</b>
David Queiroz Pinto Júnior	Comprovação de Gastos	davidq@fnde.gov.br	(61) 3966-5922	COORD	COPRO
Divaldo Alcântara	Coordenador Executivo de Projetos Especiais	dalcanta@sec.ba.gov.br	(71) 3115-9044	BA	2
Donizeth Aparecida Telles	Planejamento e Gestão	donizetha@fnde.gov.br	(61) 3966-5830	RII	2
Edson Santos de Melo	Gerente de Ensino Médio	aquiri_rb@hotmail.com	(92) 3614-2220	AM	4
Eduardo Carlos Manyari Garcia	Coordenação Geral do EQUIPE PROMED	emanyari@fnde.gov.br	(61) 3966-5915	COORD	COPRO
Eduardo Marques Nunes de Almeida	Técnico Financeiro	eduardon@fnde.gov.br	(61) 3966-5927	RIII	3
Elisabeth dos Santos Rezende de Almeida	Técnica Pedagógica	elisabeth.almeida@seduc.mt.gov.br	(65) 3613-6318	MT	3
Elizabeth Jácome da Costa Britto	Subcoordenadora do Ensino Médio	ugem@rn.gov.br	(84) 3232-1434	RN	2
Ema Marta Dunck Cintra	Coordenadora do Ensino Médio	-	-	MT	3
Ericka Fernandes Vieira Barbosa	Técnica Pedagógica	ericka@fnde.gov.br	(61) 3966-5838	RIV	4
Erlene Vieira de Oliveira	Técnica	erileneoliveira@yahoo.com.br	(69) 3216-5017	RO	3
Esther Santos Ferreira Monteiro	Técnica	santhos@uol.com.br	(21) 2299-3746	RJ	3
Franck Moreira Ribeiro	Consultor	franck@fnde.gov.br	-	COORD	COPRO
Gilberto Gomes	Infra-Estrutura	ggomes@fnde.gov.br	(61) 3966-5978	RII	2
Glaucia Rabelo Veloso	Consultora	glauciar@fnde.gov.br	-	COORD	COPRO
Hercília Amorim e Silva	Gerente de Programas e Projetos Especiais	-	-	PI	3
Idenildo Eustáquio de Oliveira	Comprovação de Gastos	idenildo@fnde.gov.br	(61) 3966-5905	COORD	COPRO
Jackelene Rubem de Macedo	Jurídico	jackelener@fnde.gov.br	(61) 3966-5959	RII	2
Jaime dos Anjos Melo	Técnico	jdmelo5@yahoo.com.br	(71) 3243-6736	BA	2
Jansiléia Costa da Silva	Técnica	jansileiacsilva@uol.com.br	(68) 9211-1178	AC	2
Jorge Luis Inocêncio	Técnico Financeiro	jorge.inocencio@edunet.sp.gov.br	(11) 3218-2068	SP	4
Jorge Luis Lestane	<b>Jorge Luis Lestane</b>	<b>BID</b>	-	<b>(61) 3317 DF</b>	
José Edson Freitas de Albuquerque	José Edson Freitas de Albuquerque	Técnico	edsalbuq@yahoo	(68) 9229 AC	
José Parente Filho	José Parente Filho	Consultor	jparente@fnde.gc	(61) 3966 COORD	
José Silvano de Pinho	José Silvano de Pinho	Analista Educacional	pinho.analista@h	(95) 3621 RR	
Josete Bezerra	Josete Bezerra	Técnica Pedagógica	-	DF	



participante	funcao	email	telefone	UF	REGIÃO
Josete Bezerra	Técnica Pedagógica		-	DF	3
Juliana Andrade Féo	Técnica Jurídica	julianaf@fnde.gov.br	(61) 3966-5948	RIV	4
Leonor Cavalett Cantelli	Coordenadora do Ensino Médio	leonorcantelli@terra.com.br	(51) 3233-7692	RS	2
<b>Leopoldo Jorge Alves Júnior</b>	<b>Diretor da DIAPE</b>		<b>(61) 3966-5909</b>	<b>COORD</b>	<b>COPRO</b>
Lúcia de Fátima Bezerra Rodrigues	Técnica	luydefatima@yahoo.com.br	(81) 2122-6337	PE	4
<b>Lucia Helena Lodi</b>	<b>Diretora do DPEM</b>		<b>(61) 2104-8819</b>	<b>DF</b>	<b>MEC</b>
Lucimara Francisco Garcia Barbim	Gerente de Planejamento de Controle de Conv	lucimara.barbin@ac.gov.br	(68) 3213-2626	AC	2
Luis Felipe Barcellos Hogen	Técnico		(61) 2104-8819	DF	MEC
Luiz Gonzaga Sampaio de Araújo	Técnico Pedagógico	luizs@fnde.gov.br	(61) 3966-5964	RIII	3
Luzia América Gama de Lima	Coordenadora do Ensino Médio	luziaag@seduc.to.gov.br	(63) 3218-1449	TO	3
Magda Rejane Cordeiro de Araújo Soares	Coordenadora		(61) 2104-8819	DF	MEC
Marcos Antonio Magalhães Borges	Gerente da Região IV	mmagalhaes@fnde.gov.br	(61) 3966-5951	RIV	4
Marcos Elias Moreira	Superintendente do Ensino Médio	marcos.moreira@see.go.gov.br	(62) 3201-3225	GO	3
Maria Aliete Cavalcante Bormann	Técnica	ugem@rn.gov.br	(84) 3232-1358	RN	2
Maria Aracy Veras Craveiro	Técnica	aracy@seduc.ce.gov.br	(85) 3249-2071	CE	4
Maria Áurea Ribeiro de Araújo Pereira	Técnica	florenciaiores@yahoo.com.br	(63) 3218-1449	TO	3
Maria de Fátima da Fonseca Marinho	Técnica	enmedioEQUIPE PROMED@bol.com.br	(82) 3115-1272	AL	4
Maria do Socorro da Silva Viveiros	Supervisora	helpviveiros@ig.com.br	(86) 3216-3268	PI	3
Maria Eveline Pinheiro Villar	Técnica Pedagógica		(61) 2104-8010	DF	MEC
Maria Teresa de Castro Loureiro	Técnica	teresa.loureiro@oi.com.br	(21) 2242-3655	RJ	3
Mário Andrade Cardoso	Secretário de Estado da Educação		-	PA	2
Mary Lane Hutner	Coordenadora Geral da DEM	maryhutner@pr.gov.br	(41) 3308-0342	PR	4
Maurício Apolinário	Pedagógico	mapolinario@fnde.gov.br	(61) 3966-5861	RII	2
Mônica Merlo	Consultora		(61) 3317-4121	DF	BID
Noélio Vieira Evangelista	Executor dos Convênios		-	DF	3
Otávio de Souza Pinheiro Neto	Secretário Adjunto de Gestão		-	PA	2
Patrícia Silva de Oliveira	Técnico em Planejamento e Gestão	poliveira@fnde.gov.br	(61) 3966-5818	RIII	3
Pedro Tomaz de Oliveira Neto	Técnico Pedagógico		(61) 2104-8819	DF	MEC
Penha Júlia de Castro G. de Souza	Diretora de Educação Média e Tecnologia		-	DF	3
Regina Resek	Coordenadora da CENP		(11) 3218-2067	SP	4
Reginaldo Passos	Técnico	reginaldo@fnde.gov.br	(61) 3966-5960	RII	2
Remi Castioni	Consultor	remic@contractual.iadb.org	(61) 3317-4121	DF	BID
Ridelson Tavares de Melo	Técnico	ridelson.tavares@bol.com.br	(81) 2122-6337	PE	4
Rita de Cássia Santos da Silva	Técnica	ensinomedio@sedu.es.gov.br	(27) 3137-3669	ES	4
Rita Elizabeth Sório	Especialista em Desenvolvimento Social		(61) 3317-4121	DF	BID
Rosângela Lucchesi	Técnica em Planejamento e Gestão	rosangelal@fnde.gov.br	(61) 3966-5814	RIV	4
Rosemari Oliveira	Técnica Pedagógica	rosemari_oli@yahoo.com.br	(67) 3364-0905	MS	3
Sebastião Moura Neto	Técnico	sebastiao@educacao.pe.gov.br	(81) 2122-6337	PE	4
Sérgio Carlos Dompieri	Coordenador de Infra-estrutura	sergio.dompieri@edunet.sp.gov.br	(11) 3218-2067	SP	4
Silvânia Peres Damasceno	Técnica	silvania.damasceno@ac.gov.br	(68) 9205-0300	AC	2
Valdilene Alves Sobral	Técnica	valdilenes@seed.se.gov.br	(79) 3179-8830	SE	4
Vera Cabral	Consultora		(61) 3317-4121	DF	BID
Vera Lúcia Vilar de Oliveira	Técnica	verao@secpb.gov.br	(83) 3235-1397	PB	2
Vita Fernandes	Diretora do Centro de Ensino Médio Félix Camoa		-	TO	3
Waldete Pereira Rosa	Técnica Pedagógica	waldete@fnde.gov.br	(61) 3966-5975	RIII	3

ESTATÍSTICA	
Participantes com Recursos PNUD	38
Participantes com Recursos UF	10
Equipe PROMED SUB A	26
Equipe Secretaria do Distrito Federal	3
Equipe BID	7
Equipe MEC	5
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>

ESTATÍSTICA	
Participantes da Coordenação PROMED	9
Participantes da Região II PROMED	6
Participantes da Região III PROMED	6
Participantes da Região IV PROMED	5
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>



Banco Interamericano de Desenvolvimento

Relatório de Término de Projeto – PCR 2006

Avaliação do Mutuário

Número do Projeto: 1225 OC/BR – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio.	
Agência(s) Executora(s): Ministério da Educação – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.	
Mutuário: Ministério da Fazenda	
Data de Aprovação do Projeto: 13/10/1999	Data de Efetivo contrato: 02/03/2000
Data de Avaliação do Mutuário: 09/04/2007	Data da Reunião de Encerramento: 10/04/2007

Classificação de Desempenho do mutuário no Projeto

Probabilidade de alcance dos Objetivo(s) de Desenvolvimento:

☐ Muito Provável (MP)      ☐ Provável (P)      ☒ Pouco Provável (PP)      ☐ Improvável (I)

Implementação do Projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS)      ☒ Satisfatório (S)      ☐ Insatisfatório (I)      ☐ Muito Insatisfatório (MI)

Resultado de Sustentabilidade do Projeto:

☒ Muito Provável (MP)      ☐ Provável (P)      ☐ Pouco Provável (PP)      ☐ Improvável (I)

**Comentários:**

O programa no tocante ao objetivo de melhoria qualitativa do ensino médio não evidenciou índices satisfatórios como é demonstrado nos resultados das avaliações nacionais desse nível de ensino. Entretanto, inseriu na Agenda Educacional do país o ensino médio e os seus desafios e proporcionou significativamente aumento da matrícula. Outro aspecto relevante no desempenho do mutuário é a transferência da gestão do projeto do MEC para o FNDE. A partir dessa transferência a execução imprimiu um ritmo altamente significativo e importante para o alcance das metas físico-financeiras, culminando no desembolso integral dos recursos previstos no orçamento do projeto.

## Desempenho do Mutuário durante a Preparação do Projeto

Classifique seu próprio desempenho durante a Preparação do Projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS)    ☒ Satisfatório (S)    ☐ Insatisfatório (I)    ☐ Muito Insatisfatório (MI)

Comentários:

**A preparação do projeto considerou o diagnóstico sobre o ensino médio brasileiro de cada uma das Unidades Federadas consolidado no plano do ensino médio – PEM, resultando na preparação dos Projetos de Investimentos Plurianuais - PI e nos respectivos instrumentos de convênios.**

Classifique seu próprio desempenho durante a Execução do Projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS)    ☒ Satisfatório (S)    ☐ Insatisfatório (I)    ☐ Muito Insatisfatório (MI)

Comentários:

**A execução do projeto nos primeiros anos transcorreu de forma insatisfatória, em razão das limitações orçamentárias e financeiras da União e dos Estados e do despreparo das equipes técnicas central e estaduais. Contudo, a partir da contratação da nova equipe central, em 2004, por meio de processo seletivo simplificado e do foco de acompanhamento implementado pela nova gestão, a execução do projeto foi ganhando níveis mais satisfatórios, haja vista que foi a totalidade dos recursos previstos no orçamento do programa foram integralmente desembolsados pelo órgão financiador.**

## Desempenho do Banco durante a Preparação do Projeto

### Desempenho do Banco

Classifique o desempenho do Banco durante a preparação e supervisão do projeto. Considerar fatores tais como: qual o banco que facilitou o desenho do projeto, propuseram soluções técnicas adequadas para os problemas identificados e responderam com o que foi pedido pelo Mutuário (tempo, tipo de seleção de instrumento). Assistência técnica (incluindo treinamento formal e informal) para as Agências Executoras, tempo do Banco para responder às necessidades e flexibilidade de resposta em situações de emergência durante a implementação do projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS)    ☒ Satisfatório (S)    ☐ Insatisfatório (I)    ☐ Muito Insatisfatório (MI)

#### Comentários:

As normas e diretrizes do órgão financiador, de forma geral, dificultaram a execução, principalmente nos primeiros anos do Projeto, salientando-se a demora na liberação de “não-objeções” e na aplicação de modalidades de licitação e nos seus limites financeiros extremamente restritivos frente às normas da legislação e a natureza das ações pactuadas.

Ao longo do desenvolvimento do projeto ocorreu significativa melhora no tempo de resposta às demandas do mutuário e o banco esteve mais presente no acompanhamento e monitoramento da implantação do projeto. No entanto, não houve evolução e flexibilização e/ou adequação das modalidades licitatórias nem a preocupação com capacitação das equipes executoras – central e estadual.

### Sugestões Adicionais para Melhorar Desempenho do Banco

Comentários adicionais/ sugestões para melhoria do desempenho do Banco no futuro.

- flexibilizar as normas e diretrizes no tocante aos processos de aquisições;
- maior autonomia do mutuário no desenho e implementação do projeto;
- melhorar o fluxo e controle de documentos demandados do mutuário;
- implementar sistema informatizado para envio de informações do projeto, de modo a facilitar o monitoramento da execução e racionalizar a ida e vinda de documentação;
- possibilitar revisões orçamentárias e metas decorrida a metade do tempo destinado à implementação do projeto.

## **ANEXO 4 – SUMÁRIO DA AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO**

**AValiação DAS Ações E DA Estrutura DO  
PROGRAMA DE MELHORIA E EXPANSÃO DO  
ENSINO MÉDIO**

**RELATÓRIO FINAL  
VOLUME 5**





**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP**

**NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS – NEPP**

**FEVEREIRO DE 2005**

**AVALIAÇÃO DAS AÇÕES E DA ESTRUTURA DO  
PROGRAMA DE MELHORIA E EXPANSÃO DO  
ENSINO MÉDIO**

**RELATÓRIO FINAL – VOLUME 5**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP  
NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS (NEPP/UNICAMP)**

**FEVEREIRO DE 2005**

**INSTITUIÇÃO CONTRATANTE**

**UNESCO**

**INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL**  
**NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Coordenador do NEPP**  
Prof. Dr. Pedro Luiz Barros Silva

**Coordenador Associado**  
Prof. Dr. Geraldo Biasoto Jr.

Centro interdisciplinar de pesquisa, especializado na análise e avaliação de políticas e programas públicos. Entre suas preocupações e interesses prioritários, destacam-se: as avaliações de processos de implementação de reformas e inovações de políticas, programas e projetos na área de desenvolvimento social; os resultados e os impactos das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sócio-econômico do Brasil em perspectiva internacional comparada. No período recente, desenvolveu, entre outros, os seguintes projetos:

Metodologia de Avaliação de Programas de Transferência de Renda: Estudo Piloto e Capacitação de Técnicos em Municípios Selecionados nas Regiões Metropolitanas de São Paulo e Campinas - FAPESP (2004).

Avaliação das Ações e da Estrutura do Projeto de Melhoria e Expansão do Ensino Médio – PROMED (2004).

Avaliação de Projetos Prioritários na área de Transporte Urbano e Trânsito – Convênio entre a UNICAMP e a FENASEG (2004).

A Questão Habitacional e a Política de Intervenção Pública no Estado de São Paulo: Diagnóstico e Perspectiva. Subprojeto III: Rede Urbana, Situação Habitacional e Programas de Intervenção no Estado de São Paulo – CDHU (2003).

REDE INNOVEMOS – Rede de Inovações Educacionais para América Latina e Caribe (2003).

Análise da Organização Institucional do SUS, da Produção de Serviços de Atenção à Saúde e do Complexo Econômico do Setor Saúde (Radiografia da Saúde – 2002).

Avaliação institucional do PROFAE e definição de parâmetros para o estabelecimento de sistemas de acompanhamento do mercado de trabalho em saúde, especialmente em enfermagem (2002 - 2004).

Projeto de Cooperação Acadêmica para Desenvolvimento de Metodologias de Análise de Políticas Públicas na Pós-Graduação: NEPP/UNICAMP; PUC/Campinas; UFMA, 2001- 2003 (PROCAD).

Consórcio Binacional em Ciências Sociais e Políticas Públicas (UNICAMP/FGV-SP/UFPe e UT-Austin e UCLA-Los Angeles). Programa de Consórcios em Educação Superior Brasil – Estados Unidos (2001-2006). CAPES/FIPSE.

Avaliação Comparativa do Programa TV Escola (1999-2001).

Projeto de Identificação de Crianças e Adolescentes que Trabalham nas Ruas do Centro da Cidade de Campinas em Pequeno Comércio ou Serviços (2001).

Formação de profissionais para a saúde da família: avaliação dos pólos de capacitação, formação e educação permanente de recursos humanos para o PSF (2000).

Avaliação de Impacto do Programa Capacitação Solidária sobre os Egressos de cinco Regiões Metropolitanas (2000).

Avaliação da Descentralização dos Recursos do Ministério da Saúde para a Gestão Plena da Atenção Básica: PAB, PSF/PACS, Combate às Carências Nutricionais, Assistência Farmacêutica Básica e Vigilância Básica (1999-2000).

Avaliação dos Programas da Rede de Proteção Social do Ministério da Educação. (1999).

Impactos Sócio-econômicos das Políticas de Transporte sobre as Condições de Vida da População da Grande São Paulo. Convênio (1998 – 1999).

## RELATÓRIO FINAL

### EQUIPE TÉCNICA

#### **Coordenador Geral**

Pedro Luiz Barros Silva

#### Coordenadora Técnica Científica

Vera Lúcia Cabral Costa

#### **Pesquisadores**

Cristina Helena Almeida de Carvalho

Eny Marisa Maia

Iara Marques

Mônica Maia Bonel Maluf

Sandro Gustavo G. Cano

Stella Maria Barberá da Silva Telles

#### **Processamento de Dados / Estatística**

Sergio da Hora Rodrigues

#### **Apoio Gerencial e Administrativo**

Maria Leonor Carvalho Toledo

Nilva Hélide Moreira Rocha

Ortencia Loureiro Martins Freitas

Patrícia Alves de Oliveira Costa

Renata Gobi Chiulle Del Tio

**VOLUME 5 – SUMÁRIO DA AVALIAÇÃO**

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>7</b>

## INTRODUÇÃO

O estudo “Avaliação da Estrutura e das Ações do Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED)” foi realizado pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Unicamp (NEPP/UNICAMP), com base em contrato firmado entre a FECAMP/UNICAMP e a UNESCO.

O trabalho de avaliação desenvolveu-se ao longo do segundo semestre de 2004 e envolveu todas as instâncias de implementação do PROMED: Ministério da Educação, Secretarias Estaduais de Educação, Agências de Cooperação Internacional (UNESCO e PNUD) e escolas. Destaca-se que no que se refere ao Subprograma das Unidades Federadas, a avaliação se deu a partir da realização de estudos de caso em quatro estados: Bahia, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Tocantins. Para efeito da avaliação dos processos e de procedimentos das unidades de coordenação do Programa, foram ainda realizadas entrevistas no Estado de Goiás e no Distrito Federal.

O presente relatório é o Produto Final do trabalho de avaliação e é constituído por 5 volumes.

No Volume 1 encontram-se: a apresentação da pesquisa; a metodologia e as estratégias de trabalho adotadas; os instrumentos de coleta de informações utilizados; e a bibliografia.

Os Volumes 2 e 3 estão referidos à Etapa 1 da pesquisa - Avaliação da Estrutura e dos Processos do PROMED. O Volume 2 apresenta uma análise sobre a situação atual do ensino médio nos quatro estados considerados; a situação de execução do Programa; e a avaliação da estrutura do Programa, dos processos e procedimentos das unidades de coordenação dos subprogramas A e B. O Volume 3 apresenta os resultados dos quatro estudos de caso realizados.

O Volume 4 apresenta o resultado da avaliação da implementação das ações do PROMED nos quatro estados que compõem o estudo, tendo por base a pesquisa realizada junto a diretores e coordenadores de escolas.

O Volume 5 consiste de um relatório sintético, que consolida os resultados das etapas da pesquisa, incluindo recomendações.

## Sumario Executivo

A pesquisa “Avaliação da Estrutura e das Ações do PROMED” foi realizada pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade Estadual de Campinas (NEPP/UNICAMP), ao longo do segundo semestre de 2004, amparada em contrato firmado entre a FECAMP/UNICAMP e a UNESCO.

O trabalho de pesquisa estruturou-se em duas etapas. A Etapa 1, Avaliação da Estrutura e dos Processos do PROMED, teve por objetivo avaliar as condições de operacionalização e implementação do Programa (desenho, estratégia e implementação). Para efeito de organização do trabalho, a Etapa 1 foi subdividida em duas, com os respectivos objetivos, a saber:

- ✓ Avaliação da Estrutura do Programa - Realizar avaliação de processo, voltada à aferição do processo de implementação do PROMED, envolvendo as condições institucionais, organizacionais, e econômico-financeiras que se constituem fatores propulsores ou obstaculizadores da implementação do Programa; e realizar avaliação de resultados do PROMED, conjugada com a de processo.
- ✓ Avaliação de Processos e Procedimentos das Unidades de Coordenação dos Subprogramas A e B - Avaliar os processos de implementação dos subprogramas Nacional e das Unidades Federadas do Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio – PROMED, bem como o componente de administração do Programa, visando a sugerir formas de flexibilizar, agilizar e dar maior eficiência à gestão dos referidos subprogramas.

Para a realização dos trabalhos nessa etapa, a estratégia de investigação contemplou análise documental, levantamento de dados secundários e primários, realização de entrevistas com base em roteiros previamente formulados e estudos de caso. A pesquisa envolveu, além das instâncias do Ministério da Educação e das agências internacionais (UNESCO e PNUD) envolvidas na implementação do PROMED, pesquisa de campo junto a quatro Unidades da Federação: Bahia, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Tocantins. O trabalho foi realizado ao longo do segundo semestre de 2004.

A Etapa 2, Avaliação das Ações do Programa, teve por objetivo verificar a efetividade das ações desenvolvidas no âmbito do Programa: o resultado concreto da sua implementação, ou o grau de alcance dos seus objetivos. A estratégia de investigação adotada foi a de colher as informações sobre as ações implementadas junto a atores nas escolas. Nas Secretarias Estaduais, a avaliação das ações se deu no âmbito das próprias entrevistas realizadas com os principais atores envolvidos na implementação do Programa. Nas escolas, foram enviados questionários para auto-preenchimento por diretores e coordenadores pedagógicos (ou posição equivalente). Destaca-se que, no mesmo período de realização desta pesquisa, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo contratou, e realizou, uma pesquisa de avaliação das ações do PROMED. Em função de solicitação do Estado, acatada pelos responsáveis por este trabalho de avaliação no MEC e no NEPP/UNICAMP, a pesquisa junto a escolas não foi feita nesse Estado, tendo sido considerados os resultados da avaliação contratada pela Secretaria<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> O volume 1 deste Produto Final apresenta de forma detalhada a forma pela qual se incorporou tal pesquisa.



Para efeito de sistematização dos resultados da pesquisa, optou-se por definir três eixos orientadores, referidos às etapas do Programa. O primeiro é dado pela formulação / desenho do Programa; o segundo, pelas estratégias de implementação; e o terceiro, pela implementação propriamente dita. Desde logo, o processo de implementação de tais etapas se entrelaçam e não são necessariamente estanques.

Com relação ao seu desenho, verifica-se que o PROMED incorpora e é compatível com a definição das atribuições de cada uma das esferas de governo, no que se refere ao ensino médio público: sua normatização, definição de políticas, financiamento e oferta. Assim no âmbito do Programa, cabem ao MEC as definições de caráter mais gerais de políticas e a atuação no sentido de criar condições mínimas para a oferta do ensino médio pelas escolas das redes estaduais. Desta forma, definem-se ações diretas do Ministério, seja junto a Secretarias Estaduais da Educação (especialmente em termos de capacitação das equipes), seja junto às escolas estaduais de ensino médio (capacitações, materiais didáticos, materiais da Reforma, TV escola, entre outras). Aos Estados, cabe a responsabilidade pela oferta do ensino médio e a definição de políticas e sua implementação, em seu âmbito, respeitadas as determinações federais. Com relação ao financiamento desse nível de ensino, mesmo considerando o seu baixo nível de execução, o PROMED é, em diversos estados, a única fonte voltada especificamente ao ensino médio. E mesmo entre aqueles que detêm outras fontes de financiamento, sua importância é sempre assinalada.

A demanda inicial do PROMED, de que os estados elaborassem os seus Planos de Ensino Médio (PEM), apoiados em diagnósticos e em projeções de demanda, revelou-se extremamente positiva para todos os estados pesquisados. Da mesma forma, a demanda por Projetos de Investimentos (PI), como recortes do PEM e constituídos como planos articulados de intervenção sobre a realidade do ensino médio em cada Estado, mostrou-se importante instrumento de priorização e de definição de estratégias para esse nível de ensino por parte das equipes dos Estados.

Destaca-se que mesmo nos estados em que existiam outras fontes de financiamento para o ensino médio, as ações que vem sendo realizadas seguiram o planejamento definido no PEM e, por vezes, complementaram ações previstas no âmbito do PI.

Outra característica interessante e positiva do desenho do Programa foi o fato de se definirem contrapartidas diferenciadas para as UF. O fato de demandar contrapartida das UF mostrou-se positivo, uma vez que forçou a destinação de recursos dos tesouros estaduais especificamente para o ensino médio, o que, em muitos casos, foi um fato inédito.

Ainda como ponto positivo em relação ao desenho do Programa, destaca-se a sua flexibilidade, no sentido de poder incorporar uma variada gama de componentes e ações.

Mas, se por um lado essa flexibilidade é considerada positiva, do ponto de vista da gestão centralizada do Programa, por parte do Ministério da Educação (Coordenação do Subprograma A), ela é um grande complicador. A enorme gama de atividades e ações contempladas nos PI de todas as Unidades Federadas dificulta a padronização de especificações técnicas e de procedimentos, bem como a própria assistência técnica às UF. Isso tem uma implicação relevante, que é o fato de que os convênios de cada UF sejam

tratados de forma bastante individualizada, dificultando a percepção de conjunto por parte dos gestores do Subprograma A. Muito em função disso, no que diz respeito ao Subprograma A, a atuação do MEC caracteriza-se por ser mais reativa, respondendo a problemas existentes, do que propositiva.

Destaca-se ainda o fato do PROMED constituir-se numa operação de empréstimo entre o Governo Federal e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A descentralização da execução para as UF por meio de transferência de recursos, amparada no instrumento de convênio entre os dois entes federados envolvidos, acarreta dificuldades adicionais para a execução do Programa. Em primeiro lugar, pelo fato do Programa caracterizar-se por ser da esfera federal, executado pela esfera estadual. Por conta disso, duplicam-se os controles e, por vezes, há conflitos entre regras definidas nessas duas esferas de Governo. Em segundo lugar, pelo fato de que as transferências de recursos da esfera federal para as demais ficam condicionadas à adimplência do Estado: foram muitas as ocasiões em que recursos deixaram de ser repassados para as UF pelo fato de, no momento da transferência, o Estado estar inadimplente. E em terceiro lugar, por conta das dificuldades de se compatibilizarem entre o Governo Federal e o Estadual, as disponibilidades de recursos para o Programa, em termos orçamentários e financeiros.

Por fim, com relação às contrapartidas, constatou-se a dificuldade de diversas UF em arcarem com os montantes de recursos previstos nos convênios. Sem dúvida, existe aí um componente político, mas as dificuldades financeiras das UF são reais.

Com relação às estratégias de implementação, destacam-se:

- ✓ O estabelecimento da aprovação do PI para a adesão da UF ao Programa.
- ✓ A orientação de que cada UF tivesse, ou constituísse, uma Unidade de Gerenciamento do Projeto para efeito de gerenciamento do PROMED.
- ✓ A divisão do Programa em dois Subprogramas: o nacional e o das UF, cabendo ao primeiro, a formulação de políticas e diretrizes, bem como a realização de ações de abrangência nacional, e ainda a redução das desigualdades regionais. O segundo destina-se à implementação dos PI de cada UF. O Subprograma nacional deveria ainda desenvolver uma série de ações que apoiariam as UF na implementação de seus PI.

A condição de aprovação do PI para acesso ao Programa foi positiva, na medida em que obrigou as UF a realizarem um exercício de planejamento que, como se verificou na pesquisa, foi essencial para a constituição de uma “cultura e uma prática” de atuação no ensino médio. Verificou-se que recursos de outros projetos, ou mesmo recursos dos tesouros estaduais financiaram ações que estavam previstas no PI. No caso dos Estados que contaram com recursos do Projeto Alvorada, isso ficou bastante nítido, a ponto de por vezes ser difícil a separação das escolas em que uma determinada ação tenha sido financiada com recursos de um Projeto ou de outro. Por outro lado, a exigência de aprovação do PI teve por implicação a demanda, pelas UF, de assessoria do MEC. Verificou-se que o MEC não estava estruturado devidamente para prestar tal assessoria, de forma que a elaboração dos PI, em grande parte dos casos, foi marcada por idas e vindas,

mudanças de responsáveis e de orientações. De qualquer forma, o PI continua sendo um instrumento que vem orientando a atuação do Estado no ensino médio.

Com relação à constituição de UGP nos Estados, verificou-se que nem sempre a orientação foi seguida. Esse é o caso de Mato Grosso do Sul, onde a equipe de ensino médio responde também pelas questões operacionais e administrativo-financeiras do Programa. Dada a complexidade do mesmo, isso representa um forte dificultador para a execução. Já no caso da Bahia, onde a UGP existe, ela é vinculada a uma outra instância da Secretaria e a sua interação com a equipe de ensino médio é bastante restrita. Também em São Paulo a UGP e a coordenação de ensino médio vinculam-se a instâncias distintas da Secretaria da Educação e, no entanto, isso não dificulta a integração entre as equipes. Verifica-se que a existência da UGP, de fato, tende a melhorar as condições de implementação do Programa. Entretanto, a falta de articulação entre as equipes da UGP e do ensino médio tende a ser problemática.

A estratégia de dividir o PROMED em dois subprogramas faz total sentido do ponto de vista administrativo. Este obedece à lógica pela qual separa-se o conjunto das ações, cuja execução é realizada pelo próprio MEC, daquelas cuja execução é descentralizada às UFs. No entanto, na prática, os dois subprogramas foram executados de forma desarticulada, estanque, o que no entender das UFs, especialmente, as que necessitam de maior apoio, foi bastante prejudicial para a implementação dos PIs. Some-se a isso o fato de que para a execução desses subprogramas foram firmados acordos de cooperação técnica com organismos internacionais distintos: o apoio ao Subprograma A, das UFs, ficou com o PNUD; o e apoio ao Subprograma B, nacional, com a UNESCO.

No processo de implementação, identificam-se muitos problemas que obstaculizaram a implementação do PROMED. Para efeito de análise, eles estão separados em duas grandes categorias: econômico-financeira e operacional.

Com relação aos aspectos econômico-financeiros, já no início do Programa a desvalorização cambial fez com que os montantes definidos no acordo de empréstimo fossem triplicados em moeda nacional, o que já definiu dificuldades, quanto à possibilidade de vir a executar integralmente a operação. Some-se a isso o aprofundamento da crise econômica, que atingiu o país e particularmente o setor público, tanto na esfera federal quanto na estadual. Às dificuldades orçamentárias iniciais, somaram-se o recorrente contingenciamento de recursos e a não obediência a qualquer calendário favorável ao Programa na disponibilização de recursos, tudo isso também nas duas esferas de governo envolvidas. A questão da disponibilidade de recursos é, particularmente, grave em casos de licitações (diversas foram perdidas) e em certas atividades, como é o caso de capacitação, que têm “*timing*” para ocorrer.

Em função de dificuldades dos Estados, alguns convênios foram assinados com percentuais menores de contrapartida, com o compromisso de complementação nos seguintes.

Como uma das primeiras decorrências das dificuldades de caráter econômico-financeiro enfrentadas, está a redução dos valores dos convênios em relação ao previsto nos PIs, e a conseqüente redução nas atividades. Com isso, os convênios foram assinados com base em planos de trabalho que eram recortes do PI, o que por

si já representa um relevante desvio em relação à concepção original do PI – um conjunto articulado de atividades que visava a alterar a situação do ensino médio diagnosticada na direção da melhoria da qualidade e da expansão do atendimento.

Novamente, dificuldades de caráter econômico-financeiro, porém agora somadas a outras de operacionalização, associadas à execução dos PI pelas UF, implicaram a assinatura de inúmeros termos aditivos aos convênios, na sua maioria envolvendo a prorrogação de prazos e alguns alteraram algumas atividades com realocação de recursos. Todas as UFs que compuseram esta pesquisa firmaram pelo menos dois convênios no âmbito do PROMED e todas elas têm termos aditivos. De forma geral, isso contribuiu para que o PROMED, na prática, se afastasse do previsto no PI. Isso, ainda que em termos de valores e com os novos convênios se tenha chegado próximo àqueles definidos nos PI<sup>3</sup>.

Com relação às dificuldades de caráter operacional, segue-se um resumo das situações identificadas.

Em primeiro lugar, verifica-se que não houve um contexto institucional estável que permitisse ao MEC cumprir a agenda de intervenções programada. Em menos de quatro anos de execução, o Programa enfrentou grandes mudanças que envolveram, além da normal troca de dirigentes, alterações na localização do programa na estrutura administrativa do MEC, na sua organização interna e, até mesmo, a substituição de todo o seu quadro profissional. Tais mudanças somaram-se a outros ajustes feitos nos dois primeiros anos de execução do Programa que, embora de pequena monta, alteraram sua organização interna.

As mudanças mencionadas nunca foram direcionadas para as áreas substantivas, finalísticas do Programa ou às suas estratégias e processos de execução. De forma geral, afetaram apenas a estrutura administrativa, a organização, a distribuição de competências e atribuições. Foi mantida a mesma perspectiva de administração verticalizada, centrada em processos e não em resultados, operada por um quadro profissional contratado em caráter temporário. Houve, no período, pouca alteração nos processos de execução, que permaneceram complexos e ineficientes.

Um segundo aspecto de caráter geral diz respeito à dificuldade de tomada de medidas que melhorem a eficiência do processo de execução do Programa. Observa-se que grande parte das falhas identificadas nos processos de execução já havia sido mencionada em relatórios de progresso do Programa e em atas de reuniões, tais como: (i) heterogeneidade e insuficiências das orientações dadas às Unidades Federadas; (ii) complexidade dos procedimentos de planejamento e execução; (iii) falta de capacitação das equipes das Unidades Federadas para o desenvolvimento dos procedimentos exigidos pelo Programa, (iv) grande mobilidade do pessoal da equipe central e das UFs que exige treinamentos contínuos; (v) inexistência de um sistema de informações gerenciais que alimente os processos decisórios etc. Parte dos problemas apontados poderia ter sido solucionada com medidas simples como a elaboração de um manual de operação apropriado ao Programa e a sua clientela, desenvolvimento oportuno do sistema de informações gerenciais e desenvolvimento de um programa de capacitação sistemático. Observa-se que tais atividades estavam previstas no projeto de cooperação técnica internacional firmado com o PNUD em 2001 e não foram

---

<sup>3</sup> Destaca-se que essa afirmação não pode ser generalizada para todas as UF. Diz respeito àquelas que compuseram o presente estudo.

implementadas. As grandes mudanças administrativas da organização provavelmente dificultaram a mobilização no sentido da implementação de medidas voltadas a resolver dificuldades mencionadas nos relatórios de progresso.

Em terceiro lugar, ao longo da pesquisa ficou evidente a falta de memória institucional que marca o PROMED, assim como o setor público em geral. A consulta a relatórios de avaliação e auditoria externa de projetos de investimento mostra que pontos críticos para o baixo desempenho do PROMED já haviam sido identificados em projetos anteriores, sem que medidas tenham sido tomadas para evitar sua repetição nesse Programa. Cita-se, a seguir, trecho de relatórios do Tribunal de Contas da União que lista fatores que causam prejuízos à execução financeira desses projetos, levantados em exercício de auditoria realizado em 1995 para apurar os custos financeiros dos atrasos na execução de projetos financiados com créditos externos<sup>4</sup>:...” c) *exigências contratuais para a liberação do primeiro desembolso pelo agente financiador, tais como a assinatura de convênios, a criação e a regulamentação de unidades coordenadoras do programa, pareceres jurídicos, entre outras;*

*d) falta de comprometimento dos Estados e Municípios com os projetos contratados pela União;*

*e) atraso na liberação das contrapartidas;*

*f) ausência de prioridades na execução dos projetos (relacionada à descontinuidade administrativa e à falta de planejamento);*

*g) falta de acompanhamento periódico por parte da administração pública;*

*h) problemas administrativos e gerenciais (descontinuidade administrativa, alta rotatividade de pessoal, falta de treinamento especializado das equipes de execução, complexidade das normas e procedimentos impostos pelos organismos internacionais, falta de compromisso das equipes que se sucedem na condução dos trabalhos, ausência de coordenação entre os órgãos envolvidos, ausência de regulamento formal definindo atribuições e competências no âmbito dos Ministérios);*

*i) falta de participação das comunidades beneficiárias;*

*j) falta de fiscalização “in loco” e de controle efetivo mensurável, com o intuito de evitar os desperdícios, detectar as irregularidades e acompanhar o desempenho dos projetos;*

*l) manipulação política dos recursos.*

A grande mobilidade de pessoal e as constantes mudanças de estrutura e organização, já mencionadas, contribuíram para enfraquecer essa memória institucional, igualmente afetada pela: falta de sistemas de informações gerenciais e documentais; inexistência de práticas sistemáticas de avaliação e controle de políticas, programas, projetos e gastos públicos; descompromisso dos dirigentes públicos com a melhoria da eficiência da gestão pública; pequena participação dos servidores efetivos em programas e projetos de investimento externo.

---

<sup>4</sup> Tribunal de Contas da União - Autos TC 007.059/1995-7

Contribuindo para a instabilidade organizacional, houve grande alteração nas normas de execução dos projetos de cooperação internacional que, em geral, protegem os projetos de investimento externo das mudanças político-administrativas. No período de execução do PROMED, ao contrário, as limitações impostas para o recrutamento de profissionais da equipe base implicaram a substituição de todo o quadro de pessoal do Programa, com prejuízo para seu andamento.

Ainda como observação de caráter geral, menciona-se a desarticulação institucional que marca o setor público, que migrou para o PROMED e o tem afetado de várias formas. Em primeiro lugar, como já mencionado, a organização do Programa em dois Subprogramas que, em princípio, seriam complementares e convergentes, foi fragmentada em dois programas dirigidos e executados de forma independente por duas unidades administrativas diferentes. Um segundo exemplo de desarticulação institucional que afetou a implementação do PROMED foi o financiamento simultâneo, pelo Governo Federal, do Projeto Alvorada, com objetivos similares e processos de implementação muito mais simples e próximos das rotinas de articulação entre UF e MEC. Nas Secretarias em que não foram criadas unidades específicas para a implementação do PROMED, o esforço de elaboração e execução do Projeto Alvorada drenou parte do interesse e da energia necessários para a implementação do primeiro. As equipes estaduais questionaram o porquê de investir tanto tempo com um programa de difícil implementação como o PROMED, quando volumes maiores de recursos da mesma fonte poderiam ser recebidos e empregados de forma mais ágil e para as mesmas finalidades.

Um terceiro exemplo de desarticulação que prejudicou o Programa diz respeito à falta de entrosamento entre as instituições executoras e os órgãos de auditoria e controle interno do Governo. Durante a implementação do Programa houve várias situações em que diferentes interpretações sobre normas e procedimentos, principalmente com relação a acordos de cooperação internacional, provocaram interrupções na execução de ações.

Entre as observações de caráter mais específico, retoma-se a discussão sobre a estratégia de descentralizar a execução do Programa para as Unidades Federadas, mediante o financiamento de projetos de investimento preparados por elas, envolvendo uma ampla e diferenciada gama de possibilidades em termos de ações e componentes. Essa estratégia implicou, para o MEC, processos de execução complexos e altamente dependentes de atividades de orientação, supervisão e controle. Das UF foram requeridas equipes informadas sobre o Programa e seus procedimentos de execução, preparadas tecnicamente para atividades de planejamento estratégico e gestão e mobilizadas para participar do Programa. Nenhuma dessas condições foi atendida de forma constante. Ambos os lados (MEC e Secretarias Estaduais) não contaram com equipes em quantidade e com perfil necessário para o desenvolvimento das atribuições previstas, estando sujeitas a constantes mudanças organizacionais. Tampouco contaram com processos de planejamento e gestão eficientes e consolidados.

As oportunidades abertas com a possibilidade de contratação de consultores externos também foram prejudicadas por fatores estruturais e conjunturais. No Governo Federal, a possibilidade foi restringida por mudanças nas normas da cooperação técnica que limitaram essa contratação ao desenvolvimento de produtos específicos. A contratação de consultores com fundos da doação japonesa para apoiar as Unidades

Federadas não produziu os resultados esperados. Com exceções, os consultores selecionados pelas UF não responderam às expectativas, tanto com relação ao nível de qualificação quanto de comportamento.

Apesar da estratégia de descentralização da execução do Programa, não houve, de fato, muita autonomia das UFs no processo de execução. Nesse processo foram estabelecidos inúmeros pontos de controle, nos quais o MEC poderia interromper uma ação proposta pela UFs. Descentralizou-se a execução, mas manteve-se um rígido controle sobre as intervenções. De fato, esses pontos de controle destinaram-se, basicamente, a conferir o cumprimento de normas. Não houve o desenvolvimento de processos apropriados de controle e avaliação centrados em resultados que permitisse, respeitada a autonomia das UFs, um controle sobre a qualidade dos produtos gerados no processo de execução.

A análise dos processos de execução mostra ainda que grande parte dos problemas de execução do PROMED esteve centrada em normas e procedimentos que, sendo repetitivos, poderiam ser padronizados. No entanto, essa padronização, que poderia ser feita com base nas boas práticas desenvolvidas pelas Unidades Federadas, não foi realizada.

Apesar das dificuldades apontadas, algumas Unidades Federadas apresentaram resultados interessantes no processo de implementação do Programa. A análise das situações em que os Projetos de Investimento das Unidades Federadas tiveram melhores resultados apontam como pontos comuns:

- i. Estado com políticas explícitas para o Ensino Médio e PEM tomado como referência para a definição de políticas de ensino médio do Estado
- ii. PI definido no contexto dessa política do Estado e tomado como referência para a definição de ações nesse nível de ensino, financiadas com recursos do Estado, do Governo Federal (Projeto Alvorada), ou ainda por outros projetos internacionais.
- iii. PI com boa qualidade técnica, espelhando prioridades e definindo ações convergentes com os objetivos propostos e definidas de forma precisa, mas flexível.
- iv. PI formulado com envolvimento e participação dos profissionais da SEE, com compromisso para apoiar sua execução e continuidade.
- v. Continuidade administrativa e baixo *turn-over* de pessoal.
- vi. Programa apoiado pelos dirigentes da Secretaria da Educação, com capacidade para captar os fundos necessários à contrapartida e garantir agilidade em certos procedimentos administrativos.
- vii. Boa articulação dos dirigentes do PROMED no Estado com órgãos do Governo Estadual, incluindo Secretaria da Fazenda, Procuradoria do Estado e Comissões Centrais de Licitação.

A pesquisa de campo realizada junto às secretarias estaduais da educação dos quatro estados buscou ainda identificar os principais pontos de resistência e de adesões ao PROMED. Verificou-se que, em relação ao PROMED propriamente dito todos os entrevistados, nos diferentes estados e nas diferentes instâncias, reconhecem e afirmam a sua grande importância para o ensino médio no Estado. Isso, independente do grau de execução do projeto que se tenha atingido e do seu porte face ao tamanho da rede pública. Essa



importância deriva especialmente de duas constatações: (i) do Programa ser, em certos estados, o único projeto para o ensino médio com recursos garantidos; e (ii) dele ter sido responsável pela estruturação de áreas e equipes responsáveis pelo ensino médio no Estado. Mesmo no caso em que já existiam estruturas e/ou equipes de ensino médio, verificou-se que o PROMED foi importante para a consolidação das mesmas.

Também com relação aos princípios da reforma do ensino médio, os resultados obtidos demonstram a adesão dos Estados. Destaca-se, em particular, a organização curricular segundo as três grandes áreas, que chegou a ser apontada como essencial no trabalho, que vem sendo desenvolvido em Tocantins.

Segundo constatado no estudo de caso realizado no Mato Grosso do Sul, “as dirigentes da área (de ensino médio) afirmaram que o ensino médio passou a existir, de fato, após a Reforma do Ensino Médio estabelecida pelo Governo Federal, acompanhada dos recursos do PROMED. Consideram que todas as ações desencadeadas no âmbito do projeto foram positivas para as escolas, uma vez que as unidades escolares que oferecem ensino médio não recebiam nenhum tipo de apoio, equipamentos e materiais antes de seu início”. Esse depoimento de certa forma corresponde à visão percebida também nos outros três estados que compuseram a pesquisa.

Da mesma forma, a pesquisa realizada junto às escolas mostrou que essa percepção é também compartilhada pelas escolas. Essa pesquisa desenvolveu-se com base no envio de questionário para auto-preenchimento destinado a diretores e coordenadores pedagógicos de escolas onde ocorreram ações do PROMED. No entanto, ele avalia não apenas as ações executadas com recursos do PROMED, mas também aquelas previstas no PI do Estado, mas executadas com recursos de outras fontes.

Os resultados da pesquisa mostram que houve melhoria relevante em termos de instalações físicas, equipamentos e disponibilidade de materiais didáticos e para-didáticos nas escolas de ensino médio.

Verifica-se também que, com relação ao bloco de referências utilizadas pelas escolas e a forma de organização de seus cursos, é relevante, nos estados pesquisados a indicação da adoção de situações de aprendizagem contextualizadas, estímulo à participação dos alunos no desenvolvimento das atividades do currículo; organização da classe em grupos de trabalho; proposição de atividades diversificadas segundo o desenvolvimento dos alunos. Também é relevante o percentual de dirigentes / coordenadores pedagógicos que afirmam trabalhar com proposta curricular inovadora, bem como com conteúdos interdisciplinares. Em Tocantins, Mato Grosso do Sul e Bahia, o percentual de escolas cujos dirigentes afirmam utilizarem/adotarem tais práticas fica em torno de 70%; e a sua frequência de utilização é média, com alta importância para o aprendizado e que os resultados obtidos são regulares.

Com relação ao bloco relativo ao desenvolvimento de conteúdos pelas escolas, verifica-se que vêm ocorrendo na maioria das escolas: desenvolvimento de Projetos de Pesquisa Contextualizados: conhecimentos sobre a região abrangendo diferentes áreas de conhecimento; desenvolvimento de atividades integradas com outras escolas; utilização de outros espaços fora da unidade escolar para o desenvolvimento de experiências de aprendizagem.

Com relação ao bloco utilização pelas escolas de equipamentos e recursos pedagógicos, verifica-se que a utilização da biblioteca e de seus acervos (livros, jornais, revistas) é intensa, bem como a utilização de vídeos e /ou filmes para o desenvolvimento de conteúdos. A utilização de microcomputadores é intensa, nas escolas onde eles estão disponíveis para utilização por parte de alunos. Eles são reconhecidos como altamente importantes e com capacidade de gerar resultados muito positivos sobre a aprendizagem. Mas percebe-se ainda a necessidade de capacitação dos profissionais para a sua utilização<sup>5</sup>.

Por fim, destaca-se que, ao longo do período considerado para efeito desta pesquisa, identificaram-se importantes avanços em termos de expansão da oferta e de melhoria da qualidade da oferta do ensino médio, tanto em termos de qualificação dos docentes (formação inicial e continuada), quanto de infra-estrutura e equipamentos nos estabelecimentos escolares de ensino médio, bem como em indicadores de eficácia<sup>6</sup>. Esses resultados não podem ser atribuídos ao PROMED, mas a pesquisa realizada permite afirmar que o Programa teve uma importante contribuição, não necessariamente como financiador das ações executadas, mas principalmente por ter criado condições para que ações fossem realizadas a partir de outras fontes de financiamento.

### **Recomendações**

#### *De Curto Prazo, relativas as atividade-meio*

- ✓ Rever o processo geral de trabalho, identificando etapas que podem ser suprimidas, pelo aumento da autonomia e responsabilização da UF na implementação do Programa e instituição de controle *ex-post*.
- ✓ Rever o processo geral de trabalho identificando etapas que possam ser alteradas, em uma perspectiva de torná-las pontos de controle da qualidade dos produtos parciais e finais do Projeto.
- ✓ Identificar as etapas do processo de execução que possam ser padronizadas e desenvolver estudos para padronizá-las.
- ✓ Identificar os bons modelos de editais, termos de referência etc., por tipo de ação, e sugeri-los como padrões ou roteiros.
- ✓ Elaborar um Manual de Operação detalhado.
- ✓ Elaborar um manual de arquivamento de documentos e memória dos Projetos (MEC e UF)
- ✓ Identificar as principais fontes de problemas em cada etapa do fluxo e definir um programa de treinamento das equipes estaduais.
- ✓ Completar e implantar o SISPROMED.

<sup>5</sup> Isso é concluído a partir das situações em que há computadores, a importância atribuída é alta, o potencial resultado sobre aprendizagem é alto, mas a utilização não é muito frequente.

<sup>6</sup> No Volume 2 há um capítulo que apresenta a situação do ensino médio no Brasil e nos 4 estados considerados e sua evolução no período 1999-2003.

- ✓ Utilizar o SISPROMED como instrumento para viabilizar a mudança dos sistemas de controle do eixo de processos para o de resultados.
- ✓ Definir uma sistemática de avaliação em processo.
- ✓ Rever o Projeto BRA/01/006 e definir, entre as atividades acima propostas, aquelas que poderiam ser desenvolvidas no âmbito do projeto.
- ✓ Rever o projeto 914/BRA/1065 e definir produtos que poderiam ser desenvolvidos para apoiar a melhoria das intervenções das UFs, bem como propor formas de articulação entre os dois subprogramas para estimular a sinergia.

#### **De médio prazos, relativas as atividade-fim**

- ✓ Identificar, entre os componentes do Programa, sub-componentes ou atividades que poderiam ser padronizadas em termos de estratégias de execução, metodologias e instrumentos de desenvolvimento, formas de gestão, controle e avaliação, capacitação de pessoal etc.
- ✓ Definir, com a participação das Unidades Federadas, os componentes do Subprograma de Investimento das Unidades Federadas que elas estariam dispostas a executar como projetos-padrão.
- ✓ Elaborar projetos-padrão nas diferentes áreas identificadas, baseados nas boas práticas avaliadas, preparar todo o material necessário à sua implantação, capacitar o pessoal das UFs e disseminá-lo.
- ✓ Definir padrões de qualidade para a execução dos componentes do programa e definir estratégias para seu controle e avaliação.

## Anexo 5

### Números do Ensino Médio no Brasil

#### EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS NO ENSINO MÉDIO Sistema Público e Privado por Região Geográfica

	1999		2002		2005		Variação (%) 1999-2005	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
<b>CO</b>	472.373	75.163	542.424	81.348	543.209	90.540	15,00	20,46
<b>NE</b>	1.428.907	303.662	2.005.653	306.913	2.385.431	283.904	66,94	-6,51
<b>N</b>	484.844	42.910	616.617	47.326	688.051	51.514	41,91	20,05
<b>SE</b>	3.127.475	628.243	3.354.469	535.533	3.247.870	519.530	3,85	-17,30
<b>S</b>	1.031.236	174.386	1.068.521	151.780	1.069.152	152.101	3,68	-12,78
<b>BRASIL</b>	6.544.835	1.224.364	7.587.684	1.122.900	7.933.713	1.097.589	21,22	-10,35

Fonte: INEP

#### DOCENTES NA REDE PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO

	1999	2002	2005	VARIAÇÃO (%) 1999-2005
<b>Co</b>	24.153	25.944	27.494	13,83%
<b>NE</b>	58.875	83.748	93.469	58,76%
<b>N</b>	18.446	23.435	26.818	45,39%
<b>SE</b>	134.898	160.532	180.971	34,15%
<b>S</b>	51.960	59.126	63.725	22,64%
<b>BRASIL</b>	288.332	352.785	392.477	36,12%

Fonte: INEP

#### ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO

	1999	2002	2005	Variação (%) 1999-2005
<b>CO</b>	1.219	1.249	1.322	8,45%
<b>NE</b>	2.955	3.948	4.396	48,76%
<b>N</b>	1.029	1.193	1.383	34,40%
<b>SE</b>	5.104	5.959	6.779	32,82%
<b>S</b>	2.208	2.422	2.690	21,83%
<b>BRASIL</b>	12.515	14.771	16.570	32,40%

Fonte: INEP

#### ENSINO MÉDIO NOTURNO – EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS 2000=2005

Regiões	2000			2005		
	Total	Noturno	%	Total	Noturno	%
Brasil	8.192.948	4.373.363	53	9.031.302	3.984.526	44
Norte	571.594	339.903	59	739.565	378.268	51
Nordeste	1.923.582	1.019.822	53	2.669.335	1.263.031	47
Sudeste	3.914.741	2.127.506	54	3.767.400	1.598.918	42
Sul	1.206.688	593.196	49	1.221.253	482.315	39
Centro-Oeste	576.343	292.936	51	633.749	261.994	41

Fonte: INEP

**EVOLUÇÃO DA TAXA DE ESCOLARIZAÇÃO LÍQUIDA, 2000/2005**

<b>Abrangência Geográfica</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Brasil	33,3	37,0	40,1	42,6	43,4	44,0
Norte	17,0	26,9	29,4	31,5	25,3	28,1
Nordeste	16,7	19,4	22,1	24,9	27,2	29,1
Sudeste	45,6	48,5	52,6	54,4	55,9	54,2
Sul	47,1	49,9	53,1	55,1	56,0	57,9
Centro-Oeste	33,0	36,6	39,5	42,2	43,7	44,9

Fonte: PNAD/IBGE

## Anexo 6

### Resultados do SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

**Tabela 1 – Brasil – Proficiências do SAEB 1995-2005**

Série	Disciplinas	1995	1997	1999	2001	2003	2005
4ª Ensino Fundamental	Português	188,3	186,5	170,7	165,1	169,4	172,3
	Matemática	190,6	190,8	181,0	176,3	177,1	182,4
8ª Ensino Fundamental	Português	256,1	250,0	232,9	235,2	232,0	231,9
	Matemática	253,2	250,0	246,4	243,4	245,0	239,5
3º Ensino Médio (b)	Português	290,0	283,9	266,6	262,3	266,7	257,6
	Matemática	281,9	288,7	280,3	276,7	278,7	271,3

(a) Inclui escolas federais e rurais. As federais nos anos de 1995, 2003 e 2005. as rurais em todos os anos, porém em 1997 não inclui as da Região Norte e em 1999 e 2001 apenas as dos Estados do Nordeste, Minas Gerais e Mato Grosso.

(b) Não inclui rurais, inclui federais em 1995, 2003 e 2005.

**Tabela 2 – Abrangência da amostra do SAEB – Brasil – 1995-2005**

Ciclo	Escolas	Alunos			
		4ª série EF	8ª série EF	3ª série EM	Total
1995	2.839	30.749	39.482	26.432	96.663
1997	1.933	70.445	56.490	40.261	167.196
1999	6.798	107.657	89.671	82.436	279.764
2001	6.935	114.512	100.792	72.415	287.719
2003	5.598	92.198	73.917	52.406	218.521
2005	5.940	83.929	66.353	44.540	194.822

Fonte: MEC / INEP

**Tabela 3 – 3ª série do Ensino Médio: Proficiência de Português dos alunos de escolas urbanas, sem federais – 1995-2005**

	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>
<b>Brasil</b>	<b>289,72</b>	<b>283,92</b>	<b>266,57</b>	<b>262,34</b>	<b>266,25</b>	<b>257,14</b>
<b>Norte</b>	<b>274,72</b>	<b>269,41</b>	<b>246,07</b>	<b>247,83</b>	<b>250,52</b>	<b>241,85</b>
Rondônia	293,43	274,40	258,85	260,66	260,12	257,67
Acre	262,80	255,72	241,60	247,05	263,11	252,58
Amazonas	278,46	257,27	245,05	240,84	253,71	230,63
Roraima	266,81	264,69	240,45	240,59	257,11	256,87
Pará	273,61	277,58	247,20	253,10	247,70	243,17
Amapá	281,64	258,63	253,30	252,46	259,16	253,16
Tocantins	259,62	267,82	233,66	237,37	235,24	240,45
<b>Nordeste</b>	<b>264,96</b>	<b>276,05</b>	<b>253,00</b>	<b>248,78</b>	<b>255,29</b>	<b>245,50</b>
Maranhão	250,87	260,71	245,52	246,11	265,06	230,34
Piauí	255,34	280,30	259,41	258,77	255,06	247,51
Ceará	268,06	281,23	258,66	254,00	262,58	257,29
Rio Grande do Norte	265,33	266,78	245,54	245,14	251,49	241,67
Paraíba	266,85	266,35	257,59	244,13	250,61	239,52
Pernambuco	259,10	277,16	248,93	245,03	253,06	249,44
Alagoas	273,99	269,29	251,11	246,65	253,09	243,59
Sergipe	287,18	290,20	251,81	248,20	251,09	258,30
Bahia	272,27	288,57	255,54	250,00	252,77	242,75
<b>Sudeste</b>	<b>298,28</b>	<b>282,80</b>	<b>271,15</b>	<b>267,20</b>	<b>271,03</b>	<b>262,15</b>
Minas Gerais	294,69	315,55	274,89	266,55	272,50	267,96
Espírito Santo	277,23	291,70	268,51	265,81	269,89	267,72
Rio de Janeiro	284,97	269,80	281,93	272,53	278,53	255,53
São Paulo	305,26	278,62	267,56	266,11	268,27	261,34
<b>Sul</b>	<b>297,12</b>	<b>297,18</b>	<b>277,64</b>	<b>272,00</b>	<b>278,69</b>	<b>272,24</b>
Paraná	291,43	290,65	276,39	260,53	269,22	266,83
Santa Catarina	295,12	291,64	275,57	273,57	-	266,99
Rio Grande do Sul	305,71	308,10	280,49	285,41	285,70	282,47
<b>Centro Oeste</b>	<b>296,32</b>	<b>293,08</b>	<b>270,94</b>	<b>269,58</b>	<b>269,87</b>	<b>261,56</b>
Mato Grosso do Sul	285,84	290,79	264,70	275,07	272,57	272,56
Mato Grosso	280,14	281,30	263,78	266,42	268,02	255,73
Goiás	295,03	292,15	268,79	261,94	266,24	253,08
Distrito Federal	316,13	303,81	283,96	282,86	276,98	278,22

Fonte: Elaboração com base nos dados do SAEB – INEP/MEC



**Tabela 4 – 3ª série do Ensino Médio: Proficiência de Matemática dos alunos de escolas urbanas, sem federais – 1995-2005**

UF	1995	1997	1999	2001	2003	2005
<b>Brasil</b>	<b>280,71</b>	<b>288,73</b>	<b>280,29</b>	<b>276,71</b>	<b>278,02</b>	<b>270,67</b>
<b>Norte</b>	<b>264,03</b>	<b>270,39</b>	<b>253,42</b>	<b>255,07</b>	<b>257,43</b>	<b>250,07</b>
Rondônia	269,03	267,82	269,72	275,21	271,57	271,13
Acre	259,22	272,21	249,76	258,44	274,49	257,10
Amazonas	267,50	276,86	252,96	243,83	255,50	241,19
Roraima	259,56	258,47	252,16	253,01	262,20	268,49
Pará	261,93	270,67	251,84	259,28	256,04	248,70
Amapá	269,01	253,95	261,41	255,64	269,83	260,28
Tocantins	263,54	273,39	246,37	255,02	246,57	253,56
<b>Nordeste</b>	<b>261,00</b>	<b>290,40</b>	<b>265,51</b>	<b>264,12</b>	<b>265,28</b>	<b>257,27</b>
Maranhão	251,67	274,33	257,96	257,13	271,02	238,22
Piauí	252,24	306,41	274,21	270,68	262,79	256,93
Ceará	271,09	300,50	273,56	266,70	270,88	265,24
Rio Grande do Norte	255,99	283,58	259,18	259,12	259,32	254,90
Paraíba	259,89	275,19	269,79	265,90	261,53	253,58
Pernambuco	258,37	282,67	259,11	260,42	264,51	254,45
Alagoas	269,78	280,53	264,62	261,33	260,48	259,42
Sergipe	286,81	305,02	269,12	267,04	256,06	269,44
Bahia	262,71	310,05	267,05	267,60	266,01	261,58
<b>Sudeste</b>	<b>286,82</b>	<b>282,54</b>	<b>284,33</b>	<b>280,20</b>	<b>283,05</b>	<b>275,98</b>
Minas Gerais	290,67	329,67	285,12	280,28	290,82	289,19
Espírito Santo	269,37	298,27	288,84	280,53	282,74	282,39
Rio de Janeiro	273,49	266,91	292,96	280,87	281,67	267,10
São Paulo	290,91	275,98	281,72	279,95	280,48	272,61
<b>Sul</b>	<b>290,36</b>	<b>309,96</b>	<b>296,80</b>	<b>292,99</b>	<b>298,67</b>	<b>292,32</b>
Paraná	288,34	295,59	293,52	279,96	291,46	284,22
Santa Catarina	282,15	311,50	289,91	292,06	-	286,55
Rio Grande do Sul	299,46	325,44	305,26	309,90	301,51	306,12
<b>Centro Oeste</b>	<b>287,55</b>	<b>302,57</b>	<b>287,14</b>	<b>285,06</b>	<b>278,80</b>	<b>274,53</b>
Mato Grosso do Sul	274,98	300,32	285,29	288,50 <sup>b</sup>	284,20	283,13
Mato Grosso	265,66	279,88	278,61	280,05 <sup>b</sup>	272,53	263,56
Goiás	282,18	303,90	284,65	280,14	272,92	266,76
Distrito Federal	318,52	316,55	298,58	295,84	292,71	297,83

Fonte: Elaboração com base nos dados do SAEB – INEP/MEC

## Anexo 7

# FUNDEB

## NOTA RESUMO

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) deverá elevar de R\$ 700 para R\$ 1.200 o valor mínimo gasto por aluno da educação básica, mas apenas em 2010, quando o fundo estiver funcionando plenamente. A definição do valor devido a cada aluno das etapas da educação básica - creches, pré-escola, educação fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos. Os limites fixados por Medida Provisória Nº 339, de 28 de dezembro de 2006, foram praticamente mantidos pelo Congresso Nacional, que aprovou em 29 de maio de 2007, o projeto de lei de conversão, que foi sancionado pelo Presidente da República através da Lei Nº 11.494, de 20 de Junho de 2007.

A Lei que regulamentou o Fundeb fixou uma “banda” de coeficientes entre 0,8 e 1,3 dentro da qual terá que ser feita a divisão. Tendo como base o ensino fundamental de 1ª a 4ª série, que representará 1; a regra significa que os demais níveis de ensino receberão no máximo 30% a mais do que o ensino fundamental e, no mínimo, 20% a menos. Em particular os 30% a mais beneficiam o ensino médio, que tem uma variação de 20% a 30% do aluno do ensino fundamental.

A destinação dos recursos totais do Fundeb para cada um dos níveis de ensino ainda não está definida. A fatia para cada um será determinada por uma comissão com representantes da União, Estados e municípios. A discussão da transformação da Medida Provisória em Lei ocupou praticamente o primeiro semestre legislativo de 2007 do Congresso Nacional. Primeiro um projeto de conversão foi aprovado pela Câmara dos Deputados, em 10/04/2007 e modificado no Senado Federal, em 23/05/2007. Retornou a Câmara dos Deputados, pois o procedimento regimental manda que uma medida aprovada em uma casa legislativa e modificada em outra deve retornar para quem a originou. Na Câmara o projeto foi aprovado em 29/05/2007 e seguiu para a sanção presidencial, com apenas 3 vetos.

O interesse dos Estados é aumentar o valor do ensino médio, cujo sistema é basicamente estadual. Com o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundef), que divide recursos apenas para os estudantes de 1ª a 8ª série, os Estados repassavam R\$ 6,5 bilhões para os municípios. A expectativa é de que esse repasse diminua. Mas as prefeituras, que cuidam também do ensino infantil e das creches, podem receber ainda mais recursos, via fundo.

Uma das expectativas criadas com o Fundo é a indução de padrões de qualidade de funcionamento das escolas, a partir de metas a serem acordadas entre a União e os estados e municípios.

A complementação da participação da União no Fundo será gradativa e atingirá o valor máximo a partir do quarto ano, quando a União deverá contribuir com R\$ 4,5 bilhões anuais. Nos três primeiros anos de vigência do Fundeb, a União alocará, além dos recursos destinados a Complementação ao Fundeb, recursos orçamentários para a promoção de programa emergencial de apoio ao ensino médio e para reforço do programa nacional de apoio ao transporte escolar – PNATE.

Os fundos terão vigência até 31 de dezembro de 2020.

## Anexo 8

### Projeto Alvorada

O Projeto Alvorada foi uma iniciativa da Presidência da República com o objetivo reduzir as desigualdades regionais. Beneficiou os 14 Estados com menor IDH no País: Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins.

No âmbito das ações voltadas à educação, o repasse de recursos obedeceu ao critério de compensação das perdas estaduais com o Fundef (o Estado de Roraima não participa do Programa de Desenvolvimento do Ensino Médio por não haver perdas estaduais com o Fundef). Os programas compreendidos são Alfabetização Solidária, Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Fundamental – Educação de Jovens e Adultos, Garantia de Renda Mínima – Bolsa Escola, e Desenvolvimento do Ensino Médio.

O repasse de recursos para os Estados ocorreu nos exercícios fiscais de 2000, 2001 e 2002, na forma de convênios, com o objetivo de atender, obrigatoriamente, as metas de expansão da oferta de vagas e ações voltadas à melhoria qualitativa das redes.

Em 3 anos, o Projeto Alvorada repassou a apenas 13 Estados, montante de recursos 128% superior ao total desembolsado no componente 1 do PROMED, que corresponde a investimentos executados diretamente pelas 27 UF, com base em seus Projetos de Investimento.

Tabela 2 – PROMED e Projeto Alvorada  
(valores em R\$)

<b>Estados</b>	<b>Alvorada - Recursos Conveniados 2000 - 2002</b>
	Total
<b>Acre</b>	15,500,334.89
<b>Bahia</b>	138,367,497.64
<b>Pará</b>	94,838,639.23
<b>Paraíba</b>	45,494,844.48
<b>Rio Grande do Norte</b>	39,932,628.00
<b>Maranhão</b>	40,945,750.00
<b>Piauí*</b>	38,926,148.12
<b>Rondônia*</b>	14,341,540.77
<b>Tocantins</b>	13,830,816.00
<b>Alagoas</b>	71,442,616.44
<b>Ceará</b>	156,931,550.00
<b>Pernambuco*</b>	132,551,115.00
<b>Sergipe</b>	42,808,399.50
<b>TOTAL GERAL</b>	845,911,880.07

Fontes: PROMED: FNDE/MEC; Alvorada: MEC.

(\*) Gastos comprovados até 31/03/2007, correspondentes a 65% do total do componente.

## Anexo 9 – Ata do CRG realizado em 13 de Junho de 2007



### BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO Representação no Brasil

**CONCLUSÕES DO CRG PARA REVISÃO DO PCR REALIZADA EM: 13 de Junho de 2007**

**PROJETO: BR-0300**

**Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio – PROMED. Empréstimo 1225/OC-BR.**

#### **RESULTADOS DOS OBJETIVOS E METAS/COMENTARIOS AO INFORME DO PCR:**

##### **OBJETIVOS E METAS:**

Pela leitura do PCR verifica-se a existência de divergência de percepção dos atores envolvidos na implementação do Programa quanto ao alcance do Objetivo de Desenvolvimento (OD).

O PROMED constituiu-se num programa de apoio a uma política do Governo Federal, a Reforma do Ensino Médio no Brasil, envolvendo investimentos vultosos, o que justificava a definição ambiciosa do OD. Este se subdividia em três: (i) expandir a cobertura; (ii) reduzir as taxas de repetência e evasão; e (iii) aumentar o grau de aprendizagem dos alunos; todos eles referenciados ao sistema educacional do ensino médio como um todo.

Pela sua natureza de programa de apoio a uma reforma, e dado que sua formulação ocorreu antes do estabelecimento dos instrumentos de monitoramento hoje vigentes no BID, o PROMED não contou com o estabelecimento de linha de base e metas quantitativas definidas. Daí decorre um dos fatores que contribuem para a possibilidade de divergência quanto à avaliação sobre o alcance do OD.

A avaliação da equipe responsável pela elaboração do PCR é de que o alcance seja Provável. A avaliação do mutuário é Pouco Provável e a avaliação de executores estaduais é Provável (Anexo 2).

Como mostrado no PCR, de fato apenas a parcela do objetivo relacionada à expansão foi alcançada, em termos nacionais. Quanto às duas demais, a avaliação de Provável para o OD justifica-se: (i) pelo PROMED ter contribuído fortemente para criar capacidades institucionais nas instâncias responsáveis pelo ensino médio; (ii) por ter colocado o tema na agenda do governo federal e dos estaduais. Dessa forma, possibilitando que a qualidade tenha se definido como problema prioritário desse nível de ensino e criando as bases para que ações de melhoria de qualidade se ampliem e se sustentem. A avaliação considerou ainda que os resultados de ações que visam à melhoria da qualidade do ensino dependem de encadeamento e requerem tempo maior do que o de duração do projeto para surtirem efeitos mensuráveis no sistema como um todo.

##### **COMENTARIOS AO PCR:**

Foi destacada a qualidade do PCR, especialmente quanto ao (i) esforço de reconstrução de linha de base a partir de fontes alternativas, com resultados importantes; (ii) documentação e pesquisa consolidados em anexos informativos e relevantes. Seguem-se as recomendações de ajustes:

##### **RECOMENDAÇÕES:**

- A avaliação dos participantes da Reunião de Revisão é de que a divergência de percepções quanto ao alcance do OD deva ser mantida. É importante que o texto explicita os motivos da divergência.
- Destacar que o Banco teve um papel importante em definir o ensino médio como tema prioritário no Brasil, tanto na identificação do problema como no processo de identificação e formulação do projeto e ainda no estabelecimento do diálogo com as instâncias implementadoras.

##### **LIÇÕES APRENDIDAS:**

As lições aprendidas foram consideradas satisfatórias, acrescentando ou revisando os seguintes aspectos:

1. Desenho do Programa – Incluir lições aprendidas sobre o desenho, especialmente relacionadas a: (i) seu caráter muito amplo e abrangente; (ii) clareza sobre as funções que deveriam ser executados pelos diferentes níveis de Governo envolvidos;
2. Padrões mínimos - Explicitar as dificuldades em se definirem padrões mínimos para o País como um todo, a partir do Governo central;
3. Sistemas de monitoramento - Destacar que o sistema de monitoramento deve estar colocado já no desenho do

projeto. Devem compatibilizar sistemas já existentes nas instituições implementadoras e avançar com relação ao monitoramento de processos e resultados específicos ao projeto;

4. Mecanismos de transferências de recursos entre instâncias de governo – Indicar alguns possíveis mecanismos;
5. Implementação – A inclusão de mais organismos como responsáveis pela implementação do Programa acrescenta regras, prazos e, portanto, mais dificuldades à implementação;
6. Implementação – Considerar, no texto do PCR, as lições e recomendações apresentadas pelo mutuário.
7. Resultados – Destacar que futuros projetos em educação devem considerar: (i) horizontes de tempo mais longos para a obtenção de determinados resultados, especialmente os ligados a qualidade; (ii) que, especialmente em aspectos ligados à qualidade, a unidade de atuação é a escola: é nela que os resultados são obtidos e que a ação deve estar focada.

### **EXTERNALIDADES:**

Foi recomendado que as externalidades (1) a (5) sejam consideradas efeitos (ou resultados) indiretos. A única externalidade a ser relatada é o fato de o PROMED ter dado racionalidade para outros projetos, como o Projeto Alvorada.

**PARTICIPANTES DO CRG:** Por parte da Sede: Tracy A. Betts DEV/PMP, Pablo Roldán, RE1/OD1, Jorge Tejada RE1/SO1, Carlos Alberto Herrán RE1/SO1; por parte da Representação no Brasil: Carlo Arze, Especialista em Desenvolvimento Social, Remi Castioni, Consultor do Setor Social e Vera Cabral, consultora independente e Rita Elisabeth Sório, Especialista em Desenvolvimento Social, que presidiu a sessão.

Aprovado: (Original firmado)  
Waldemar Wirsig  
COF/CBR/REP

(Original firmado)  
Carlo Arze  
Secretário

Page: 1

[PMP1] **Instrumento de Empréstimo:** Indicar o tipo de instrumento de empréstimo (Investimento – Específico, SWAp, CLIPP, PDL, Multi-fase, Inovação; PBL; Financeiro, Emergencial, etc.)

Page: 5

[PMP2] **Indicadores Chaves de Efeitos Diretos.** Foram estimadas as taxas de retorno econômico e financeiro ou efetividade de custos no momento de elaborar o projeto? Se for o caso, devem ser recalculadas para o PCR.

Página 5:

[PMP3]Page: 5

[PMP3] **Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento – Classificação OD.** Notar que um sistema de classificação mais objetivo se encontra em processo de desenvolvimento. No momento, considere as seguintes classificações: **Muito Provável:** O projeto alcançou ou se espera que alcance ou mesmo supere todos seus ODs, e alcançou ou é muito provável que alcance resultados substanciais de desenvolvimento; **Provável:** O projeto deverá alcançar a maioria de seus ODs ou gerar resultados satisfatórios de desenvolvimento; **Pouco Provável:** O projeto não alcançou ou não se espera que alcance a maioria dos ODs, e não tem gerado resultados substanciais de desenvolvimento; **Improvável:** O projeto não alcançou e não é esperado que seja alcançado nenhum de seus objetivos de desenvolvimento. Notar que se o OD foi reformulado, por causa de deficiências no desenho ou implementação do projeto, a avaliação deve ser baseada de acordo com o objetivo original. Se for por fatores externos, fora do controle do Executor (ex. desastres naturais, prioridades do novo governo, preços de comodidade, etc.), a avaliação então deve ser baseada no novo objetivo ( reformulado). Finalmente, considerar a importância relativa da contribuição de cada componente para atingir totalmente o OD quando determinar o resumo da classificação.