

## Sumário Executivo

# Avaliação da Implementação do Projeto Somar

Núcleo Integrado de  
Monitoramento e  
Avaliação - NIMA



**PROJETO SOMAR**

Dezembro de 2023  
Belo Horizonte/MG

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Governador

Romeu Zema Neto

Vice-governador

Mateus Simões

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

Luísa Cardoso Barreto

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Presidente

Helger Marra Lopes

Vice-presidente

Mônica Moreira Esteves Bernardi

Diretoria de Políticas Públicas

Carolina Proietti Imura

Coordenação-geral

Marcos Arcanjo de Assis

## **FICHA TÉCNICA**

### **Sistema Estadual de Avaliação de Políticas Públicas (SAPP-MG)**

#### **Comitê Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (Cemap)**

Marcel Dornas Beghini – Secretaria-Geral

Luísa Cardoso Barreto – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda – Controladoria Geral do Estado

Helger Marra Lopes – Fundação João Pinheiro

Paulo Sérgio Lacerda Beirão – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

#### **Comitê Executivo de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (Comex)**

##### **Controladoria Geral do Estado**

Eduardo Souza Batista | titular

Armando Noé Carvalho de Moura Júnior | suplente

##### **Fundação João Pinheiro**

Carla Bronzo Ladeira | titular

Carolina Proietti Imura | titular

Marcos Arcanjo de Assis | titular

Isabela Tolentino | suplente

Juliana de Lucena Ruas Riani | suplente

Luis Felipe Zilli | suplente

##### **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**

Felipe Magno Parreiras de Souza | titular

Camila Barbosa Neves | titular

Solimar Assis de Araújo | suplente

Túlio de Souza Gonzaga | suplente

##### **Fundação João Pinheiro**

##### **Assessoria de Comunicação Social**

Tiago Alves Silva | Assessor chefe

Aline Pereira | projeto gráfico

##### **Equipe da avaliação**

Carolina Proietti Imura

Christiana Rosa Ferreira (estagiária nível doutorado)

Felipe Rozinholi Barros (estagiário nível graduação)

Juliana de Lucena Ruas Riani (coordenação)

Marcos Arcanjo de Assis

Nathália Barbosa Souza e Silva (estagiária nível doutorado)

Hisrael Passarelli Araujo (estagiário nível doutorado)

Rodrigo Wagner Santos Filho (estagiário nível doutorado)

# 1. Apresentação do documento

Este sumário tem como objetivo sintetizar a avaliação da implementação do Projeto Somar. A avaliação é uma das ações do Plano Anual de Monitoramento e Avaliação - Ciclo 2023, instrumento de planejamento dos programas avaliados neste ano e que estabelece os compromissos do Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de Minas Gerais (Sapp-MG) conforme Decreto 48.298/2021.

O Projeto Somar é um projeto inédito que propõe uma parceria entre a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais e organizações da sociedade civil sem fins lucrativos para a gestão administrativa e pedagógicas de escolas da rede pública estadual. Seu objetivo principal é aprimorar a qualidade e reduzir a evasão no ensino médio por meio de um novo modelo de gestão, incorporando diversas estratégias metodológicas, administrativas e de gerenciamento para implementar o novo ensino médio nas escolas. Em sua fase piloto, três escolas foram selecionadas, duas em Belo Horizonte e uma em Sabará.

O estudo avaliativo buscou identificar sucessos e entraves em seu processo de implementação nas três escolas piloto. Para isso, foram formuladas as seguintes perguntas avaliativas:

- *Quais os êxitos e entraves da implementação do projeto nas escolas piloto?*
- *Em que medida o Projeto Somar pode ser ampliado para as outras escolas da rede estadual?*

O documento se divide em mais quatro partes, além desta introdução. Na segunda, é apresentado o desenho do Projeto Somar e a cadeia lógica do programa por meio do Mapa de Processos e Resultados (MaPR), recurso utilizado para produzir uma narrativa sintetizada do funcionamento de um determinado programa, do seu contexto e de seus componentes como insumos, processos e produtos. A seção seguinte descreve o percurso avaliativo, com a definição das perguntas e dimensões avaliativas e os instrumentos utilizados. Na quarta seção, são apresentados os principais resultados observados. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações avaliativas deste estudo.

## 2. O Projeto Somar

O Projeto Somar, sob a gestão da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, é um programa de gestão compartilhada de escolas de ensino médio da rede pública estadual de ensino em parceria com organizações da sociedade civil sem fins lucrativos contratadas via processo de licitação. O programa objetiva melhorar a qualidade e diminuir a evasão do ensino médio a partir de um novo modelo de gestão que busca diferentes estratégias metodológicas, de administração e gerenciamento para a implementação do novo ensino médio nas escolas. Atualmente, o projeto vigora, em formato piloto, em três escolas de Belo Horizonte (BH) e região metropolitana, duas em Belo Horizonte e uma em Sabará. Abaixo segue um quadro resumo com as principais informações do projeto.

Quadro 1: O Projeto Somar

<b>O quê:</b>	Projeto de Gestão compartilhada de escolas estaduais entre Secretaria de Estado de Educação e uma Organização da Sociedade Civil - OSC, parceria firmada por meio de termo de colaboração.
<b>Para quê:</b>	Melhorar o desempenho e evasão escolar no ensino médio.
<b>Como:</b>	Gestão compartilhada com flexibilização de matriz curricular, carga horária (obedecendo a legislação), Projeto Político Pedagógico, metodologias de ensino, administração escolar e autonomia de contratação de funcionários da escola, exceto diretor, vice-diretor e secretário.
<b>Por quê:</b>	Necessidade de buscar alternativas que resultem em melhores resultados para o ensino médio, com o propósito de superar relevantes desafios de qualidade na oferta de educação e da oportunidade de implementação de inovações de gestão e pedagógicas no contexto de implantação do novo ensino médio.
<b>Onde:</b>	Três escolas piloto, duas sediadas em Belo Horizonte e uma em Sabará, em Minas Gerais.
<b>Quando:</b>	As ações de execução do Projeto Somar foram iniciadas em novembro de 2021 depois da homologação e publicação dos termos de colaboração, firmados entre a SEE-MG e a Ceteb. Início das aulas presenciais em 7 de fevereiro de 2022 conforme calendário letivo estabelecido pela SEE MG.

A figura 1 apresenta o MaPR que sintetiza a cadeia lógica do Projeto Somar. Segundo gestores da SEE e os documentos sobre o projeto, ele surge de duas necessidades: estabelecimento de processos inovadores de gestão das escolas de ensino médio com o apoio de organizações de direito privado sem fins lucrativos e adequação ao novo ensino médio (NEM). Experiências semelhantes em outros países e estados foram consideradas na modelagem do projeto. Esse é o contexto de implementação, cujo desenho também levou em consideração a legislação que regulamenta as parcerias entre o setor público e o terceiro setor.

Figura 1: Mapa de Processo e Resultado do Projeto Somar



Fonte: entrevista com os coordenadores do Projeto Somar.

Elaboração: Fundação João Pinheiro

### 3. Percurso avaliativo

A avaliação da implementação do Projeto Somar foi conduzida com uma abordagem detalhada, buscando identificar os pontos positivos e de aprimoramento, além de explorar a viabilidade de sua expansão. A avaliação considerou seis dimensões-chave: financiamento, gestão administrativa, governança, gestão pedagógica, resultados educacionais e sistemas de monitoramento e avaliação (figura 2).

Figura 2. Dimensões avaliativas utilizadas no Projeto Somar



O quadro 2 resume as dimensões avaliativas, perguntas específicas e gerais consideradas na avaliação da implementação do Projeto Somar, proporcionando uma estrutura abrangente para a análise dos dados coletados e uma compreensão completa dos processos do programa.

Quadro 2: Dimensões de análise e perguntas avaliativas da avaliação de implementação do Projeto Somar

Dimensões analíticas	Perguntas específicas	Perguntas gerais
<b>Financiamento do projeto</b>		Quais os êxitos e entraves do projeto?  Em que medida o Projeto Somar pode ser ampliado para outras escolas?
<b>Gestão Administrativa</b>	A gestão financeira e administrativa das escolas participantes do Projeto Somar foi realizada com mais autonomia?	
<b>Governança do projeto</b>	Como se caracteriza a governança no modelo de gestão compartilhada aplicado às escolas piloto do Projeto Somar?  Quais são as finalidades, obrigações e fluxos de cada ator envolvido (SEE-OSC-Diretores-Professores)? Elas são claras, definidas e conhecidas? O que pode aperfeiçoar a estrutura de governança?	
<b>Gestão pedagógica</b>	Quais são as especificidades entre os projetos pedagógicos das escolas do Projeto Somar? Os PPP têm algum elemento operativo novo ou ainda pouco aplicado em instituições educacionais (inovação)?	
<b>Resultados educacionais</b>	Quais são os resultados educacionais das escolas participantes? Como esses resultados se situam em termos comparativos com os das outras escolas?	
<b>Sistemáticas de monitoramento e avaliação do projeto</b>	Como se caracteriza gestão de registros administrativos, dados e informações do Projeto? Eles são monitorados? Há proposta de outras avaliações?	

Para responder essas questões, foram adotadas várias abordagens complementares, utilizando uma triangulação de fontes e métodos e contando com a colaboração entre a Fundação João Pinheiro (FJP) e a Secretaria de Estado de Educação (SEE). O quadro abaixo sintetiza os instrumentos utilizados.

Quadro 3: Instrumentos utilizados na avaliação

Instrumento	Objetivo	Observações
Análise documental, bases legais e benchmarking	Conhecer os condicionantes da legislação pertinente e iniciativas semelhantes	-
Entrevistas com coordenadores e técnicos da SEE	Conhecer os detalhes do Projeto Somar (objetivo, operacionalização, produtos etc.) e as percepções em relação à implementação	primeira entrevista   quatro pessoas segunda entrevista   duas pessoas
Entrevista semiestruturada com a Ceteb	Conhecer os detalhes do Projeto Somar do ponto de vista da OSC e as percepções em relação à implementação	primeira entrevista   uma pessoa (área executiva) segunda entrevista   uma pessoa (área pedagógica)
Entrevistas semiestruturadas com os diretores das três escolas (in loco)	Percepção dos diretores sobre o Projeto, principalmente sobre a gestão administrativa, relação com a SEE e Ceteb, governança e projetos pedagógicos	três diretores e um vice-diretor
Questionário aplicado aos professores das 3 escolas	Traçar o perfil dos professores e captar a percepção sobre aspectos do projeto relacionado as questões pedagógicas, administrativas e burocráticas, comunicação, governança, clima escolar e resultados educacionais.	45 respostas para 61 professores (73,8%)
Grupos focais com alunos das 3 escolas	Captar a percepção dos alunos sobre clima escolar, relacionamentos com professores e equipe escolar, estratégias pedagógicas, envolvimento das famílias e participação na comunidade	dez alunos por grupo: todos alunos do 3º ano do ensino médio, alguns alunos com família beneficiária do BF, alguns alunos que já foram reprovados no ensino médio, representatividade de meninos e meninas e negros e brancos
Censo Escolar - Inep	Realizar análise comparativa da performance das escolas do Projeto Somar com escolas semelhantes no período de 2019 a 2022.	Indicadores: média de alunos por turma, taxas de rendimento, distorção idade-série, nível socioeconômicos da escola, situação dos alunos na escola (aprovado, reprovado, deixou de frequentar e transferido), proficiência em LP e MAT
Simade - SEE		
Simave - SEE		
NSE calculado por: Soares, JF; Alves, MTG (2023)	12 escolas para grupo de controle. Critérios: escolas estaduais localizadas nos mesmos municípios das escolas do projeto, nível socioeconômico semelhante, não oferecerem ensino fundamental e número similar de alunos	

## 4. Principais resultados

### *Financiamento do Projeto Somar*

- O projeto é financiado com recursos próprios do caixa único.
- O fundamento legal se deu pela Lei 13.019/2014, que estabelece o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), e pelo decreto estadual que regulamentou a Lei em Minas, o Decreto 47.132/2017.
- É realizado um termo de colaboração para gestão compartilhada das escolas estaduais entre o Estado e as OSC para a manutenção das escolas e contratação de pessoal.
- Observa-se a necessidade de equilibrar a autonomia pedagógica das escolas com as exigências das regulamentações de prestação de contas conforme o MROSC.
- Apesar de o projeto buscar oferecer às escolas parceiras liberdade para tomar decisões pedagógicas, elas ainda precisam cumprir as regulamentações que garantem o uso apropriado dos recursos públicos.
- Existe risco de uma possível redução na qualidade da educação oferecida aos alunos, considerando a limitação orçamentária estabelecida pelo termo de colaboração regido pelo MROSC.
- Considerando o modelo e o desenho do projeto piloto, sua expansão esbarra na impossibilidade de utilizar os recursos do Fundeb.

### *Gestão administrativa do Projeto Somar*

- Processo seletivo melhor do que o da SEE na visão dos diretores.
- Possibilidade de contratar professor com maior carga horária na escola.
- Para a maioria dos professores, a contratação via CLT confere segurança jurídica.
- Para os diretores, alguns procedimentos tornaram-se mais céleres e eficazes (contratação de auxiliares).
- Percepção distinta entre professores, muitos não notam melhora na eficiência das escolas Somar na resolução dos problemas cotidianos, principalmente nas escolas Maria Andrade Resende e Coronel Adelino Castelo Branco.
- Para os professores, existem demandas desnecessárias e que tomam tempo, como o preenchimento de diferentes sistemas eletrônicos.
- Rotatividade dos professores (aprovação em outros concursos).
- Dificuldade de contratação de professores, principalmente da escola de Sabará, devido à restrição imposta pelo Decreto nº 47.132/2017, que proíbe a contratação de parentes até o segundo grau de servidores do órgão parceiro.
- Dificuldade para contratar diretores e vice-diretores (resistência ao projeto).
- Rotatividade de diretores e vice-diretores (dificuldade em entender a gestão compartilhada e perda de autonomia).

## *Governança do Projeto Somar*

- Diretores enfrentam desafios para compreender e lidar com a gestão compartilhada: devem prestar contas tanto para a Ceteb quanto para a SEE, sentem-se com pouca autonomia para tomar decisões
- 60% dos professores consideram tranquila a gestão compartilhada. A percepção varia entre as escolas.
- A governança se apresentou como um dos desafios centrais: definições pouco claras de fluxos, funções e responsabilidades das partes envolvidas.
- A SEE recentemente elaborou um documento com diretrizes específicas do projeto, com definições das responsabilidades das instâncias envolvidas, a estrutura de governança e o fluxo das ações.

## *Gestão pedagógica do Projeto Somar*

Para os diretores:

- Proposta pedagógica inovadora, com a introdução de metodologias ativas e avaliações adaptadas, refletindo uma abordagem flexível e personalizada no processo de ensino-aprendizagem.
- Acompanhamento pedagógico realizado pela Ceteb.

Para a Ceteb:

- Não foi possível implementar integralmente nas escolas do Projeto Somar o projeto pedagógico em que estão engajados.

Para os professores:

- 80% afirmam que as instituições do Projeto Somar incorporaram propostas pedagógicas inovadoras.
- Contudo, essa percepção varia de acordo com cada escola participante.
- 60% dos professores acreditam que os estudantes se sentem motivados pela proposta pedagógica da escola. No entanto, a percepção varia entre as escolas.
- Aprimoramento profissional oferecido pelo Projeto Somar.

Para os alunos:

- EE Francisco Menezes Filho: os alunos relataram um ambiente de aprendizado dinâmico e focado na preparação para o Enem.
- EE Coronel Adelino Castelo Branco e EE Escola Estadual Maria Andrade Resende: os estudantes demonstraram insatisfação, mencionando a falta de dinamismo nas aulas e desconexão entre o proposto e a prática na escola.

## *Resultados educacionais preliminares do Projeto Somar*

Realizou-se uma análise comparativa entre as escolas do Projeto Somar e escolas com características semelhantes: localização no mesmo município, rede de ensino, nível socioeconômico, etapa de ensino e porte da escola.

Ressalta-se o pouco tempo de maturação do projeto para resultados pedagógicos. Mesmo assim, essa análise possibilita a identificação de tendências emergentes e os potenciais efeitos iniciais do projeto.

Observou-se:

- Melhoria considerável na taxa de aprovação das escolas do Projeto Somar, superando a média das escolas-controle.
- Em relação à taxa de abandono, exceto pela escola Maria Andrade Resende, que registra um índice praticamente nulo, as outras escolas, já com altos índices de abandono em 2019, não mostraram queda expressiva.
- No que diz respeito à proficiência, a escola Coronel Adelino Castelo Branco teve um aumento maior do que o das escolas-controle. Na escola Maria Andrade Resende, apesar de uma queda, esta foi menor do que a das escolas-controle. Por sua vez, a escola Francisco Menezes Filho se posicionou em uma situação intermediária nesse aspecto.
- Percentual relevante de alunos que se transferiram ou deixaram de frequentar a escola em 2022, principalmente nas escolas Francisco Menezes Filho e Coronel Adelino Castelo Branco.
- A alta taxa de alunos que deixaram de frequentar ou foram transferidos das escolas Francisco Menezes Filho e Coronel Adelino Castelo Branco, sobretudo na primeira. Essa situação demanda uma análise detalhada para compreender os motivos do aparente aumento da transferência e/ou do abandono.
- Na Escola Francisco Menezes Filho, a relação entre professores e direção é percebida como muito positiva; nas outras escolas, essa dinâmica parece ser mais desafiadora.
- Os professores percebem aumento da participação da família nas três escolas.
- Os alunos da escola Francisco Menezes Filho se sentem acolhidos e demonstram respeito e gratidão pelos professores e direção e satisfação com as regras mais rígidas.
- Nas outras duas escolas, a liderança escolar é percebida pelos alunos como pouco receptiva e inflexível; há descontentamento e frustração com a escola e insatisfação com as regras mais rígidas.

## *Sistemática de Monitoramento e Avaliação*

- As comissões de monitoramento e avaliação representam um passo fundamental para acompanhar a execução e os resultados do projeto.
- É importante pensar na construção de um painel de indicadores que simplifique e aprimore o monitoramento.
- Para os diretores, o monitoramento constante das metas estabelecidas é um fator positivo, pois melhora o planejamento de suas ações visando ao cumprimento dessas metas.
- É recomendável a realização de avaliações de impacto e avaliações custo-benefício depois de um período maior de implementação do Projeto Somar.
- É importante que seja construída uma linha de base com indicadores relevantes para as novas escolas que irão participar do Projeto Somar. Ela é fundamental para todas as políticas públicas, especialmente para as inovadoras, como é o caso do Projeto Somar.

## 5. Considerações avaliativas

Esta seção busca responder as questões avaliativas feitas no início deste documento e fazer algumas recomendações.

É importante destacar que muitos desafios e problemas colocados neste documento já haviam sido percebidos pela SEE, que está tentando contorná-los para a expansão em outras escolas.

Entretanto, a nova proposta também terá um desenho diferenciado. Dessa forma, o ideal é que o novo modelo adaptado seja realizado em poucas escolas, para que se possa chegar a um formato melhor, sem prejudicar alunos e professores.

### ***Quais os êxitos e entraves do Projeto Somar?***

#### **PONTOS POSITIVOS**

- Processo seletivo para contratação de professores e outros funcionários que se mostrou mais alinhado com as necessidades da escola (entrevistas, aulas-teste e avaliações psicológicas).
- Aumento da carga horária de professores fortalece seu vínculo com a escola, alunos e comunidade.
- Segurança jurídica e garantia dos direitos trabalhistas, conferida pela contratação via CLT, para os professores contratados.
- Processos administrativos ficaram mais ágeis com a contratação de funcionários para auxiliar os diretores.
- Nota-se a implantação de estratégias pedagógicas como: aulas em círculos, salas temáticas, diversificação nas avaliações e programas de recuperação durante as férias, por exemplo.
- Capacitação dos professores para atuar na proposta pedagógica.
- Acompanhamento pedagógico pela Ceteb, incluindo reuniões semanais entre Ceteb e diretoria das escolas.

#### **PONTOS DE APRIMORAMENTO**

- Rotatividade de professores, diretores e vice-diretores.
- Dificuldade de mudança de rubricas nos itens não revistos no Plano de Trabalho estabelecido entre Ceteb e SEE.
- Pouca clareza em relação à governança (falta de clareza dos fluxos, funções e responsabilidades das partes envolvidas).
- A obrigatoriedade do uso de uniforme e calçados fechados pode representar gasto para as famílias vulneráveis
- Grandes diferenças na percepção dos professores e alunos da escola Francisco Menezes Filho (mais positiva) em relação à dos professores e estudantes das escolas Maria Andrade Resende e Coronel Adelino Castelo Branco (mais negativas).
- Dificuldade de contratação de professores devido à restrição imposta pelo Decreto nº 47.132/2017.

## ***Em que medida o Projeto Somar pode ser ampliado?***

- A expansão do Projeto Somar para outras escolas enfrenta diversos obstáculos, o que o torna não plenamente escalável.
- Impossibilidade de utilizar os recursos do Fundeb: financiamento exclusivo do Estado é limitado por restrições fiscais e orçamentárias e decisões discricionárias sobre a alocação do orçamento.
- A restrição imposta pelo Decreto nº 47.132/2017, que proíbe a contratação de parentes até o segundo grau de servidores do órgão parceiro, dificulta a expansão, principalmente na contratação de professores em municípios menores.
- A migração de professores efetivos para outras escolas pode afetar sobremaneira o ambiente escolar e a satisfação dos professores e será impraticável em municípios pequenos com poucas escolas estaduais.
- A necessidade de aumento nos recursos humanos da SEE para fiscalização e avaliação também é um ponto crucial a ser considerado na ampliação do projeto.
- É fundamental que a autonomia concedida às escolas seja monitorada para evitar a redução da qualidade educacional e imposições de ordem ideológica sobre os alunos.

## ***Recomendações***

### **Para a SEE:**

- Simplificar alguns procedimentos administrativos, como a consolidação de sistemas de diários;
- Rever as limitações de contratação de pessoal constantes no Decreto Estadual nº 47.132/2017 (já está em processo de revisão);
- Construir um painel de indicadores para monitoramento contínuo do Projeto Somar, que pode utilizar o mapa de indicadores como subsídio;
- Realizar o monitoramento constante, quantitativo e qualitativo, e avaliações aprofundadas, incluindo análises de impacto e custo-benefício, depois de um período mais longo de implementação;
- Coletar informações iniciais (linha de base) das novas escolas que irão fazer parte do projeto para possibilitar acompanhamento melhor dos resultados.

### **Para a OSC/instituição parceira:**

- Elaborar um plano de comunicação sobre a gestão compartilhada para a comunidade escolar, incluindo um canal de escuta;
- Aprimorar a gestão administrativa no que se refere à maior agilidade dos processos burocráticos e resolução dos problemas cotidianos da escola, principalmente nas escolas Coronel Adelino Castelo Branco e Maria Andrade Resende;
- Aprimorar as estratégias pedagógicas tornando-as mais atrativas para os estudantes, principalmente nas escolas Coronel Adelino Castelo Branco e Maria Andrade Resende.

**Para as escolas:**

- Criar espaços de diálogos com os alunos.
- Realizar atividades que valorizem a diversidade.