

Reproduzindo o sucesso? Aplicando lições de reforma educacional a Campos dos Goytacazes

21 de outubro de 2022

Em 2022, o sistema educacional de Campos dos Goytacazes (Campos), um município de 500.000 habitantes localizado no estado do Rio de Janeiro, no Brasil, precisava de uma reforma. A cidade era próspera, mas sua riqueza relativa não havia se traduzido em sucesso no Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB), o sistema unificado de resultados educacionais do Brasil. Os resultados do IDEB de 2017 do município o colocaram entre os 15% piores do estado; na rodada seguinte, dois anos depois, Campos não recebeu nenhuma nota após perder o prazo de registro.¹ A participação no IDEB era obrigatória e esse falha poderia comprometer as transferências federais, além de limitar as informações disponíveis para a nova administração que entraria em exercício em 2021.²

Nessa administração, estava Marcelo Feres, o novo secretário de educação, ciência e tecnologia de Campos. Originário de Campos, Feres estivera fora há muitos anos, trabalhando no Ministério da Educação, do governo federal, na capital, Brasília.³ Seu retorno à educação municipal em janeiro de 2021 coincidiu com um momento particularmente desafiador na educação brasileira: a pandemia da COVID-19 levou ao fechamento prolongado de escolas, o que, segundo especialistas, atrasaria em anos os resultados de aprendizagem das crianças.⁴ Mas Feres acreditava que a pandemia também oferecia uma oportunidade de reformar o sistema educacional de Campos, que estava em dificuldades, e, em alguns anos, ele queria poder olhar para esse momento como um ponto de virada.⁵

Feres se voltou para outras cidades brasileiras em busca de inspiração, entre elas Sobral, um município que estava sendo apresentado nos círculos de política educacional como um exemplo de reforma.⁶ As reformas educacionais de Sobral haviam resultado no maior aumento das notas do IDEB no país entre 2005 e 2017 (veja o **Quadro 1**).⁷ Mas o caminho envolveu algumas decisões politicamente difíceis, especialmente no início do processo.⁸ Entre as primeiras decisões tomadas estava uma reorganização da rede escolar que envolveu o fechamento de várias escolas pequenas e a consolidação dos alunos em menos escolas, porém maiores. A mudança permitiu que a cidade oferecesse turmas de séries únicas e melhores instalações, além de ajudar a minar o controle das escolas pelos líderes políticos locais, abrindo caminho para um recrutamento mais meritocrático.⁹

Feres sabia que não conseguiria replicar de forma exata as reformas de Sobral no contexto de Campos (veja o **Quadro 2** para uma comparação). No entanto, ele acreditava que a reestruturação da rede física, incluindo o fechamento de algumas escolas com baixa demanda de alunos e 'em diálogo com as comunidades locais', poderia ser útil.¹⁰ Assim como Sobral, Campos tinha muitas escolas pequenas com salas de aula de várias séries. Feres acreditava que a reorganização permitiria que o município estabelecesse mais horas de aula, melhorasse as condições e ajudasse a profissionalizar a gestão, como havia ocorrido em Sobral.¹¹ Em fevereiro de 2022, logo no início do ano letivo, Feres e sua equipe anunciaram

Copyright © Universidade de Oxford 2022. A professora associada Anna Petherick, a redatora sênior de casos Oenone Kubié e o assistente de pesquisa João Pedro Caleiro prepararam este caso. Este caso foi desenvolvido como parte do Lemann Foundation Programme. Agradecimentos especiais a Marcelo Feres, Anna Penido, Filipe Recch e Raquel Coelho por seus comentários e percepções. Traduzido para o português por Liz Ribeiro. Alguns detalhes do caso podem ter sido ficcionalizados para fins pedagógicos. Os casos são desenvolvidos apenas como base para discussão em sala de aula e não têm a intenção de servir como endosso, fontes de dados primários ou ilustrações de gestão eficaz ou ineficaz. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, seja por fotocópia ou armazenamento em qualquer mídia por meios eletrônicos ou de outra forma, exceto conforme permitido por lei, sem a permissão por escrito da Universidade de Oxford.

Esse caso faz parte da biblioteca de bens públicos globais do South-South Programme.

Para obter informações sobre o ensino do caso e o uso educacional, envie um e-mail para casecentre@bsg.ox.ac.uk.

a primeira etapa de seu plano de reorganização: o fechamento de sete pequenas creches e a transferência das crianças para outras unidades, se necessário, com a ajuda de ônibus escolares.¹²

Enquanto isso, uma lista de 20 escolas que estavam sendo consideradas para serem fechadas vazou para o sindicato dos professores.¹³ A história foi coberta pela imprensa local e a decisão foi rápida e fortemente denunciada pelos vereadores da oposição na legislatura da cidade, bem como pelo sindicato e alguns grupos de pais.¹⁴ Ao mesmo tempo, o Ministério Público (MP) estadual iniciou um inquérito para confirmar a legalidade dos fechamentos propostos.¹⁵

À luz da crescente tempestade política, Feres precisava decidir se continuaria com os fechamentos ou se reavaliaria sua estratégia para melhorar as escolas de Campos.

Campos dos Goytacazes

Campos era o maior município do Rio de Janeiro em termos de área e o sexto maior de todo o país.¹⁶ Mas com meio milhão de habitantes, Campos tinha uma densidade populacional consideravelmente menor do que a média do estado.¹⁷

O município também estava entre os mais ricos do Brasil, graças à produção de petróleo na Bacia de Campos, que há muito tempo gerava recursos substanciais para o município por meio de royalties.¹⁸ Embora a porcentagem da receita proveniente da renda relacionada ao petróleo tenha diminuído um pouco em relação ao pico de 25% no início da década de 2010, a renda do petróleo continuou sendo muito importante para as finanças municipais.¹⁹ O município tinha uma das receitas mais altas do Rio de Janeiro, uma das regiões mais ricas do Brasil.²⁰ Campos também estava no terço superior dos municípios do Brasil em termos do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM).²¹ Mas, como era comum no Brasil, a alta pontuação do município foi prejudicada pela variável educação, que era consideravelmente mais baixa do que as outras variáveis de longevidade e renda.²²

Educação municipal

No Brasil, os três níveis de governo – federal, estadual e municipal^a – compartilhavam a responsabilidade pela oferta de educação.²³ Embora houvesse alguma variação regional, a educação infantil e o ensino fundamental eram normalmente oferecidos pelos governos municipais, o ensino médio pelos governos estaduais e o ensino superior pelo governo federal (veja **Quadro 3**).²⁴ O governo federal também era responsável pelo financiamento e distribuição de recursos.²⁵ Dentro desse sistema de responsabilidade compartilhada, a autonomia local na política educacional continuou sendo um princípio importante, e os estados e municípios eram autorizados, dentro das diretrizes federais, a decidir sobre uma ampla variedade de assuntos, como métodos de ensino, contratação e definição de currículos.²⁶

Na década de 2020, Campos tinha 436 escolas de educação básica (ou seja, toda a educação até o final do ensino médio), das quais 289 eram escolas e creches municipais, atendendo a cerca de 54.000 alunos.²⁷ Devido à sua riqueza petrolífera, Campos era menos dependente de transferências federais do que a maioria dos municípios, e seu gasto per capita em educação básica era relativamente alto.²⁸

Mas, embora Campos tivesse altos gastos com educação e servisse como um polo para o ensino superior no estado, seu sistema de educação básica era um dos de pior desempenho do estado.²⁹ A educação brasileira de forma geral tinha um desempenho ruim em

^a De forma incomum entre as federações, os municípios brasileiros não foram criados pelos estados nem eram governados por eles; em vez disso, os municípios tinham o status de entidades federais, da mesma forma que os estados.

comparações internacionais, apesar do aumento do acesso desde a década de 1990.³⁰ De acordo com testes nacionais, em 2017, apenas 61% dos alunos brasileiros no quinto ano de escolaridade estavam no nível 'adequado' em português e apenas 48% em matemática.³¹ No entanto, esses números eram melhores do que as estatísticas correspondentes em Campos, que eram de 51% e 33%, respectivamente.³² Em 2015, o município havia alcançado um pico de 5,0 (de um total possível de 10) no IDEB, que combinava as notas dos testes de matemática e português com as taxas de progressão escolar.³³ Mas as notas logo caíram novamente para 4,6 em 2017, colocando o município em 79º lugar entre 88 municípios do estado.³⁴ Depois, em 2019, a cidade não conseguiu se registrar para as avaliações e não obteve nenhum resultado (veja o **Quadro 1**).

Apesar da necessidade de mudança, a reforma educacional em Campos havia sido lenta. Em 2009, a cidade elaborou um Plano Municipal de Educação alinhado com os requisitos federais, mas poucos dos programas foram implementados.³⁵ No final da década de 2010, houve algumas reformas menores em Campos, como o fim do avanço automático do ensino fundamental para o ensino médio, um foco maior em português e matemática, e a implementação de eleições para diretores de escolas (que visava reduzir a importância das conexões políticas no recrutamento).³⁶ Entretanto, alguns observadores acreditavam que a melhoria da política educacional ainda não era uma prioridade política na cidade.³⁷

O novo prefeito

O Brasil realizou eleições municipais em novembro de 2020. Em Campos, Wladimir Garotinho, filho dos ex-prefeitos Rosinha e Anthony Garotinho, foi eleito. A política do município era dominada há muito tempo pela família Garotinho. Tanto Rosinha quanto Anthony foram ex-governadores do estado e ex-prefeitos de Campos. O mandato de Rosinha como prefeita só terminou em 2016, quando Rafael Diniz, adversário de Garotinho, foi eleito.

A eleição de Wladimir Garotinho em 2020 marcou, portanto, o retorno da família ao poder. No entanto, as eleições foram acirradas, com Garotinho vencendo por apenas cinco pontos percentuais.³⁸ Como parte de sua nova administração, Garotinho nomeou Marcelo Feres como secretário de educação, mas Feres sabia que a administração seria limitada pela política polarizada do município.³⁹

Marcelo Feres

Feres estava trabalhando como professor de tecnologia da informação no Instituto Federal em Brasília quando foi convidado a retornar a Campos como secretário de educação.⁴⁰ Ele tinha doutorado em educação e vasta experiência na área. De 2008 a 2016, Feres trabalhou no Ministério da Educação, do governo federal, onde, como secretário de educação profissional e tecnológica, supervisionou a implementação de grandes programas.⁴¹ Mas, embora Feres estivesse envolvido há muito tempo nas áreas de educação técnica e profissional, ele achava que ainda tinha muito a aprender sobre a educação básica: 'No âmbito nacional, eu tinha uma função diferente que não me levava ao 'chão de fábrica' da educação', refletiu.⁴²

Feres aceitou a função em Campos, mas com uma condição: ele insistia em ter liberdade para tomar decisões com base em preocupações de política pública em vez de responder a pressões políticas de curto prazo.⁴³ Feres acreditava que sua experiência acadêmica e profissional contaria pouco se ele não estivesse disposto a assumir desafios como liderar a reforma educacional em sua cidade natal.⁴⁴

Secretário de Educação

Ao chegar, Feres encontrou uma equipe bem experiente, mas muitas vezes desmotivada. Ele refletiu que, diferentemente de sua passagem pela gestão da educação em nível federal, a estrutura da secretaria municipal era ineficiente e presa a processos lentos, burocráticos e analógicos. 'Parecia que eu estava de volta aos anos 90', comentou Feres.⁴⁵

Além da secretaria, o sistema estava enfrentando alguns desafios importantes. Com seu grande território e baixa densidade populacional, Campos tinha um sistema difuso, caracterizado por muitas escolas pequenas. Muitas vezes, as escolas tinham turmas de várias séries em prédios dilapidados, sem instalações adequadas.⁴⁶ Essas escolas eram geralmente isoladas, tanto geograficamente quanto do alcance da secretaria, e não havia uma visão de uma 'rede' escolar como tal.⁴⁷ E com os professores espalhados por muitas escolas, era difícil oferecer 'educação em tempo integral' - definida como um dia letivo de sete horas ou mais.⁴⁸ A maioria das escolas em Campos, como em muitas regiões brasileiras, oferecia menos do que o período integral, apesar das evidências de especialistas de que a escolarização em tempo integral aumentava consideravelmente a proficiência em linguagem e matemática.⁴⁹

Outros problemas também existiam, como a indicação política de diretores de escola, que continuava apesar da introdução de eleições, e a baixa motivação de alguns professores.⁵⁰ Feres achava que a administração tinha pouca credibilidade tanto com os professores quanto com os pais; ele acreditava que reverter essa tendência seria crucial para fazer mudanças duradouras no sistema educacional.⁵¹ Por outro lado, Feres achava que sua longa experiência em educação ajudava sua reputação junto às principais partes interessadas, permitindo-lhe algum espaço para ser um pouco ousado com suas políticas.⁵²

Feres também precisava considerar o contexto da pandemia. A crise de saúde havia chegado em um momento difícil para a educação no Brasil. Em nível federal, a política educacional estava marcada por uma série de controvérsias desde que o presidente Jair Bolsonaro chegou ao poder em janeiro de 2019. A sociedade civil e os líderes políticos de todo o espectro acusaram o Ministério da Educação de ineficiência, liderança deficiente e atuação ideológica.⁵³ Quando a pandemia chegou, os governos locais foram, em grande parte, deixados para decidir suas próprias respostas.⁵⁴ Em todo o país, inclusive em Campos, as escolas fecharam em março de 2020 e permaneceram fechadas durante todo o ano letivo.⁵⁵ Mas, com o apoio limitado ao ensino remoto, os alunos sofreram perdas consideráveis de aprendizado.⁵⁶

Quando Feres assumiu o cargo, o fechamento das escolas ainda estava em andamento, embora algum ensino híbrido estivesse programado para começar no próximo ano letivo de 2021.⁵⁷ Mas, embora a pandemia tenha sido extremamente disruptiva para a educação, Feres também a viu como uma oportunidade.⁵⁸ Ele acreditava que a pandemia havia mudado a conversa em torno dos desafios educacionais enfrentados por Campos em particular, em direção a questões fora de seu controle e compartilhadas por todos os municípios, dando-lhe tempo para se concentrar em um plano de longo prazo para reformar o sistema educacional de Campos.⁵⁹

Mudanças iniciais

No início de 2021, logo após Feres assumir o cargo, o município lançou o Programa de Aprendizagem Eficiente (PAE).⁶⁰ O plano visava colocar Campos entre os 40 melhores municípios do estado em termos de qualidade educacional no ensino fundamental até 2024 e garantir que a mudança fosse sustentável. Outra meta era a alfabetização de todas as crianças antes dos oito anos de idade e a alfabetização digital até o quinto ano da educação básica.⁶¹

Feres tentou estabelecer diálogo e transparência e buscou oportunidades para apresentar suas ideias às partes interessadas. Embora a pandemia estivesse em andamento e Feres estivesse atolado de trabalho, ele realizou reuniões com 200 diretores de escolas e criou um comitê gestor permanente com 14 diretores para ajudar a orientar a tomada de decisões. Feres queria empoderar esses diretores e romper com o que ele via como uma falsa noção 'de cima para baixo' de que a secretaria criava a política, enquanto a escola apenas a executava.⁶² Em seguida, em julho de 2021, Feres deu início ao vlog 'Hora da Educação', no qual falava sobre o PAE e conversava com seus colegas secretários de outras cidades, como as vizinhas Macaé e Itaperuna.

Feres fez questão de buscar inspiração em outros municípios. Além dessas cidades vizinhas, ele também conversou com secretários das capitais Salvador e Florianópolis. Mas um município brasileiro em particular estava sendo apontado como modelo para reforma educacional no país – Sobral – e Feres estava ansioso para conversar com sua equipe de educação.⁶³

Sobral, um 'fenômeno' educacional⁶⁴

Sobral, um município no estado nordestino do Ceará, tinha uma população de 212.000 pessoas em 2021, a quinta maior do estado.⁶⁵ Tinha um PIB per capita de pouco mais de US\$ 4.000 – bastante alto para o estado, mas muito abaixo da média nacional de cerca de US\$ 6.500 e menos da metade dos US\$ 10.600 de Campos.⁶⁶ No entanto, Sobral tinha uma classificação semelhante à de Campos no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), mas com uma variável de educação mais alta.⁶⁷ (Consulte o **Quadro 2** para mais comparações).

Sobral começou a chamar a atenção nos círculos educacionais quando saltou do 1.366º lugar no primeiro IDEB, em 2005, para o primeiro lugar em 2017.⁶⁸ As pontuações do IDEB em Sobral superavam até mesmo a média das escolas particulares de São Paulo, onde alguns dos brasileiros mais privilegiados eram educados.⁶⁹ A mudança foi considerada especialmente notável, pois Sobral não era considerada rica.⁷⁰ Embora o orçamento da educação em Sobral tenha quase triplicado em termos reais entre 2001 e 2015, um período de alto crescimento para a economia brasileira e uma época em que o governo federal estava reformulando as transferências para a educação, o gasto por aluno de US\$ 1.340 em Sobral em 2015 permaneceu significativamente abaixo da média brasileira de US\$ 2.184.⁷¹ Outros municípios com recursos muito maiores, como Campos, que tinha mais de US\$ 3.000 por aluno em 2011, tiveram um desempenho consideravelmente pior.⁷² Se Sobral conseguiu fazer isso, questionavam os observadores, certamente qualquer lugar conseguiria?

Os passos de Sobral para o sucesso

Quando os pesquisadores começaram a examinar os resultados educacionais bem-sucedidos de Sobral, identificaram um período crucial que começou em meados da década de 1990 com a eleição de Cid Gomes (consulte o **Quadro 4** para ver o cronograma das principais reformas). Naquela época, o estado do Ceará havia decidido transferir totalmente para os municípios a oferta de ensino fundamental e médio. Essa mudança levou a uma quase duplicação do número de alunos matriculados na rede municipal de Sobral (de 9.000 para 17.000), uma rede que já estava enfrentando dificuldades.⁷³

Um estudo constatou que, na época, mais de 80% dos alunos da rede municipal estavam atrasados em mais de um ano na escola.⁷⁴ Muitos professores haviam sido contratados sem atender a critérios técnicos e o município não oferecia treinamento de professores.⁷⁵ A rede escolar também era altamente dispersa. Muitas escolas estavam em más condições e tinham baixo número de matrículas.⁷⁶ As 40 menores escolas atendiam apenas 4,4% dos alunos.⁷⁷

O grande número de escolas criava oportunidades de clientelismo para os políticos locais.⁷⁸ A nomeação política de diretores de escola era comum no Brasil, onde menos de 10% das nomeações envolviam algum processo de seleção.⁷⁹ Em Sobral, poucos diretores de escola eram nomeados de forma meritocrática e surgiram relatos de que alguns diretores eram analfabetos.⁸⁰ Esses diretores de escola tinham autonomia limitada e precisavam, por exemplo, que a secretaria aprovasse e liberasse verbas até mesmo para despesas pequenas e regulares (por exemplo, contas de água), criando, assim, uma 'cultura de mendicância' na secretaria, em que os diretores pediam verbas a quem quer que estivesse no comando.⁸¹

Foi nesse cenário, em 1996, que Sobral elegeu um novo prefeito, Cid Gomes. Ele obteve uma margem extraordinariamente grande de 25.000 votos (ou 38 pontos percentuais) sobre o segundo colocado – uma vitória típica era mais próxima de 2.000 votos – e tinha uma forte maioria no conselho municipal (16 dos 17 representantes).⁸² Gomes acreditava que a educação era a chave para o desenvolvimento da cidade; como ele disse, 'a educação sempre foi uma prioridade, o problema era chegar ao poder'.⁸³

As reformas são iniciadas

Uma das primeiras medidas do governo de Gomes para reformar o sistema educacional foi reorganizar a rede e reduzir o número de escolas em quase um terço.⁸⁴ Como resultado dessas mudanças, algumas crianças tiveram que começar a pegar ônibus escolares – a até 30 km de suas casas – e os pais reagiram.⁸⁵ Ciente de que tinha que 'agir com cuidado' diante da oposição dos pais, o prefeito se reuniu pessoalmente com eles e explicou a justificativa: a redução do número de escolas permitiria que a cidade eliminasse as turmas com várias séries e alocasse os recursos de forma mais eficiente, disse a eles.⁸⁶ Essas conversas nem sempre eram amistosas: um pai insistiu que seu filho não pegaria o ônibus mesmo que isso significasse faltar à escola, alegando que ele mesmo tinha vivido bem o suficiente sem educação.⁸⁷ A administração ameaçou enviar a polícia para prendê-lo se seu filho não fosse permitido ir à escola.⁸⁸ Mas, em outros lugares, foram feitas concessões para manter alguns prédios escolares abertos como 'anexos' de escolas maiores que atenderiam às crianças mais velhas, enquanto as crianças da pré-escola permaneceriam nos anexos.⁸⁹ Ao mesmo tempo, e como parte da estratégia para conter a reação negativa, Gomes concentrou-se em melhorar os aspectos visíveis da educação que atrairiam diretamente os pais, como uniformes, merenda escolar e ônibus, e iniciou reformas em 31 escolas.⁹⁰

Sobral conseguiu pagar por essas reformas com a ajuda do recém-criado Fundef, um programa federal de financiamento da educação que envolvia transferências fiscais para os municípios pobres com base no número de matrículas.⁹¹ As transferências estavam condicionadas à existência de (1) um órgão de monitoramento e supervisão, criado por Sobral, e (2) um plano de carreira para os professores, com o objetivo de profissionalizar o corpo docente.⁹²

A consolidação dos alunos em menos escolas permitiu que houvesse menos professores e menos diretores. Naquele ano, a administração demitiu um terço dos professores da rede, aqueles que não haviam sido contratados por meio de processos regularizados e meritocráticos.⁹³ O sindicato se opôs às demissões, mas como a administração Gomes conseguiu demonstrar que os demitidos haviam sido contratados ilegalmente, as demissões foram adiante, liberando uma grande quantidade de recursos.⁹⁴

Enquanto isso, a administração desenvolveu novos sistemas de contratação. Para os professores, um novo plano de carreira foi criado, de acordo com as exigências do Fundef, e com um processo de seleção competitivo, incluindo a nova exigência de um diploma de pedagogia.⁹⁵ Com relação ao recrutamento de novos diretores, a administração percebeu que seria difícil encontrar pessoas com o treinamento adequado. Em vez disso, eles esperavam identificar aqueles que poderiam crescer no cargo por terem comprometimento, abertura e capacidade de diálogo e aprendizado. O processo de recrutamento

compreendeu cinco estágios ao longo de seis meses e envolveu a rejeição de indivíduos que tinham forte apoio político.⁹⁶ A oposição ficou abalada, devido à ruptura do sistema de clientelismo, enquanto os críticos afirmavam que Gomes nunca mais seria eleito, nem mesmo para o conselho.⁹⁷

Um ponto de virada

Apesar dessas previsões, em 2000, Gomes foi reeleito com uma parcela ainda maior de votos.⁹⁸ Enfrentando um limite constitucional de dois mandatos, Gomes sabia que precisava continuar a se concentrar na educação em seu segundo mandato. Ele começou solicitando uma avaliação externa dos resultados da educação em Sobral. Os resultados foram chocantes: 40% dos alunos da 3ª série não conseguiam ler uma simples palavra.⁹⁹ As medidas administrativas e as melhorias de infraestrutura de seu primeiro mandato não haviam sido suficientes para melhorar o aprendizado. Diante dos resultados, a administração teve que escolher entre varrer o problema para debaixo do tapete ou revelar o fracasso.

O prefeito Gomes escolheu a última opção e foi à rádio local para compartilhar os resultados, e o secretário de educação de Sobral visitou as escolas para conversar com os pais. Alguns pais deram um feedback positivo, por exemplo, sobre a melhoria das instalações, mas o secretário os desafiou: 'as escolas são lindas... [mas] seus filhos não estão aprendendo nada. Faremos a nossa parte, mas vocês terão de fazer a sua – trazê-los para a escola todos os dias, todos os dias e na hora certa.'¹⁰⁰ O resultado foi um aumento na adesão e na motivação dos pais, de acordo com Anna Penido, diretora do Centro Lemann, uma instituição de liderança educacional com sede em Sobral.¹⁰¹

Em seguida, a administração introduziu uma série de mudanças no sistema educacional (consulte o **Quadro 4**) estruturada em torno da meta de alfabetizar todas as crianças até o final da 2ª série.¹⁰² Segundo Penido, foi difícil para a administração decidir com tanta firmeza sobre uma prioridade, pois estavam cientes de que outros desafios enfrentados pela rede poderiam ser negligenciados se os esforços de alfabetização absorvessem muita atenção e recursos.¹⁰³ Mas a equipe esperava que uma priorização clara alinhasse os esforços dentro do sistema e acreditava que a alfabetização era a base de todo o aprendizado. 'Se não sabem ler e escrever, os alunos não conseguem acompanhar o restante do conteúdo; por isso, a administração decidiu cuidar primeiro da alfabetização', comentou Penido.¹⁰⁴

Para atingir a meta de alfabetização, o governo criou novas avaliações para categorizar as crianças por status de alfabetização e introduziu aulas de alfabetização corretivas para as crianças que ficavam para trás.¹⁰⁵ Os professores receberam treinamento em alfabetização e planos de aula não obrigatórios para as aulas de alfabetização.¹⁰⁶ Enquanto isso, o ensino fundamental foi estendido para começar aos seis anos de idade, em vez de sete, e, para reduzir as faltas, as escolas começaram a registrar as taxas de frequência e a ligar, no dia da falta, para os pais das crianças que não compareciam.¹⁰⁷

O progresso em direção às metas de alfabetização era monitorado de perto no novo sistema, com metas de aprendizagem estabelecidas para cada escola.¹⁰⁸ O estabelecimento de objetivos mensuráveis como esse era incomum na educação brasileira, muitas vezes levando à resistência dos professores que valorizavam a autonomia em relação ao que viam como gerencialismo excessivo e a introdução de práticas privadas nos serviços públicos.¹⁰⁹ A cada duas semanas, no novo sistema, uma equipe da secretaria de educação visitava as escolas e se reunia com os diretores para analisar os resultados, as faltas escolares e outros questões.¹¹⁰ A administração também implementou uma nova cultura de observação em sala de aula, por meio da qual o desempenho dos professores em tudo desde a administração do tempo até as estratégias de frequência escolar, era registrado e o feedback era fornecido.¹¹¹ Os novos professores também passaram a ter um período probatório de dois anos, e os que apresentavam baixo desempenho podiam ser demitidos.¹¹²

Novas medidas de monitoramento e prestação de contas foram complementadas com mais autonomia e benefícios. Os professores passaram a ser pagos por até quatro horas semanais para planejamento de aulas e treinamento, e a administração estabeleceu um novo 'Prêmio de Alfabetização Escolar', uma recompensa monetária para os professores e diretores das escolas com melhor desempenho em relação às suas metas de alfabetização.¹¹³ Os diretores também receberam apoio da secretaria em relação aos desafios gerenciais e pedagógicos e tiveram autonomia sobre os gastos (com algumas exceções, por exemplo, salários) por meio da criação de um novo fundo.¹¹⁴ As transferências do fundo baseavam-se, em grande parte, no número de alunos, mas 30% estavam vinculados ao desempenho em relação a critérios selecionados.¹¹⁵ Os comentaristas observaram que a nova autonomia para a liderança escolar só foi possível com a remoção de diretores não qualificados.¹¹⁶ A mudança também liberou tempo na secretaria, que os diretores foram informados de que não poderiam mais visitar para buscar fundos.¹¹⁷

A maioria dessas reformas estava implementada até 2001, e Gomes e seus sucessores no cargo de prefeito as desenvolveram e expandiram ao longo da década de 2000 (consulte o **Quadro 4**). Em 2002, o governo introduziu um adicional salarial de 30% para os professores que trabalhavam em classes de alfabetização, para atrair os melhores professores para as salas de aula de alto impacto.¹¹⁸ Quatro anos depois, a cidade criou uma nova escola de formação de professores, que oferecia sessões mensais de treinamento para todos os professores.¹¹⁹ Enquanto isso, as avaliações foram ampliadas para incluir português e matemática, juntamente com prêmios de desempenho associados e, em 2009, foi criada uma nova unidade de Avaliação de Aprendizagem Municipal para administrar todos os testes do município.¹²⁰ Na década de 2010, muitas dessas estratégias, incluindo avaliações frequentes e prêmios escolares, foram estendidas para o ensino médio e a educação infantil. O município também começou a trabalhar em novos currículos a serem implementados em Sobral.¹²¹

Os resultados educacionais da cidade melhoraram rapidamente. Em 2004, três anos após o estabelecimento da meta de alfabetização para todos até a segunda série, 91% dos alunos desse nível eram capazes de ler e escrever com facilidade.¹²² E, de acordo com Penido, quando os pais começaram a ver seus filhos lendo fluentemente, a adesão e a motivação dos pais realmente decolaram.¹²³ Logo o sistema educacional se tornou uma fonte de orgulho para as famílias dos alunos,¹²⁴ e o absentismo foi praticamente eliminado.¹²⁵ Em 2009, o município estava começando a subir rapidamente nas classificações do IDEB. Especialistas refletiram que não havia uma bala de prata que explicasse o sucesso de Sobral, mas observaram que Sobral conseguiu implementar um pacote coerente de maneira bem sequenciada, melhorando-o ao longo do tempo. 'A beleza de Sobral é que eles fazem as coisas óbvias muito bem', disse Priscila Cruz, diretora da ONG Todos pela Educação.¹²⁶ Além disso, os observadores apontaram que o forte compromisso político com a reforma desempenhou um papel fundamental no sucesso de Sobral.

Continuidade política

Em 2022, a família Gomes (e seus aliados) estivera no poder em Sobral há 25 anos. Cid Gomes foi eleito prefeito de 1997 a 2005; seu irmão Ivo Gomes foi secretário de educação desde o início de seu segundo mandato em 2001. As três eleições seguintes para prefeito foram vencidas por aliados próximos dos Gomes antes que, em 2017, Ivo Gomes se tornasse prefeito.

O estado do Ceará também experimentou uma notável continuidade política e influência da família Gomes durante o período da reforma educacional. Ciro Gomes, o terceiro irmão dos Gomes, foi governador do estado no início da década de 1990; na época, as pesquisas de opinião pública apontavam que ele era o governador mais popular do Brasil.¹²⁷ Depois de deixar a prefeitura de Sobral, Cid Gomes passou a governar o estado entre 2007 e 2015.¹²⁸ Durante esse período, Cid Gomes e sua secretária de educação Izolda Cela ampliaram

aspectos do modelo educacional de Sobral para o Ceará, que, apesar de ser o quinto estado mais pobre do país, teve o maior aumento nas notas do IDEB durante o período.¹²⁹

O poder da família Gomes ajudou a sustentar o progresso da reforma educacional. As sucessivas administrações não só permitiram a continuidade da política, mas também ajudaram a proteger suas reformas de outras instituições poderosas. Os gestores públicos no Brasil, por exemplo, frequentemente reclamavam da interferência de órgãos de controle, principalmente o Ministério Público (MP). O MP, um órgão independente do Judiciário, Executivo ou Legislativo, tinha entre seus atributos legais a supervisão das ações dos órgãos públicos.¹³⁰ No entanto, havia uma ampla crítica de que seus altos níveis de autonomia e discricionariedade, combinados com a baixa prestação de contas, levavam a uma atuação excessiva sobre políticas públicas, à paralisação dos processos e a resultados piores.¹³¹ Mas, em Sobral, as redes políticas da família Gomes supostamente garantiam alguma proteção contra os órgãos de controle.¹³²

Esses relatos frequentemente alegavam que a família Gomes era de oligarcas ou representava uma versão atualizada do 'coronelismo', um conjunto de práticas que remonta ao início do século XIX e que se baseava em uma mistura de coerção e clientelismo.¹³³ Os críticos relataram casos em que os eleitores foram ameaçados de ter a água cortada a menos que votassem na chapa dos Gomes, e em que a família instalou seus apoiadores partidários em posições influentes.¹³⁴ Os defensores dos Gomes, por outro lado, contestaram as acusações de coronelismo ou oligarquia e argumentaram que a família Gomes teve um bom desempenho devido às suas políticas populares; eles afirmaram que a família Gomes não dominava a economia nem a mídia e sempre enfrentou uma forte oposição.¹³⁵

Uma referência para os sistemas educacionais do Brasil e além

O sucesso de Sobral atraiu a atenção da mídia, do governo, do meio acadêmico e do terceiro setor.¹³⁶ O interesse disparou depois que Sobral alcançou o primeiro lugar no IDEB, trazendo um grande fluxo de visitantes. Muitos se sentiam como Tabata Amaral, uma conhecida deputada federal que estagiou na secretaria de educação de Sobral em 2014: 'não passava um dia sem que eu pensasse que o que eu estava vendo [em Sobral] era o que precisava acontecer em todas as escolas públicas do Brasil.'¹³⁷ A Fundação Lemann, uma das maiores organizações filantrópicas voltadas para a educação no país, criou um novo centro voltado para a formação de líderes educacionais localizado em Sobral e inspirado pela cidade.¹³⁸ Eventualmente, para atender à demanda, a prefeitura começou a concentrar todas as visitas em oficinas no final de cada mês.¹³⁹

Os defensores esperavam que os visitantes pudessem levar o que aprenderam em Sobral e adaptá-lo a seus próprios contextos. Mas muitos líderes consideraram a tarefa um desafio na prática. Na opinião de um especialista em educação, o problema era que muitos visitantes, maravilhados com as características mais visíveis da reforma, não conseguiam entender os principais processos que ocorriam em segundo plano.¹⁴⁰ Assim, embora os artigos que cobriam Sobral comentassem com frequência sobre as saudações dos alunos aos visitantes e as boas instalações,¹⁴¹ os especialistas em educação, como Raquel Coelho, frequentemente ficavam mais impressionados com a forma como os processos estavam bem estabelecidos na administração pública.¹⁴² Da mesma forma, alguns líderes tiveram dificuldades para adaptar as reformas aos seus próprios contextos políticos. Por exemplo, os prefeitos que visitavam Sobral frequentemente enfatizavam sua própria dificuldade em romper a tradição de nomeações políticas na gestão escolar, bem como em garantir a continuidade das políticas em municípios que, ao contrário de Sobral, passavam por frequentes mudanças de governo.¹⁴³

Críticas e COVID-19

No final da década de 2010, o modelo de Sobral, sob intenso escrutínio, começou a enfrentar algumas críticas. A mais séria das alegações surgiu em 2018 com relatos de que os alunos de Sobral eram pressionados a fraudar testes para que suas escolas obtivessem melhores resultados.¹⁴⁴ De acordo com esses relatos, aparentemente baseados em extensas (embora anônimas) entrevistas com pais e funcionários, as escolas pediam a determinados alunos que fizessem testes em nome dos alunos com pior desempenho.¹⁴⁵ A prefeitura negou veementemente as alegações, argumentando que eram motivadas politicamente, programadas para prejudicar a campanha eleitoral presidencial de Ciro Gomes, e alegando que, mesmo que incidentes isolados tivessem ocorrido, eles não teriam o poder de afetar os resultados gerais.¹⁴⁶ O órgão federal responsável pela administração dos testes externos disse que nunca havia recebido nenhuma reclamação e que havia procedimentos para garantir a validade dos resultados.¹⁴⁷ Além das entrevistas anônimas, nenhuma outra prova foi apresentada.

O escândalo revelou uma preocupação mais ampla com o modelo de Sobral. Alguns críticos acreditavam que a 'obsessão' com os testes, em vez de um aprendizado mais holístico, incentivava a cidade a se concentrar demais na preparação para as avaliações de português e matemática, em detrimento das ciências, humanidades, habilidades sociais e pensamento crítico.¹⁴⁸ Alguns críticos observaram que, à medida que os testes se aproximavam, outras aulas eram canceladas para que os alunos pudessem se concentrar nas matérias que estavam sendo avaliadas, às vezes durante todo o ano letivo.¹⁴⁹ De forma mais ampla, os oponentes acreditavam que o uso frequente de cantos, repetição e técnicas de chamada e resposta em Sobral era contrário aos princípios de 'aprendizagem ativa' promovidos por especialistas em pedagogia.¹⁵⁰

No entanto, até mesmo os críticos admitiam que Sobral estava ciente dessas questões e estava tentando resolvê-las. A cidade havia iniciado um longo processo de modernização de seus currículos, que foram finalmente publicados no início de 2020, e introduziu psicólogos na sala de aula para apoiar os aspectos socioemocionais da educação.¹⁵¹ O município também continuava a superar as avaliações de qualidade da educação, e a população em geral agora via Sobral como um centro de educação: a rede municipal de Sobral estava atraindo pessoas de outras cidades e até mesmo atraindo alunos das escolas particulares de volta ao ensino público, um feito raro no Brasil.¹⁵²

Em 2020, no entanto, surgiram novas preocupações com os desafios educacionais da pandemia. Quando as escolas fecharam, Sobral não ofereceu imediatamente o ensino remoto, concentrando-se, em vez disso, em manter os vínculos dos alunos com a escola.¹⁵³ No Ceará, apenas 60% dos alunos do sistema público tinham acesso à internet e muitos deles não tinham o equipamento necessário ou precisavam compartilhar, o que representava desafios técnicos.¹⁵⁴ Um novo estudo realizado em 2022 mostrou que as crianças de Sobral que aprenderam a ler por meio do ensino remoto tiveram um desempenho equivalente ao que seria esperado de alunos de uma série abaixo, no pré-pandemia.¹⁵⁵ Como disse um educador de Sobral: 'Tentamos muito... mas foi impossível passar por esse período sem danos'.¹⁵⁶

Tanto os alunos quanto os professores voltaram às salas de aula a partir de setembro de 2021. Foram acrescentados turnos extras para reforçar o ensino, aumentando o número de horas que as crianças passavam na escola, bem como o apoio psicológico para os alunos.¹⁵⁷ E, dado seu histórico de sucesso na recuperação da educação, o governo estava certo de que poderia compensar as perdas de aprendizado rapidamente.¹⁵⁸

Enquanto isso, outras cidades tinham que enfrentar os desafios da pandemia – e sem o benefício das conquistas acadêmicas anteriores de Sobral. Um desses municípios era Campos, e Feres estava disposto a aprender com os exemplos de sucesso.

Lições para Campos

Em julho de 2021, Feres se reuniu virtualmente com a equipe de educação de Sobral.¹⁵⁹ Feres sabia que pegar reformas desenvolvidas em outros lugares e tentar fazê-las funcionar em seu próprio contexto não seria fácil. 'Não podemos simplesmente implementar ações de fora, mas os conceitos e as questões de política pública podem ser semelhantes. Estamos procurando as melhores práticas que possam aderir à nossa realidade', pensou Feres.¹⁶⁰

Feres reconheceu que Campos enfrentava alguns desafios semelhantes aos de Sobral: questões atuais relativas ao acesso à educação durante a pandemia, mas também desafios que Sobral havia enfrentado no passado, como uma rede escolar dispersa e baixa adesão dos pais.¹⁶¹ No entanto, outros fatores eram bastante diferentes, principalmente o cenário político, já que a Prefeitura de Sobral tinha muito mais influência do que a de Campos.

Campos também tinha um desafio distinto: os diretores eram eleitos pela comunidade local, mas o engajamento no processo era baixo e os líderes distritais acabavam tendo o poder na prática de nomear os diretores.¹⁶² Em dezembro de 2021, a cidade havia aprovado uma lei que restringia a elegibilidade para participar do processo eleitoral aos profissionais da educação ou àqueles que já ocupavam o cargo, na esperança de aumentar a chance de que especialistas em educação fossem nomeados.¹⁶³ E em vez dos votos por maioria simples usados anteriormente, a lei deu peso igual à comunidade interna (professores e funcionários) e à comunidade externa (pais de crianças matriculadas na escola). Feres viu isso como um passo adiante em direção à meta de longo prazo de tornar os diretores responsáveis perante as comunidades e não perante os políticos locais.¹⁶⁴

Frequentemente em seu primeiro ano, Feres descobriu que tinha de fazer concessões entre realizar as coisas rapidamente e garantir que as políticas estivessem trabalhando de forma sustentável em direção às suas metas de longo prazo.¹⁶⁵ Por exemplo, devido aos problemas de infraestrutura enfrentados pelo sistema escolar de Campos, Feres estava sob pressão para iniciar as reformas rapidamente para que as crianças pudessem retornar às escolas com instalações adequadas.¹⁶⁶ Porém, após uma investigação, Feres acreditava que as empresas contratadas para fazer as reformas eram responsáveis por muitos dos problemas iniciais de manutenção.¹⁶⁷ Em vez de aprovar as reformas diante da pressão política, Feres decidiu iniciar um novo processo de licitação, atrasando significativamente a manutenção e irritando muitos que queriam ver as reformas em andamento.¹⁶⁸

No entanto, algumas das outras ações de Feres foram bem recebidas, como a melhoria da distribuição de merenda escolar.¹⁶⁹ Além disso, em setembro de 2021, Feres anunciou planos para novos Chromebooks para professores e uma nova parceria com Sobral para criar uma Escola Municipal de Formação de Educadores.¹⁷⁰ No início de 2022, depois de um ano no cargo, Feres sentiu que estava ganhando a confiança dos principais atores do sistema educacional e que o tom das respostas nas mídias sociais ao seu trabalho havia melhorado notavelmente.¹⁷¹ O comitê gestor permanente que ele havia estabelecido inicialmente com 14 diretores de escola havia crescido para 35 membros; eles haviam desenvolvido laços de solidariedade e o ajudavam a conduzir suas responsabilidades com um diálogo aberto.¹⁷² (Consulte o **Quadro 5** para ver o cronograma das reformas em Campos).

Mas, olhando para as reformas que queria realizar, Feres sabia que logo teria de tomar algumas decisões mais difíceis.

Uma reorganização controversa

Em fevereiro de 2022, Feres reorientou seu foco para a reorganização da rede escolar, bem a tempo para o retorno ao ensino presencial para todos os alunos da rede municipal pela primeira vez desde março de 2020. Feres havia identificado a expansão do ensino em tempo integral como uma de suas prioridades, mas, para isso, refletiu, 'precisaremos de menos

escolas em nossa rede, pois, neste momento, ela está muito sobrecarregada'.¹⁷³ A consolidação da rede em menos escolas, porém maiores, permitiria que Campos oferecesse a mais alunos mais horas de aula em turmas de série única e também esperava-se que isso traria os benefícios adicionais desfrutados em Sobral, de melhoria da gestão e permitindo melhor manutenção, equipamentos e instalações.¹⁷⁴

Feres sabia que o fechamento de escolas era politicamente arriscado, mesmo que todas as crianças ainda tivessem uma vaga garantida.¹⁷⁵ A memória estava fresca de um incidente em 2015, quando o governo do estado de São Paulo anunciou medidas para fechar 94 escolas.¹⁷⁶ As mudanças significaram que alguns pais que tinham vários filhos matriculados em uma escola precisariam começar a deixá-los em escolas diferentes, embora o governo tenha prometido que elas não ficariam a mais de 1,6 quilômetro de distância.¹⁷⁷ A reorganização desencadeou uma onda de protestos em massa e ocupações de escolas que duraram semanas, levando ao fim do plano e à renúncia do secretário de educação.¹⁷⁸

Para tornar as coisas mais complicadas, Campos estava enfrentando um momento político turbulento. Em 15 de fevereiro, foram realizadas eleições para presidente da Câmara Municipal e um membro da oposição venceu por um único voto em uma sessão marcada por um empurra-empurra entre diferentes facções.¹⁷⁹ No dia seguinte, após reclamações formais de dois de seus colegas vereadores alegando violações das regras internas que regiam a eleição, o atual presidente, um aliado do prefeito, anunciou a suspensão dos resultados.¹⁸⁰ Uma semana depois, a eleição foi anulada e a oposição começou a boicotar as sessões para evitar quórum, criando assim um impasse legislativo.¹⁸¹

Com esse pano de fundo, e apesar de saber que os fechamentos seriam controversos, Feres começou sua reestruturação. Ele planejou fechar sete pequenas creches.¹⁸² As creches que seriam fechadas eram todas pequenas, com 11 a 50 alunos cada uma.¹⁸³ Várias delas estavam em 'péssimas condições estruturais', algumas em prédios alugados e outras até mesmo em casas adaptadas que não atendiam às regulamentações.¹⁸⁴ Em vez disso, as crianças seriam enviadas para outras creches com poucos inscritos, com boas instalações e condições adequadas.¹⁸⁵ Para algumas das crianças, isso significaria a transferência para outras creches a poucos metros de distância de seus prédios atuais; mas para aquelas que se mudassem para locais mais distantes, a Prefeitura garantiria o transporte para minimizar o transtorno para os pais.¹⁸⁶

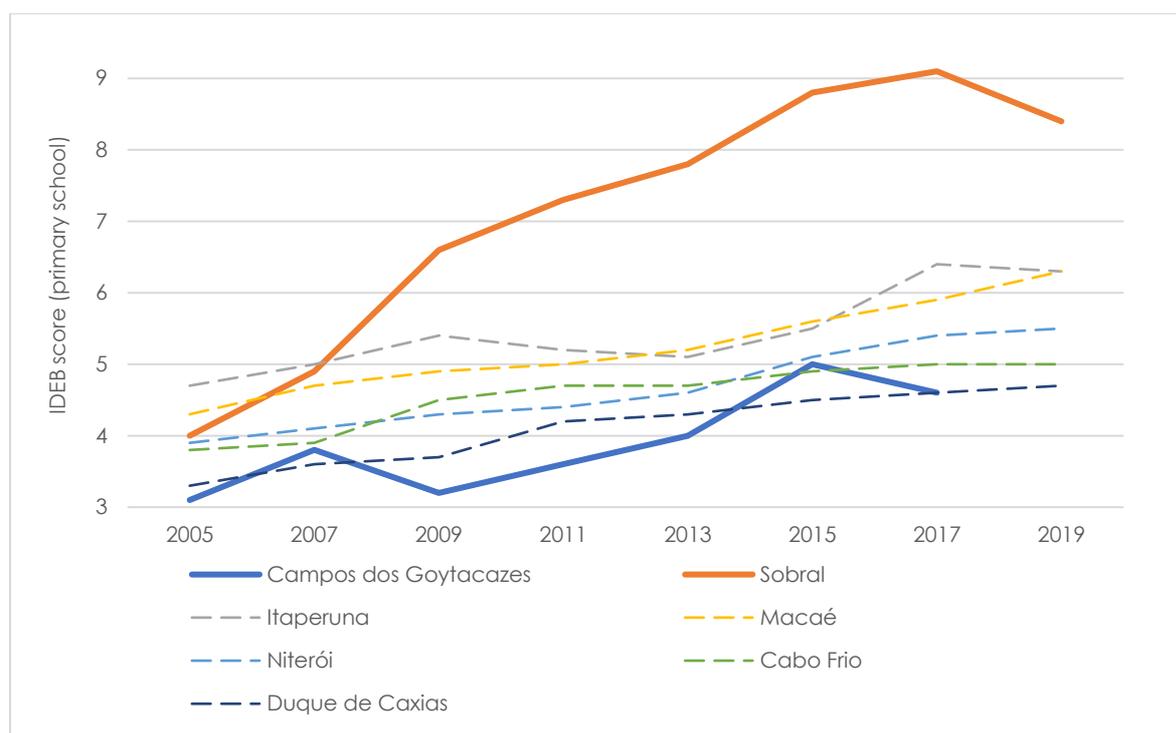
No entanto, o anúncio foi recebido com protestos de vários cantos, principalmente do sindicato Sepe. Os representantes do sindicato alegaram ter recebido uma lista de 20 escolas em estudo para fechamento, cerca de um décimo da rede, que havia sido vazada, provavelmente por alguém do gabinete de Feres.¹⁸⁷ O sindicato se opunha fundamentalmente aos fechamentos. Além de questionar o impacto sobre os profissionais da educação, o sindicato repudiou a alegação da secretaria de que as novas escolas estavam em melhores condições do que as que estavam sendo fechadas.¹⁸⁸ Além disso, o diretor da filial de Campos do Sepe argumentou: 'é um direito da criança ter uma escola perto de sua residência, e isso muda toda a logística [para as famílias] ... Fechar escolas é um crime. Não se faz isso.'¹⁸⁹ O sindicato ameaçou protestos contra o fechamento de escolas, mas também por salários mais altos e melhores benefícios.¹⁹⁰

Alguns pais e responsáveis prometeram participar das manifestações. Uma avó responsável pela creche do neto disse aos jornalistas: 'Vamos fazer o possível para impedir que essa creche feche, porque dependemos muito dela, principalmente eu, porque fica perto da minha casa, é [no caminho] para eu ir ao trabalho.'¹⁹¹ Outros pais procuraram o 'Conselho Tutelar' da cidade, um órgão autônomo destinado a garantir o cumprimento dos direitos das crianças e dos adolescentes, para expressar suas preocupações, principalmente sobre o transporte de crianças pequenas e bebês para os novos centros.¹⁹² Grupos de pais, especialmente em áreas onde as crianças agora precisariam pegar ônibus, começaram a se mobilizar contra os fechamentos.¹⁹³

Esses grupos de pais foram ouvidos pela unidade estadual do MP do Rio de Janeiro, que havia iniciado uma investigação sobre os fechamentos. O MP alegou que os fechamentos eram um 'retrocesso' que poderia ser ilegal se não seguissem critérios estritamente objetivos.¹⁹⁴ Embora esse tipo de declaração fosse comum e não houvesse repercussão legal imediata, a pressão sobre Feres estava aumentando.¹⁹⁵

Feres defendeu os planos. 'Tudo está sendo feito de forma planejada e com foco na melhoria da qualidade da educação... A medida leva a mais segurança e qualidade... e à racionalização dos recursos públicos', disse a secretaria em um comunicado.¹⁹⁶ 'Essas medidas seguem um modelo semelhante ao de outras cidades do país... e todos os alunos matriculados nas escolas envolvidas no projeto de reestruturação da rede se beneficiarão de um ensino de qualidade em tempo integral.'¹⁹⁷ Mas, com os protestos dos professores no horizonte e os pais se organizando nas mídias sociais, Feres precisava pesar suas opções. Será que ele deveria reconsiderar a importância do fechamento de escolas nesse estágio? Haveria outras maneiras de atingir seu objetivo de melhorar a educação em Campos?

Quadro 1 Pontuações do IDEB em Sobral, Campos e outros municípios semelhantes



Nota: os dados são das avaliações do IDEB do ensino fundamental. Os municípios pares foram aqueles utilizados em comparações pela Secretaria de Educação de Campos como 'municípios considerados polos regionais com mais de 100 mil habitantes' no estado do Rio de Janeiro.

Fonte: compilado pelos autores do caso a partir do 'Índice de Desenvolvimento da Educação Básica', IBGE, <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/campos-dos-goytacazes/pesquisa/40/30277?ano=2019&localidade1=330070&localidade2=330170>, acesso em setembro de 2022; 'Conheça o Programa PAE', Portal PAE, <https://www.pae-seduct-campos.com/programa-pae>, acesso em julho de 2022.

Quadro 2 Informações selecionadas comparando Campos e Sobral, 2021

	Campos	Sobral
Escolas e creches na rede municipal	289	67
Estudantes matriculados na rede municipal	51.628	31.689
Número médio de alunos por escola	179	472
Professores na rede municipal	2.817	1.378
Número médio de professores por escola	10	21
Número médio de alunos por professor	18	23
População total (estimativa de 2021)	514.643	212.437
PIB per capita (US\$, 2019)	14.550	5.563
IDHM (2010)	0.716	0.714

Fonte: Compilado pelos autores do caso do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 'Microdados do Censo Escolar da Educação Básica 2021', Inep, <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/cento-escolar>, acesso em setembro de 2022; 'Censo escolar - sinopse', IBGE, <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/sobral/pesquisa/13/78117>, acesso em setembro de 2022; 'Sobral', IBGE, <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/sobral/panorama>, acesso em setembro de 2022; 'Campos dos Goytacazes', IBGE, <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/campos-dos-goytacazes/panorama>, acesso em setembro de 2022.

Quadro 3 A estrutura do sistema educacional do Brasil

Idade inicial	Unidade administrativa (responsabilidade primária)	Série/Ano	Programa educacional			
23+	Governo federal e estados	Educação superior	Diploma de doutorado			
22			Diploma de mestrado acadêmico	Diploma de mestrado profissional	Diploma profissional específico	
18			Diploma de bacharelado	Diploma de licenciatura	Diploma tecnológico	
					Curso técnico	
15	Estados	3º ano	Educação secundária superior			
		2º ano				
11	Municípios e estados	Educação básica	1º ano	Educação secundária inferior		
			9º ano			
			8º ano			
			7º ano			
6	Municípios e estados	Educação básica	6º ano	Educação primária		
			5º ano			
			4º ano			
			3º ano			
4	Municípios	Educação básica	2º ano	Pré-escola		
			1º ano			
0	Municípios		Desenvolvimento educacional da primeira infância			

Fonte: Compilado pelos autores do caso da OCDE, *Education in Brazil: An International Perspective* (OECD Publishing: Paris, 2021), disponível on-line em <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c61f9bfb-en/index.html?itemId=/content/component/c61f9bfb-en>; e 'Brazil's Constitution of 1988 with Amendments through 2017', traduzido por Keith S Rosenn, Constitute Project, https://www.constituteproject.org/constitution/Brazil_2017.pdf?lang=en, acesso em dezembro de 2021.

Quadro 4 Linha do tempo de momentos selecionados e reformas da educação em Sobral por tema (1997-2017)

Eventos políticos	Temas de reforma				
	Pedagogia e avaliações	Estrutura da rede	Gestão escolar	Treinamento e motivação dos professores	Adesão dos pais
1997 Inicia-se o primeiro mandato de Cid Gomes como prefeito de Sobral		<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização da rede escolar, fechamento de algumas escolas, fim das turmas de várias séries • Investimentos para melhorar a infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo processo meritocrático criado para a seleção de diretores de escola 	<ul style="list-style-type: none"> • Demissão de professores contratados sem atender a critérios técnicos (cerca de 1/3 do total de professores) • Estabelecimento de plano de carreira para professores • Novo processo de seleção criado para recrutamento com novos critérios técnicos, ou seja, diploma de pedagogia 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias direcionadas para atrair diretamente os pais, por exemplo, uniformes, prédios, refeições e transporte • Reuniões com os pais para explicar a lógica das mudanças menos populares
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira avaliação de alfabetização para alunos do ensino fundamental 				
2001 Inicia-se o segundo mandato de Cid Gomes como prefeito de Sobral	<ul style="list-style-type: none"> • Alfabetização de todos os alunos até a 2ª série estabelecida como meta • Nova pedagogia estruturada em torno da alfabetização estabelecida • Avaliações de aprendizagem oral conduzidas por consultores externos • Alunos categorizados por status de alfabetização para um trabalho mais direcionado com alunos com nível de alfabetização mais baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da escola primária para começar aos 6 anos de idade (torna-se política nacional em 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo fundo que permite às escolas autonomia nos gastos (excluindo salários e livros didáticos) • Estabelecimento de metas de aprendizado para as escolas • Criação do Prêmio de Alfabetização Escolar - recompensa monetária para os diretores se a escola atingir as metas de alfabetização • Criação de uma unidade para fornecer apoio gerencial e pedagógico à liderança da escola 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Prêmio de Alfabetização Escolar - recompensa em dinheiro para os professores se a escola atingir as metas de alfabetização • Onda de recrutamento para novos professores • Treinamento oferecido aos professores alfabetizadores • Introdução de planos de aula estruturados não obrigatórios • Introdução de observações em sala de aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com os pais e entrevistas à imprensa local para discutir o analfabetismo e a educação precária • Monitoramento da frequência escolar com o envolvimento dos pais no dia da ausência • Metas de aprendizado escolar discutidas regularmente com os pais
2002				<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial de 30% para professores que trabalham em classes de alfabetização 	

Reproduzindo o sucesso? Aplicando lições de reforma educacional a Campos dos Goytacazes

		Pedagogia e avaliações	Estrutura da rede	Gestão escolar	Treinamento e motivação dos professores	Adesão dos pais
2003		<ul style="list-style-type: none"> Introdução da avaliação escrita da alfabetização e da avaliação de português/ matemática para as séries 3 a 5, conduzida por consultores externos 				
2005	Leônidas Cristino (um aliado de Gomes) começa o primeiro mandato como prefeito de Sobral	<ul style="list-style-type: none"> O município assume o projeto e a administração das avaliações, acabando com a dependência de consultores externos 				
2006					<ul style="list-style-type: none"> Criação da Escola Municipal de Treinamento de Professores 	
2007					<ul style="list-style-type: none"> Prêmio para escolas reestruturado para incluir avaliações de português e matemática 	
2009	Leônidas Cristino inicia o segundo mandato como prefeito de Sobral	<ul style="list-style-type: none"> Criação de uma unidade de Avaliação de Aprendizagem Municipal para administrar todas as avaliações municipais 				
2011	Leônidas Cristino deixa o cargo para se tornar ministro federal; o vice-prefeito Veveu Arruda (outro aliado dos Gomes) torna-se prefeito	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias pedagógicas ampliadas para a educação secundária inferior Consolidação das avaliações de aprendizagem para o ensino fundamental e médio, bem como para a educação infantil 			<ul style="list-style-type: none"> Prêmio para escolas ampliado para incluir a educação infantil e a educação secundária inferior 	
2013	Vevu Arruda inicia o segundo mandato como prefeito de Sobral					
2015		<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de currículos municipais de português e matemática 				

Reproduzindo o sucesso? Aplicando lições de reforma educacional a Campos dos Goytacazes

	Pedagogia e avaliações	Estrutura da rede	Gestão escolar	Treinamento e motivação dos professores	Adesão dos pais
2016	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de novos currículos 				
2017	Ivo Gomes inicia o primeiro mandato como prefeito de Sobral <ul style="list-style-type: none"> Currículo ampliado para abranger ciências 				

Fonte: Compilado pelos autores do caso a partir de Louisee Cruz e André Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions: The Case of Sobral in Brazil', relatório do Banco Mundial (2020), <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34150>, acesso em agosto de 2022; e Todos pela Educação, 'Educação Que Da Certo: O caso de Sobral (CE)', (outubro de 2021), <https://educacaoqueadacerto.todospelaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2021/11/educacaoqueadacerto-todospelaeducacao-sobral-digital.pdf>, acesso em agosto de 2022; Ilona Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna: As idas e vindas para tentar tirar a educação da idade das cavernas em uma terra desolada', Casos de Políticas Públicas, <https://casosdepoliticaspUBLICAS.com.br/casos-de-ensino/>, acesso em agosto de 2022.

Quadro 5 Momentos selecionados e reformas educacionais em Campos por tema, 2021

Eventos políticos	Temas de reforma				
	Pedagogia e avaliações	Estrutura da rede	Gestão escolar	Treinamento e motivação dos professores	Adesão dos pais
2021 Marcelo Feres se torna Secretário da Educação em Campos	<ul style="list-style-type: none"> Alfabetização para todos os alunos até os 8 anos de idade e alfabetização digital até a 5ª série estabelecida como meta 	<ul style="list-style-type: none"> Mudanças nos contratos das empresas de manutenção para aumentar a responsabilização antes do início das reformas nas escolas Início do compartilhamento de melhores práticas e desafios entre redes 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões com diretores de escolas e criação de um comitê gestor permanente para assessorar as políticas públicas Mudanças nas regras de eleição de diretores para dar menos peso às conexões políticas e mais aos pais e funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Planos para a nova Escola Municipal de Treinamento de Educadores 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um vlog para aumentar o acesso da comunidade a informações sobre educação e políticas Melhorias direcionadas para atrair diretamente os pais, por exemplo, uniformes e refeições

Fonte: compilado pelos autores do caso.

Notas

- ¹ Matheus Berriel, 'Campos cai 31 posições e é 79º em ranking do Ideb no estado', *Folha 1* (3 de setembro de 2018), <https://www.folha1.com.br/conteudo/2018/09/geral/1238283-campos-cai-31-posicoes-e-e-79-em-ranking-do-ideb-no-estado.html>, acesso em agosto de 2022; 'IDEB – Campos dos Goytacazes', IBGE, <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/campos-dos-goytacazes/pesquisa/40/0?tipo=grafico&indicador=78188&localidade1=231290&localidade2=420820>, acesso em julho de 2022; Gisele Maria Viana Martins, et al., 'Análise do IDEB e do IDHM – educação em Campos dos Goytacazes (RJ)', *Revista Tecnologia e Sociedade*, vol. 17, no. 47 (2021), <https://periodicos.uffpr.edu.br/rts/article/view/12629>, acesso em julho de 2022.
- ² Marcos Pełowski, 'O que é preciso para ser prefeita ou prefeito de Campos dos Goytacazes', Blog do Pedlowski (15 de outubro de 2020), <https://blogdopedlowski.com/tag/ideb/>, acesso em julho de 2022.
- ³ 'Professor do IFF em Campos, RJ, é nomeado a cargo em Brasília', *Globo G1* (16 de abril de 2015), <https://g1.globo.com/rj/norte-fluminense/noticia/2015/04/professor-do-iff-em-campos-rj-e-nomeado-cargo-em-brasilia.html>, acesso em agosto de 2022.
- ⁴ 'Mortality Analyses', Johns Hopkins Coronavirus Resource Center, <https://coronavirus.jhu.edu/data/mortality>, acesso em agosto de 2022; Harry A Patrinos et al., 'COVID-19 school closures fueled big learning losses, especially for the disadvantaged', World Bank Blogs – Let's Talk Development (16 de maio de 2022), <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/covid-19-school-closures-fueled-big-learning-losses-especially-disadvantaged>, acesso em agosto de 2022.
- ⁵ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.
- ⁶ Veja, por exemplo, 'The State of Ceara and the City of Sobral, in Brazil, are Role Models for Reducing Learning Poverty', The World Bank Publication News (7 de julho de 2020), <https://www.worldbank.org/en/country/brazil/publication/state-ceara-brazil-role-model-reducing-learning-poverty>, acesso em agosto de 2022.
- ⁷ Andrew Loureiro et al., 'There is no magic: The formula for Brazil's Ceará and Sobral success to reduce learning poverty', World Bank Blogs – Education for Global Development (9 de julho de 2020), <https://blogs.worldbank.org/education/there-no-magic-formula-brazils-ceara-and-sobral-success-reduce-learning-poverty>, acesso em agosto de 2022.
- ⁸ Louise Cruz and Andre Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions: The Case of Sobral in Brazil', World Bank report (2020), <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34150>, acesso em agosto de 2022.
- ⁹ Ibid.; Todos pela Educação, 'Educação Que Dá Certo: O caso de Sobral (CE)', (outubro de 2021), <https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2021/11/educacaoquedacerto-todospelaeducacao-sobral-digital.pdf>, acesso em agosto de 2022.
- ¹⁰ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.
- ¹¹ Ibid.
- ¹² Dora Paula Paes, 'Campos fecha sete escolas a Sepe trata questão como crime', *Folha 1* (24 de fevereiro de 2022), <https://www.folha1.com.br/geral/2022/02/1280203-campos-fecha-sete-escolas-e-sepe-trata-questao-como-crime.html>, acesso em agosto de 2022.
- ¹³ Ibid.
- ¹⁴ Ibid.
- ¹⁵ 'Ministério Público instaura inquérito para averiguar fechamento de unidades escolares municipais em Campos', *Terceira Via* (24 de fevereiro de 2022), <https://www.jornalterceiravia.com.br/2022/02/24/ministerio-publico-instaura-um-inquerito-para-averiguar-fechamento-de-unidades-escolares-municipais/>, acesso em agosto de 2022.
- ¹⁶ Martins, et al., 'Análise do IDEB e do IDHM'; 'Campos, RJ, completa 181 anos e história é contada em exposição', *Globo G1* (28 de março de 2016), <https://g1.globo.com/rj/norte-fluminense/noticia/2016/03/campos-rj-completa-181-anos-e-historia-e-contada-em-exposicao.html>, acesso em agosto de 2022.
- ¹⁷ 'Rio de Janeiro', Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rj.html>, acesso em agosto de 2022.
- ¹⁸ 'Conheça o Programa PAE', PAE Portal, <https://www.pae-seduct-campos.com/programa-pae>, acesso em julho de 2022; Martins, et al., 'Análise do IDEB e do IDHM'.
- ¹⁹ Marcelo da Silva Machado, 'Cidades ricas, educação nem tanto', *Fineduca*, vol. 3, no. 8 (2013), <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/58389/34960>, acesso em julho de 2022; 'Conheça o Programa PAE'; Stella Freitas, 'Rafael Diniz fala sobre propostas para a Prefeitura de Campos, no RJ', *G1* (30 de setembro de 2016), <https://g1.globo.com/rj/norte-fluminense/eleicoes/2016/noticia/2016/09/rafael-diniz-fala-sobre-propostas-para-prefeitura-de-campos-no-rj.html>, acesso em julho de 2022.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ Martins, et al., 'Análise do IDEB e do IDHM'.
- ²² Ibid.
- ²³ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.
- ²⁴ Ibid.; Aaron Pierce, 'Decentralization and Social Policy in Brazil: An Analysis of Health and Education Policies of the New Republic', *Journal of International Affairs* (23 de abril de 2013), <https://jia.sipa.columbia.edu/online-articles/decentralization-and-social-policy-brazil-analysis-health-and-education-policies-new>, acesso em novembro de 2021.
- ²⁵ Ibid.

- ²⁶ Marina Avelar and Stephen J Ball, 'Mapping new philanthropy and the heterarchical state: The Mobilization for the National Learning Standards in Brazil', *International Journal of Educational Development*, vol. 64 (2019), pp. 65-73.
- ²⁷ National Institute of Educational Studies and Research, 'Microdados do Censo Escolar da Educação Básica 2021', Inep, <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/cento-escolar>, acesso em setembro de 2022; Martins, et al., 'Análise do IDEB e do IDHM'; Kamilla Uhl, 'Campos conhece estrutura de ensino da capital da educação do Brasil', Municipality of Campos website (30 de julho de 2021), https://www.campos.rj.gov.br/exibirNoticia.php?id_noticia=62746, acesso em julho de 2022.
- ²⁸ da Silva Machado, 'Cidades ricas, educação nem tanto'.
- ²⁹ 'Conheça o Programa PAE'.
- ³⁰ OECD, 'PISA 2012: Brazil, key findings', <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-brazil.pdf>, acesso em novembro de 2021; OECD, 'Public spending on education', OECD Data, <https://data.oecd.org/eduresource/public-spending-on-education.htm#indicator-chart>, acesso em novembro de 2021.
- ³¹ 'Em 10 anos, aprendizado adequado no ensino médio segue estagnado, apesar dos avanços no 5º ano do fundamental', Todos Pela Educação (21 de março de 2019), <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/meta-3-em-10-anos-aprendizado-adequado-ensino-medio-segue-estagnado-avancos-5-ano-fundamental/>, acesso em novembro de 2021.
- ³² 'Campos dos Goytacazes', QEDu, <https://novo.qedu.org.br/municipio/3301009-campos-dos-goytacazes>, acesso em julho de 2022.
- ³³ 'IDEB – Campos dos Goytacazes', IBGE, <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/campos-dos-goytacazes/pesquisa/40/0?tipo=grafico&indicador=78188&localidade1=231290&localidade2=420820>, acesso em julho de 2022.
- ³⁴ Ibid.
- ³⁵ Luiz Carlos Berçot and Ludmila Gonçalves da Matta, 'Participação e Gestão da Educação: reflexões a partir do caso de Campos dos Goytacazes', Proceedings of XIV Seminário Integração, Universidade Candido Mendes, (2015), <https://seminariodeintegracao.ucam-campos.br/wp-content/uploads/2015/11/xiv-seminario-integracao-2015-luiz-carlos.pdf>, acesso em julho de 2022.
- ³⁶ Roberto Dutra, 'O legado da educação de Campos na gestão de Brand Arenari', *Folha 1* (7 de abril de 2020), <https://www.folha1.com.br/conteudo/2020/04/blogs/robertodutra/1260086-o-legado-da-educacao-de-campos-na-gestao-de-brand-arenari.html>, acesso em julho de 2022.
- ³⁷ Freitas, 'Rafael Diniz fala sobre propostas para a Prefeitura de Campos, no RJ'; Viviane Cristina Silva Lima, 'Os (des)caminhos da Educação do Campo em Campos dos Goytacazes: uma análise das políticas públicas educacionais', *Diversitas Journal*, vol. 6, no. 1 (Jan/Mar de 2021), pp. 1620-1637, https://diversitasjournal.com.br/diversitas_journal/article/view/1575/1332, acesso em julho de 2022; Matheus Berriel, 'Campos cai 31 posições e é 79º em ranking do Ideb no estado', *Folha 1* (3 de setembro de 2018), <https://www.folha1.com.br/conteudo/2018/09/geral/1238283-campos-cai-31-posicoes-e-e-79-em-ranking-do-ideb-no-estado.html>, acesso em julho de 2022.
- ³⁸ 'Campos dos Goytacazes, RJ', *Globo G1*, cobertura das eleições de 2020 (29 de novembro de 2020), <https://g1.globo.com/rj/norte-fluminense/eleicoes/2020/resultado-das-apuracoes/campos-dos-goytacazes.ghtml>, acesso em agosto de 2022.
- ³⁹ 'Wladimir Garotinho anuncia Marcelo Feres e Frederico Rangel para Educação e Almyr Junior para Agricultura', *Campos Ocorrências* (8 de dezembro de 2020), <https://camposocorrencias.com.br/?p=13998>, acesso em julho de 2022.
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ Ibid.; 'Secretário do MEC enfatiza ações de inclusão, IFCE website (16 de dezembro de 2015), <https://ifce.edu.br/noticias/secretario-do-mec-enfatiza-acoes-de-inclusao>, acesso em julho de 2022.
- ⁴² Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.
- ⁴³ Ibid.
- ⁴⁴ Ibid.
- ⁴⁵ Ibid.
- ⁴⁶ 'Sepe faz ato em repúdio ao fechamento de escolas municipais em Campos', *Folha 1* (25 de fevereiro de 2022), <https://www.folha1.com.br/geral/2022/02/1280227-sepe-faz-ato-em-repudio-ao-fechamento-de-escolas-municipais-em-campos.html>, acesso em agosto de 2022; Dora Paula Paes, 'Fechamento de escolas da rede municipal em Campos na', *Folha 1* (26 de fevereiro de 2022) <https://www.folha1.com.br/geral/2022/02/1280249-fechamento-de-escolas-da-rede-municipal-em-campos-na-justica.html>, acesso em agosto de 2022; Berçot and Gonçalves da Matta, 'Participação e Gestão da Educação: reflexões a partir do caso de Campos dos Goytacazes'.
- ⁴⁷ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.
- ⁴⁸ Ibid.
- ⁴⁹ Ricardo Paes de Barros and Laura Muller Machado, 'Educação em Tempo Integral na América Latina: Estimativas de Impacto Sobre a Proficiência', Apresentação PowerPoint, Insper (abril de 2022), <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/2.BARROS.ImpactoSobreProficiencia.pdf>, acesso em agosto de 2022.
- ⁵⁰ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 julho de 2022; '18 De março: Greve Geral da Educação em defesa do Fundeb e do Piso Nacional do Magistério', *Sepe RJ* (6 de março de 2020), <https://seperj.org.br/18-de-marco-greve-geral-da-educacao-em-defesa-do-fundeb-e-do-piso-nacional-do-magisterio-2/>, acesso em agosto de 2022.
- ⁵¹ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

⁵² Ibid.

⁵³ 'Weintraub deixa o governo: seis polêmicas que marcaram a gestão no Ministério da Educação', *BBC News Brasil* (18 de junho de 2020), <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-53058067>, acesso em agosto de 2022.

⁵⁴ Lorena G Barberia et al., 'School reopening and COVID-19 in Brazil', *The Lancet Regional Health: Americas*, vol. 5 (janeiro de 2022), disponível online em [https://www.thelancet.com/journals/lanam/article/PIIS2667-193X\(21\)00145-9/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanam/article/PIIS2667-193X(21)00145-9/fulltext), acesso em agosto de 2022.

⁵⁵ 'Volta às aulas em Campos acontece parcialmente na rede municipal', *Terceira Via* (7 de fevereiro de 2022), <https://www.jornalterceiravia.com.br/2022/02/07/volta-as-aulas-em-campos-acontece-parcialmente-na-rede-municipal/>, acesso em agosto de 2022.

⁵⁶ Barberia et al., 'School reopening and COVID-19 in Brazil'.

⁵⁷ 'Volta às aulas em Campos acontece parcialmente na rede municipal'.

⁵⁸ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ 'Prefeito Wladimir Garotinho lança PAE e Portal da Educação nesta segunda', site do Município de Campos (01 de fevereiro de 2021), https://www.campos.rj.gov.br/exibirNoticia.php?id_noticia=59723, acesso em julho de 2022.

⁶¹ 'Decreto N° 065/2021', Diário Oficial do Município de Campos dos Goytacazes, ed. 786 (18 de fevereiro de 2021), https://www.pae-seduct-campos.com/files/ugd/e2d84d_8d2e0f7afbb84c51a97031998c2a9948.pdf, acesso em agosto de 2022.

⁶² Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

⁶³ 'Sec. Francisco Herbert L. Vasconcelos Experiências de Sobral-CE | Hora da Educação com Marcelo Feres', canal do YouTube do PAE – Programa de Aprendizagem Eficiente https://www.youtube.com/watch?v=yqtG4x5mTkl&feature=emb_title, acesso em agosto de 2022.

⁶⁴ Gustavo Heidrich and Patrick Cassimiro, 'O que explica o fenômeno de Sobral', *Nova Escola* (04 de outubro de 2016), <https://novaescola.org.br/conteudo/8684/o-que-explica-o-fenomeno-de-sobral>, acesso em agosto de 2022.

⁶⁵ 'Sobral', IBGE, <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/sobral.html>, acesso em agosto de 2022; 'Lista de municípios do Ceará por população', *Ceará Agora* (20 de março de 2017), <https://cearaagora.com.br/lista-de-municipios-do-ceara-por-populacao/>, acesso em agosto de 2022.

⁶⁶ Average 2021 exchange rate of 1BRL to 0.1855USD used. 'Produto Interno Bruto - PIB', IBGE, <https://www.ibge.gov.br/explica/ PIB.php?fbclid=IwAR39FPnktSsl0ouPdYwFGM5bHGH1kVBkYaukij-AUAHX5UwqVjDpxYfMll>, acesso em agosto de 2022.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Paulo Saldaña and Estêvão Gamba, 'Alunos 'nota 10' crescem, e Sobral (CE) lidera Ensino fundamental do país', *Folha de S.Paulo* (03 de setembro de 2018), <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/09/alunos-nota-10-crescem-e-sobral-ce-lidera-ensino-fundamental-do-pais.shtml>, acesso em agosto de 2022.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

⁷² da Silva Machado, 'Cidades ricas, educação nem tanto'.

⁷³ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Tim McNaught, 'A Problem-Driven Approach to Education Reform: The Story of Sobral in Brazil', *RISE Insights* (março de 2022), https://riseprogramme.org/sites/default/files/2022-03/Problem_driven_approach_education_reform_Sobral.pdf, acesso em agosto de 2022; Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

⁷⁶ Roberto Hsu Rocha et al., 'Avaliando o Impacto das Políticas de Sobral', *Inspere*, Policy paper, no. 35 (outubro de 2018), <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/10/Avaliando-o-impacto-das-Pol%C3%81ticas-de-Sobral.pdf>, acesso em agosto de 2022.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ 'Liderança Exemplar: Sobral e a Autonomia Dos Diretores Escolares', *Educação Que Da Certo*, <https://educacaoqueadacerto.todospelaeducacao.org.br/redes-e-desafios/lideranca-exemplar-sobral-e-a-autonomia-dos-diretores-escolares/>, acesso em agosto de 2022.

⁸⁰ Gustavo Heidrich, 'A Sobral que o Brasil não conhece', *Nova Escola* gestão (1 de dezembro de 2016), <https://gestoescolar.org.br/conteudo/1680/a-sobral-que-o-brasil-nao-conhece>, acesso em agosto de 2022.

⁸¹ Ilona Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna: As idas e vindas para tentar tirar a educação da idade das cavernas em uma terra desolada', *Casos de Políticas Públicas*, <https://casosdepolicaspublicas.com.br/casos-de-ensino/>, acesso em agosto de 2022.

⁸² 'Consulta de Resultados Eleitorais: Resultado da Eleição 1996', *Tribunal Superior Eleitoral*, <https://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-antiores/eleicoes-1996/resultados-das-eleicoes>, acesso em agosto de 2022; Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

⁸³ Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

⁸⁴ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

⁸⁵ Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

⁸⁶ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'; Hsu Rocha et al., 'Avaliando o Impacto das Políticas de Sobral'.

⁸⁷ Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid.

⁹³ Michael Pooler, 'How simple steps led to a big leap for Brazil's schools', Financial Times (11 de junho de 2021), <https://www.ft.com/content/426f716f-b739-4995-917c-a2eb05715a52>, acesso em agosto de 2022; Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

⁹⁶ Anna Penido, entrevista com os autores do caso, 19 de julho de 2022.

⁹⁷ Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

⁹⁸ 'Consulta de Resultados Eleitorais: Resultado da Eleição'; 'Consulta de Resultados Eleitorais: Resultado da Eleição 2000', Tribunal Superior Eleitoral, <https://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-anteriores/eleicoes-2000/resultado-da-eleicao-2000> acesso em agosto de 2022

⁹⁹ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

¹⁰⁰ Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

¹⁰¹ Anna Penido, entrevista com os autores do caso, 19 de julho de 2022.

¹⁰² Michael Pooler, 'How simple steps led to a big leap for Brazil's schools'.

¹⁰³ Anna Penido, entrevista com os autores do caso, 19 de julho de 2022.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'; Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Naiara Galarraga Gortázar, 'Lições para promover uma revolução na educação pública brasileira', El País (13 de dezembro de 2021) <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-12-13/licoes-para-promover-uma-revolucao-na-educacao-publica-brasileira.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁰⁸ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

¹⁰⁹ Filipe Recch, entrevista com os autores do caso, 25 de agosto de 2022.

¹¹⁰ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'; 'O excepcional modelo de educação da cidade de Sobral', *Folha online* (07 de setembro de 2005), <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/colunas/gd090705.htm>, acesso em agosto de 2022; 'Fazendo a educação dar certo', documento do World Bank, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/678571593599867479/pdf/Getting-Education-Right-State-and-Municipal-Success-in-Reform-for-Universal-Literacy-in-Brazil.pdf>, acesso em agosto de 2022.

¹¹¹ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

¹¹² Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

¹¹³ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'; Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Becskéhazy, 'Sobressaltos ou fortuna'.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

¹¹⁹ McNaught, 'A Problem-Driven Approach to Education Reform'.

¹²⁰ Cruz and Loureiro, 'Achieving World-Class Education in Adverse Socioeconomic Conditions'.

¹²¹ Ibid.

¹²² McNaught, 'A Problem-Driven Approach to Education Reform'.

¹²³ Anna Penido, entrevista com os autores do caso, 19 de julho de 2022.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ 'A Estratégia da Educação do Município de Sobral/Ceará', relatório do Governo de Goiás (abril de 2017) <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-04/a-estrategia-da-educacao-de-sobral.pdf>, acesso em agosto de 2022.

¹²⁶ 'What a Brazilian state can teach the world about education', *The Economist* (18 de dezembro de 2021), <https://www.economist.com/the-america/2021/12/18/what-a-brazilian-state-can-teach-the-world-about-education>, acesso em agosto de 2022.

¹²⁷ 'Governo Ciro Gomes é aprovado por 74%', *Folha de S. Paulo* (07 de setembro de 1994), <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/9/07/brasil/11.html>, acesso em agosto de 2022; 'Apuração 1º turno', *Estadão*, cobertura das eleições de 2018, <https://politica.estadao.com.br/eleicoes/2018/cobertura-votacao-apuracao-primeiro-turno>, acesso em agosto de 2022.

¹²⁸ Cleyton Monte, 'Notas Sobre O Conceito De Grupo Político: Considerações Sobre Os Ferreira Gomes No Ceará', *Revista NEP – Núcleo de Estudos Paranaenses*, vol. 5, no. 2 (dezembro de 2019), disponível online em <https://revistas.ufpr.br/nep/article/view/70868>, acesso em agosto de 2022.

¹²⁹ 'Após êxito no Ceará, 'imposto da educação' é adotado em 8 estados', *Folha de S. Paulo* (18 de julho de 2021), <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/07/apos-exito-no-ceara-imposto-da-educacao-e-adotado-em-8-estados.shtml>, acesso em outubro de 2022.

¹³⁰ 'Sobre a Instituição', site do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, <http://www.mprj.mp.br/conheca-o-mprj/sobre-a-instituicao>, acesso em agosto de 2022.

¹³¹ Ary Vanazzi, 'Combater a improbidade sem injustiças', *Folha de S. Paulo* (09 agosto de 2022),

<https://www1.folha.uol.com.br/opiniaao/2022/08/combater-a-improbidade-sem-injusticas.shtml>, acesso em agosto

de 2022; Vanessa Elias de Oliveira et al., 'Ministério Público, Autonomia Funcional E Discricionariedade', *Brazilian Journal of Empirical Legal Studies*, vol. 7, no. 1 (abril de 2020), <https://reedrevista.org/reed/article/view/425/251>, acesso em agosto de 2022; João Pedro Caleiro, 'Why public managers in Brazil are feeling paralysed', blog da Blavatnik School of Government (30 de maio de 2022), <https://www.bsg.ox.ac.uk/blog/why-public-managers-brazil-are-feeling-paralysed>, acesso em agosto de 2022.

¹³² Willington Macedo, 'O curral do coronel', *Istoé* (10 agosto de 2018) <https://istoe.com.br/o-curral-do-coronel/>, acesso em agosto de 2022; Caio Junqueira, 'O homem da língua grande', *Crusoe* (29 de junho de 2018), <https://crusoe.uol.com.br/edicoes/9/o-homem-da-lingua-grande/>, acesso em agosto de 2022.

¹³³ Macedo, 'O curral do coronel'; Lilia M Schwarz, Sobre o autoritarismo brasileiro: Uma breve história de cinco séculos, (Penguin Random House Portugal: Amadora, 2020); Daniela Pinheiro, 'Oligarquia Irritada', *Piauí*, ed. 6 (março de 2007), <https://piaui.folha.uol.com.br/materia/oligarquia-irritada/>, acesso em agosto de 2022; Paulo Silvino Ribeiro, 'Os 'ismos' da política nacional: coronelismo, mandonismo e clientelismo', *UoL Brasil Escola*, <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/os-ismos-politica-nacional-coronelismo-mandonismo-htm>, acesso em agosto de 2022.

¹³⁴ Macedo, 'O curral do coronel'; Pinheiro, 'Oligarquia Irritada'; Junqueira, 'O homem da língua grande'.

¹³⁵ 'Ciros Gomes 'é oligarca'?', site Todos Com Ciro, (02 de maio de 2018) <https://todoscomciro.com/anti-fake-news/ciro-oligarquia/>, acesso em agosto de 2022; Carolina Werneck, 'Vitória dos Irmãos Gomes no Ceará reforça uma dinastia ou uma nova oligarquia?', *Gazeta do Povo* (15 de outubro de 2018), <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/república/eleicoes-2018/vitoria-dos-irmaos-gomes-no-ceara-reforca-uma-dinastia-ou-uma-nova-oligarquia-114uyshmltrijw6jooz4wuian/>, acesso em agosto de 2022.

¹³⁶ Bárbara Brittany, 'Sobral vira modelo nacional de gestão', *Estadão* (25 de abril de 2014), <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral/sobral-vira-modelo-nacional-de-gestao-imp-1158465>, acesso em agosto de 2022; 'Sobral, no Ceará, é a Capital Nacional da Educação, aprova CE', *Senado Notícias* (05 de novembro de 2019), <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/11/05/sobral-no-ceara-e-a-capital-nacional-da-educacao-aprova-ce>, acesso em agosto de 2022; Ilona Becskehazy, 'Institucionalização do direito à educação de qualidade: o caso de Sobral, CE', tese de doutorado não publicada, Universidade de São Paulo (2018), disponível online em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-04122018-175052/pt-br.php>, acesso em agosto de 2022; 'O exemplo de Sobral/CE: Como tornar a Educação Pública uma prioridade eficiente', Centro de Liderança Pública (11 de setembro de 2017), <https://www.clp.org.br/o-exemplo-de-sobral-ce-como-tornar-a-educacao-publica-uma-prioridade-eficiente/>, acesso em agosto de 2022.

¹³⁷ Tabata Amaral, Nosso lugar: O caminho que me levou à luta por mais mulheres na política. (Companhia das Letras: São Paulo, 2020).

¹³⁸ 'Who we are', site da Associação Bem Comum, <https://site.abemcomum.org/#quemSomos>, acesso em agosto de 2022; 'About the Lemann Center', site do Lemann Centre, <https://centrolemann.org.br/sobre-o-centro-lemann/#perguntas-frequentes>, acesso em agosto de 2022.

¹³⁹ 'O que a literatura e o caso de Sobral nos ensinam?', *Lepes* (20 de dezembro de 2019), <http://lepes.fearp.usp.br/o-que-a-literatura-e-o-caso-de-sobral-nos-ensinam/>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴⁰ João Batista Oliveira, 'Revisitando Sobral', *Veja* (20 de janeiro de 2019), <https://veja.abril.com.br/coluna/educacao-em-evidencia/revisitando-sobral/>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴¹ Veja, por exemplo, Nadia Pontes, 'Competição sem deixar ninguém para trás', *DW* (21 de novembro de 2016), <https://www.dw.com/pt-br/competição-sem-deixar-ninguém-para-trás/a-36388500>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴² Raquel Coelho, entrevista com os autores do caso, 22 de julho de 2022.

¹⁴³ Naiara Galarraga Gortázar, 'Lições para promover uma revolução na educação pública brasileira', *El País* (13 de dezembro de 2021) <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-12-13/licoes-para-promover-uma-revolucao-na-educacao-publica-brasileira.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴⁴ Laís Semis, 'Sobral: 10 perguntas e respostas sobre as suspeitas de fraude na rede', *Nova Escola* (01 de outubro de 2018), <https://novaescola.org.br/conteudo/12665/respostas-para-entender-as-denuncias-de-fraude-do-ideb-em-sobral>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴⁵ João Pedro Pitombo, 'Estudantes de Sobral, berço de Ciro, relatam pressão para fraudar provas', *Folha de S. Paulo* (30 de setembro de 2018), <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/09/estudantes-de-sobral-berco-de-ciro-relatam-pressao-para-fraudar-provas.shtml>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴⁶ Luiz Carlos de Freitas, 'Ligar Ciro a Sobral (CE), agora, é golpe baixo', *Educational Assessment – Blog de Luiz Carlos de Freitas* (01 de outubro de 2018), <https://avaliacaoeducacional.com/2018/10/01/ligar-ciro-a-sobralce-agora-e-golpe-baixo/>, acesso em agosto de 2022; Pitombo, 'Estudantes de Sobral, berço de Ciro, relatam pressão para fraudar provas'.

¹⁴⁷ Pitombo, 'Estudantes de Sobral, berço de Ciro, relatam pressão para fraudar provas'; Semis, 'Sobral: 10 perguntas e respostas sobre as suspeitas de fraude na rede'.

¹⁴⁸ 'A verdade sobre o Ideb de Sobral', *Carta Capital* (04 de junho de 2017), <https://www.cartacapital.com.br/blogs/vanguardas-do-conhecimento/a-verdade-sobre-o-ideb-de-sobral/>, acesso em agosto de 2022.

¹⁴⁹ Semis, 'Sobral: 10 perguntas e respostas sobre as suspeitas de fraude na rede'.

¹⁵⁰ Heidrich and Hamine, 'A Sobral que o Brasil não conhece'; 'Active learning', *Cambridge Assessment International Education – education briefs*, <https://www.cambridgeinternational.org/Images/271174-active-learning.pdf>, acesso em agosto de 2022.

¹⁵¹ 'Secretaria da Educação de Sobral divulga Documento Curricular da Educação', site da prefeitura de Sobral, notícias <https://www.sobral.ce.gov.br/informes/principais/secretaria-da-educacao-de-sobral-documento-curricular-da-educacao-infantil>, acesso em agosto de 2022; Nairim Bernardo, 'Como Sobral (CE), cidade destaque em alfabetização, está organizando o trabalho no pós-pandemia', *Nova Escola* (12 de maio de 2022),

<https://novaescola.org.br/conteudo/21215/como-sobral-ce-cidade-destaque-em-alfabetizacao-esta-organizando-o-trabalho-no-pos-pandemia>, acesso em agosto de 2022.

¹⁵² Anna Penido, entrevista com os autores do caso, 19 de julho de 2022; site do IOEB, <https://ioeb.org.br/o-que-e-o-ioeb/>, acesso em agosto de 2022.

¹⁵³ Bernardo, 'Como Sobral (CE), cidade destaque em alfabetização, está organizando o trabalho no pós-pandemia'.

¹⁵⁴ Honório Barbosa, 'Apenas 60% dos estudantes da rede pública no Ceará têm acesso à internet, aponta IBGE', *Diário do Nordeste* (27 de setembro de 2021), <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/regiao/apenas-60-dos-estudantes-da-rede-publica-no-ceara-tem-acesso-a-internet-aponta-ibge-1.3141039>, acesso em agosto de 2022.

¹⁵⁵ Marsilea Gombata, 'O impacto da pandemia em Sobral', *Valor* (06 de maio de 2022), <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2022/05/06/o-que-a-pandemia-fez-com-os-alunos-da-cidade-brasileira-que-foi-referencia-na-educacao.ghtml>, acesso em agosto de 2022.

¹⁵⁶ Bernardo, 'Como Sobral (CE), cidade destaque em alfabetização, está organizando o trabalho no pós-pandemia'.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Anna Penido, entrevista com os autores do caso, 19 de julho de 2022.

¹⁵⁹ Kamilla Uhl, 'Campos conhece estrutura de ensino da capital da educação do Brasil', site do Município de Campos (30 de julho de 2021), https://www.campos.rj.gov.br/exibirNoticia.php?id_noticia=62746, acesso em julho de 2022.

¹⁶⁰ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

¹⁶¹ Uhl, 'Campos conhece estrutura de ensino da capital da educação do Brasil'.

¹⁶² Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

¹⁶³ 'Lei nº 9.131', *Diário Oficial do Município de Campos dos Goytacazes*, suplemento online (05 de janeiro de 2022), <https://www.campos.rj.gov.br/app/assets/diario-oficial/link/49800>, acesso em agosto de 2022.

¹⁶⁴ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Frânio Abreu, 'Sábado com entrega de kits de alimentos na rede municipal de Ensino', site da prefeitura de Campos, notícias em detalhe (21 agosto de 2021),

https://www.campos.rj.gov.br/exibirNoticia.php?id_noticia=63490, acesso em agosto de 2022; Angélica Paes, 'Prefeitura retorna com as obras em escola de Ponta da Lama', site da prefeitura de Campos, notícias em detalhe (22 de setembro de 2021), https://www.campos.rj.gov.br/exibirNoticia.php?id_noticia=64504, acesso em agosto de 2022.

¹⁷⁰ 'Secretário de Educação de Campos anuncia criação de Escola de Formação de Educadores', *NF Notícias* (09 de setembro de 2021) <https://www.nfnoticias.com.br/noticia-29379/secretario-de-educacao-de-campos-anuncia-criacao-de-escola-de-formacao-de-educadores>, acesso em julho de 2022.

¹⁷¹ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ 'Ministério Público instaura inquérito para averiguar fechamento de unidades escolares municipais em Campos'.

¹⁷⁵ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

¹⁷⁶ Luiz Fernando Toledo, 'Governo de São Paulo anuncia o fechamento de 94 escolas', *Estadão* (26 de outubro de 2015), <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,governo-de-sao-paulo-anuncia-o-fechamento-de-94-escolas,1786193>, acesso em agosto de 2022.

¹⁷⁷ 'Grupo faz protesto contra mudanças em escolas estaduais em Votorantim', *Globo G1* (22 de outubro de 2015), <https://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/noticia/2015/10/grupo-faz-protesto-contra-mudancas-em-escolas-estaduais-de-votorantim.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁷⁸ 'Ocupações, atos e polêmicas: veja histórico da reorganização escolar', *Globo G1* (04 de dezembro de 2015), <https://g1.globo.com/sao-paulo/escolas-ocupadas/noticia/2015/12/ocupacoes-atos-e-polemicas-veja-historico-da-reorganizacao-escolar.html>, acesso em agosto de 2022; Renata Mendonça, 'Alckmin recua em fechamento de escolas em SP: para onde vai o movimento dos estudantes agora', *BBC News Brasil* (04 de dezembro de 2015), https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/12/151204_alckmin_estudantes_movimento_rm, acesso em agosto de 2022.

¹⁷⁹ Felipe Vidon, 'Com tumulto, oposição derrota família Garotinho e elege Marquinho Bacellar presidente da Câmara de Campos', *Globo Extra* (16 de fevereiro de 2022), <https://extra.globo.com/noticias/extra-extra/com-tumulto-oposicao-derrota-familia-garotinho-elege-marquinho-bacellar-presidente-da-camara-de-campos-25397161.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁸⁰ Arnaldo Neto, 'Fábio Ribeiro suspende eleição que deu vitória a Marquinho Bacellar', *Folha 1* (16 de fevereiro de 2022), <https://www.folha1.com.br/blogs/blogdoarnaldoneto/2022/02/1279998-fabio-ribeiro-suspende-eleicao-que-deu-vitoria-a-marquinho-bacellar.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁸¹ 'Mesa diretora da Câmara anula eleição para presidente da casa seguindo parecer da procuradoria', site da Câmara Municipal de Campos dos Goytacazes (24 de fevereiro de 2022), <http://www.camara.campos.rj.gov.br/novo/index.php/sdfdsfsdf/1990-mesa-diretora-da-camara-anula-eleicao-para-presidente-d-a-casa-seguindo-parecer-da-procuradoria>, acesso em agosto de 2022; 'Câmara de Campos tem sessões interrompidas por falta de quórum após boicote de vereadores da oposição', *Cligue Diário* (10 de

março de 2022), <https://cliquediario.com.br/politica/camara-de-campos-tem-sessoes-interrompidas-por-falta-de-quorum-qpos-boicote-de-vereadores-da-oposicao>, acesso em agosto de 2022.

¹⁸² Paes, 'Campos fecha sete escolas a Sepe trata questão como crime'.

¹⁸³ Ibid.; 'Sepe faz ato em repúdio ao fechamento de escolas municipais em Campos', *Folha 1* (25 de fevereiro de 2022), <https://www.folha1.com.br/geral/2022/02/1280227-sepe-faz-ato-em-repudio-ao-fechamento-de-escolas-municipais-em-campos.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁸⁴ 'Sepe faz ato em repúdio ao fechamento de escolas municipais em Campos'; Paes, 'Fechamento de escolas da rede municipal em Campos na Justiça'.

¹⁸⁵ 'Sepe faz ato em repúdio ao fechamento de escolas municipais em Campos'; Paes, 'Campos fecha sete escolas a Sepe trata questão como crime'.

¹⁸⁶ Paes, 'Campos fecha sete escolas a Sepe trata questão como crime'.

¹⁸⁷ Marcelo Feres, entrevista com os autores do caso, 26 de julho de 2022.

¹⁸⁸ Paes, 'Campos fecha sete escolas a Sepe trata questão como crime'.

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ 'Professores fazem protesto por piso salarial e contra fechamento de escolas em Campos', *Terceira Via* (07 de março de 2022), <https://www.jornalterceiravia.com.br/2022/03/07/professores-fazem-protesto-por-piso-salarial-e-contra-fechamento-de-escolas-em-campos/>, acesso em agosto de 2022; Paes, 'Fechamento de escolas da rede municipal em Campos na Justiça'.

¹⁹¹ Dora Paula Paes, 'Pais e professores fazem manifestação contra fechamento de creche no Bela Vista', *Folha 1* (03 de março de 2022), <https://www.folha1.com.br/geral/2022/03/1280332-pais-e-professores-fazem-manifestacao-contra-fechamento-de-creche-no-bela-vista.html>, acesso em agosto de 2022.

¹⁹² Paes, 'Fechamento de escolas da rede municipal em Campos na Justiça'.

¹⁹³ Ibid.

¹⁹⁴ 'Ministério Público instaura inquérito para averiguar fechamento de unidades escolares municipais em Campos'.

¹⁹⁵ Paes, 'Fechamento de escolas da rede municipal em Campos na Justiça'.

¹⁹⁶ 'Reestruturação da rede municipal de ensino visa ampliar ensino em tempo integral', site da prefeitura de Campos, notícias em detalhe (24 de fevereiro de 2022),

https://campos.rj.gov.br/exibirNoticia.php?id_noticia=69214, acesso em agosto de 2022.

¹⁹⁷ Ibid.