Master em Liderança, Política e Gestão Pública

Planejamento Estratégico e a utilização de indicadores para os primeiros 100 Dias de Governo na Educação Municipal

São Paulo
2025

Master em Liderança, Política e Gestão Pública

Disciplina: Ajustes e finalização do processo reflexivo do MLG

Docentes responsáveis: Prof. Dr. Anny Medeiros e Prof. Dr. Fernando Coelho

Grupo: Gabriel Albino; Jainne Coutinho; Mariana Pimentel, Matheus Caixeta, Rafael Vitoi; Yuri Piraccini

Planejamento Estratégico e a utilização de indicadores para os primeiros 100 Dias de Governo na Educação Municipal

São Paulo
2025

Na administração pública, são os documentos que registram a história. Não os discursos. (SANCHES *et al*, 2024, p. 19)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o planejamento estratégico e a utilização de indicadores nos primeiros 100 dias de governo na educação municipal. Considerando a relevância do planejamento estratégico para a gestão pública, a pesquisa discute como a definição de prioridades, o uso de dados e o engajamento podem contribuir para a eficácia das políticas educacionais. O estudo adota uma abordagem aplicada, combinando métodos qualitativos e quantitativos para compreender como os gestores municipais podem estruturar e monitorar suas ações no início da gestão. A pesquisa destaca a importância da integração entre planejamento e indicadores de desempenho, apontando caminhos para a melhoria da qualidade educacional e para a otimização dos recursos públicos. Como resultado, são elaborados questionários norteadores abrangendo quatro dimensões educacionais: pedagógica, comunidade escolar, infraestrutura e gestão. Esses questionários são aplicados no município de Pedro Leopoldo – MG para identificar potencialidades e deficiências, contribuindo para aprimorar a eficiência da gestão pública municipal

Palavras-chave: Planejamento estratégico, indicadores de desempenho, gestão educacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze strategic planning and the use of indicators during the first 100 days of municipal government in education. Considering the relevance of strategic planning for public management, the research discusses how priority setting, data usage, and engagement can contribute to the effectiveness of educational policies. The study adopts an applied approach, combining qualitative and quantitative methods to understand how municipal managers can structure and monitor their actions at the beginning of their administration. The research highlights the importance of integrating planning and performance indicators, outlining pathways to improve educational quality and optimizing public resources. As a result, guiding questionnaires are developed, covering four educational dimensions: pedagogy, school community, infrastructure, and management. These questionnaires are applied in the municipality of Pedro Leopoldo – MG to identify strengths and weaknesses, contributing to enhancing the efficiency of municipal public management.

Keywords: Strategic planning, performance indicators, educational management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão de atribuições entre estados e municípios na provisão da Educação Básica....30

Figura 2 - Perfil socioeconômico do município de Pedro Leopoldo.....40

Figura 3 - Dados Educacionais de Pedro Leopoldo 41

Figura 4 - Evolução do IDEB do município de Pedro Leopoldo - Anos iniciais.....42

Figura 5 - Evolução do IDEB do município de Pedro Leopoldo - Anos Finais.....42

Figura 6 - Evolução Taxa de aprovação do município de Pedro Leopoldo - Anos Iniciais.....43

Figura 7 - Evolução Taxa de aprovação do município de Pedro Leopoldo - Anos Finais.....43

Figura 8 - Organograma da Secretaria Municipal de Pedro Leopoldo.....47

Figura 9 - Informação sobre a infraestrutura das unidades escolares.....52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - C*hecklist* - Quais critérios utilizar para escolher bons indicadores para análise. 23

Tabela 2 - Indicadores Municipais da educação brasileira - por dimensão 23

Tabela 3 - As despesas de 2024, até o 5º bimestre, estão assim distribuídas por subfunções. 45

Sumário

1. Introdução 9

2. Referencial Teórico 11

2.1 Planejamento Estratégico e Eficiência na Gestão Pública 11

2.2 Indicadores na Gestão Pública 14

2.3 Benchmarking de boas práticas na gestão pública 17

3. Metodologia 21

3.1 Tipo de Pesquisa 21

3.2 Critérios de seleção dos indicadores 21

3.3 Processo de Análise dos Dados 25

4. Proposta de Planejamento Estratégico nos 100 primeiros dias 26

4.1 Roteiro do Diagnóstico da educação municipal 26

4.2 Definição das prioridades da Gestão Educacional 30

4.3 Engajamento 33

4.4 Desafios e oportunidades para a continuidade das ações 35

5. Aplicação da cartilha 39

6. CONCLUSÃO 54

1. Introdução

O presente trabalho, na modalidade tecnológica, tem como objetivo orientar a elaboração integral do Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação, durante os primeiros 100 dias de uma nova gestão, de modo a pactuar à visão de futuro, priorizar projetos estratégicos, selecionar os indicadores de desempenho e definir metas para a melhoria da Educação Pública na esfera municipal.

A proposta busca, por meio de um referencial teórico embasado no Planejamento Estratégico na Gestão Pública, apresentar critérios, ferramentas e metodologias que auxiliem na estruturação de um plano de ação. A aplicação de indicadores é destacada como instrumento essencial para o acompanhamento e monitoramento das metas estabelecidas, garantindo assim a transparência e eficácia da gestão.

Sabe-se que o ente federado municipal enfrenta diversos desafios que impactam diretamente a qualidade educacional, entre eles, má alocação dos recursos financeiros, falta de priorização de projetos e baixa capacidade de monitoramento das atividades. O principal desafio dos governos municipais é promover o desenvolvimento econômico e social, de maneira sustentável, com recursos limitados.

Nesse sentido, a pesquisa justifica-se pela necessidade de ações imediatas e eficazes que possam estabelecer bases sólidas para a melhoria contínua da qualidade educacional e aumento do valor público gerado, considerando a importância dos primeiros 100 dias como período crucial para pactuação de diretrizes específicas da gestão, definição de prioridades, engajamento dos diversos atores envolvidos.

Além do mais, destaca-se o caráter inovador desta pesquisa, que propõe uma abordagem estruturada e sistematizada para auxiliar os gestores municipais na formulação e implementação de diretrizes estratégicas para uma educação de qualidade. Até o momento, observa-se uma lacuna na literatura acadêmica e principalmente na modalidade tecnológica, quanto à aplicação de metodologias consolidadas de planejamento estratégico especificamente voltadas para esse período inicial da administração pública municipal na área da educação. Dessa forma, este trabalho contribui para o campo da gestão pública, ao apresentar um modelo estruturado, replicável e adaptável à realidade dos municípios brasileiros.

Para tanto, além desta introdução, o trabalho conta com um referencial teórico que aborda a importância do planejamento estratégico e da eficiência na gestão pública, o uso de indicadores como ferramenta de monitoramento e a aplicação do benchmarking para a análise de experiências exitosas. Em seguida, a metodologia é detalhada, incluindo o tipo de pesquisa adotado, os critérios de seleção dos indicadores e o processo de análise dos dados. Como contribuição prática, o trabalho apresenta uma proposta de planejamento estratégico para os primeiros 100 dias de gestão, contemplando um roteiro para o diagnóstico da educação municipal, a definição de prioridades na gestão educacional, estratégias de engajamento e uma reflexão sobre os desafios e oportunidades para a continuidade das ações. Por fim, são discutidos os resultados da aplicação do diagnóstico da educação municipal no município de Pedro Leopoldo, consolidando as análises e propostas apresentadas ao longo do estudo.

2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico e Eficiência na Gestão Pública

A palavra estratégia remonta à Grécia antiga, berço do termo em sua origem militar “strategos”, que designava o comandante de uma armada ou ainda, de forma mais ampla, um ministro da guerra na antiga Atenas. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, o conceito de estratégia se refere à “arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações”. Tal definição reflete a abrangência e versatilidade do termo, que, originado no campo militar, foi expandido para outros contextos ao longo da história.

Mais recentemente, o termo “estratégia” tem sido amplamente aplicado no campo da administração. Michael Porter, um dos principais especialistas no tema, em seu artigo "What Is Strategy?", publicado na Harvard Business Review em 1996, definiu estratégia como um conceito fundamentado em três aspectos: a) a criação de um posicionamento de valor único diante dos clientes da organização; b) a realização de atividades diferentes ou a execução de atividades semelhantes de maneira distinta; c) as escolhas estratégicas — isto é, o que a organização decide fazer e, igualmente importante, o que opta por não fazer. Assim, com base em Porter (1996), compreende-se que estratégia se trata de definir caminhos que permitam à organização criar valor de forma diferenciada e sustentável, orientando suas ações em um cenário competitivo.

O Planejamento Estratégico caracteriza-se como um processo de inteligência organizacional que permite à organização refletir sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode vir a acontecer no ambiente em que está inserida, além de avaliar seu próprio desempenho nesse contexto. De acordo com Ansoff (1990), essa abordagem proporciona uma análise sistemática das forças internas e externas, auxiliando na formulação de estratégias adequadas às condições de mercado. Além disso, o planejamento estratégico possibilita a tomada de decisões fundamentadas para a alocação racional dos recursos — sempre limitados — da organização, com base no estabelecimento de uma visão clara e compartilhada de futuro, conforme aponta Oliveira (2010).

O planejamento estratégico na Gestão Pública visa estruturar ações, metas e objetivos, além de identificar oportunidades para alcançar os resultados almejados de uma instituição. Oliveira (2019) afirma que um planejamento bem constituído permite que os gestores públicos antecipem

cenários, alinhem recursos às prioridades e otimizem a execução de políticas públicas. Assim, o planejamento estratégico no setor público é o ponto de partida para garantir bons resultados. Ademais, Volpato, Pasa e Gastaldi (2019) destacam a importância de envolver diferentes atores sociais no processo, garantindo maior transparência e participação cidadã. Com isso, o planejamento estratégico não apenas direciona a gestão, mas também fortalece a governança e a confiança da sociedade nos órgãos públicos.

A melhoria dos serviços públicos vai além da contratação de novos servidores por meio de concursos públicos e da adoção de tecnologias avançadas. Estudos mostram que um planejamento estratégico eficaz é indispensável para direcionar esforços governamentais de forma sustentável e eficiente, sobretudo em um cenário de recursos limitados (MARCELINO, 2002). Tal planejamento permite que as instituições públicas alinhem suas ações às prioridades institucionais e promovam mudanças estruturais no modo como os serviços são prestados.

Para a construção de um plano estratégico, visando a eficiência e efetividade dos serviços públicos e da atuação do governo, é imprescindível considerar etapas como definição de objetivos a longo prazo, análise do ambiente, formulação, implementação das ações, monitoramento do progresso, identificação de prioridades e alocação de recursos. Adicionalmente, a priorização de metas claras e mensuráveis é essencial para garantir que as ações planejadas tenham impacto positivo na prestação de serviços públicos (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006).

Ainda, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial no sucesso do planejamento estratégico no setor público. Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013) destacam que alinhar os objetivos institucionais ao desempenho dos servidores é uma prática indispensável para alcançar os resultados desejados. Nesse contexto, a valorização e a capacitação profissional, associadas a uma cultura organizacional voltada para resultados, tornam-se elementos-chave para assegurar a eficácia na execução das políticas públicas.

Para aprimorar a execução do planejamento estratégico, é recomendável utilizar ferramentas de gestão, como a Análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC). A Análise SWOT permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando na compreensão do ambiente organizacional (BRITO; KATO-CRUZ; ENDO, 2021). O BSC torna possível à organização traduzir sua missão e visão em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho, facilitando o alinhamento das atividades operacionais com os objetivos estratégicos estabelecidos (BOLÍVAR;

HERNÁNDEZ; RODRÍGUEZ, 2010). Vale salientar que a tradição de planejamento estratégico de longo prazo na gestão pública brasileira é relativamente recente, e seu maior desafio é garantir a execução efetiva das estratégias formuladas.

Após a construção do planejamento estratégico, é possível observar alguns benefícios no decorrer de sua implementação, desde aumentar a governabilidade por saber o caminho a ser conduzido, bem como o auxílio na identificação de problemas e na formulação de cenários para lidar com eventuais desafios, promovendo uma gestão mais proativa e adaptativa (TONI, 2021). A transparência dos processos é outro aspecto relevante, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações do governo, fortalecendo a relação entre gestores públicos e cidadãos. Ainda, contribui para a eficiência administrativa, ao otimizar processos anteriormente ineficientes e alocar recursos de forma melhor, resultando em investimentos mais precisos e impactos significativos. Por fim, facilita a avaliação de desempenho, ao identificar com maior clareza os pontos fortes e fracos da administração, o que, consequentemente, melhora a imagem do governo perante a sociedade.

No contexto da gestão pública educacional, o planejamento estratégico desempenha um papel crucial, tanto na definição de políticas pedagógicas quanto na alocação eficiente de recursos, criando condições para a implementação de políticas públicas que beneficiam não apenas o desenvolvimento dos estudantes, mas também a economia e a sociedade em geral. Estudos indicam que a adoção de práticas de planejamento estratégico nas instituições de ensino contribui para a melhoria da qualidade educacional e para a eficiência na gestão dos recursos disponíveis (GODOY; MACHADO, 2011).

Bruns, Evans e Luque (2012) mencionam que uma estimativa conservadora, feita pelo Banco Mundial, aponta que o sistema educacional brasileiro gasta mais de R$11 bilhões anualmente com estudantes que estão repetindo de ano. Tal valor representa mais de 12% do total de gastos com a educação básica. Esse cenário evidencia a necessidade de uma gestão eficiente e transparente dos recursos financeiros destinados ao ensino público, visando não apenas à redução de desperdícios, mas também à garantia da qualidade da educação. Nesse sentido, Ioschpe (2016) alerta que a má distribuição desses recursos pode resultar em graves desigualdades educacionais, reforçando a importância de uma alocação equitativa para promover um sistema educacional mais justo e eficaz.

É pertinente distinguir os conceitos de eficiência e eficácia. Segundo Pinto e Coronel (2017), essas palavras representam abordagens distintas, porém, interligadas para analisar questões organizacionais. A eficiência refere-se aos meios, ou seja, à utilização adequada dos recursos

disponíveis, enquanto a eficácia diz respeito aos resultados alcançados e ao cumprimento dos objetivos organizacionais (DAVOK, 2007). Idealmente, uma organização deveria ser eficiente e eficaz. No entanto, é possível atingir os resultados desejados sem uma utilização eficiente dos recursos ou, inversamente, operar de forma eficiente sem alcançar plenamente seus objetivos. Em alguns casos, a avaliação organizacional considera ambos os aspectos para identificar oportunidades de melhoria. Conforme Pedroso (2020), o principal objetivo da avaliação de eficiência produtiva é obter ganhos de produtividade por meio da eliminação de fontes de ineficiência.

No que tange à eficiência dos gastos públicos, a avaliação do desempenho pode ser realizada sob a ótica da eficiência, analisando a relação entre os recursos investidos (entradas) e os produtos e serviços entregues à sociedade (saídas). Esse processo busca verificar se os recursos públicos estão sendo utilizados de forma eficiente para produzir os resultados desejados e atender às demandas da sociedade. Tal análise é fundamental para garantir que os recursos sejam empregados de forma racional e produtiva, maximizando os benefícios para a população. Além disso, permite identificar possíveis ineficiências, desperdícios ou desvios de recursos, possibilitando a implementação de medidas corretivas e aprimoramento da gestão pública (LIMA; BEZERRA, 2022).

Nesse contexto, o planejamento estratégico consolida-se como uma ferramenta indispensável para a gestão pública. Sua aplicação, além de proporcionar uma maior eficiência no uso dos recursos, possibilita uma maior eficácia no alcance de resultados que beneficiem toda a sociedade. Ainda, a integração dos indicadores sociais a esse processo potencializa sua capacidade de orientar decisões, fortalecendo ações fundamentadas e essenciais para melhoria das políticas públicas, seja na educação, ou em qualquer outra área.

2.2 Indicadores na Gestão Pública

A origem dos indicadores sociais, no campo científico, surgiu a partir dos anos 1960, impulsionado pela necessidade de sistemas mais abrangentes e capazes de monitorar mudanças sociais e avaliar políticas públicas. Nesse período, tornou-se evidente que o crescimento econômico e as melhorias no Produto Interno Bruto (PIB) não eram suficientes para identificar melhorias nas condições de vida, especialmente nos países emergentes. Em outras palavras, apesar do aumento do PIB, ainda persistem elevados os níveis de pobreza e de desigualdade social, evidenciando que o crescimento econômico, por si só, não garantiria o desenvolvimento social (JANNUZI, 2012, p. 13).

Diante dessa evidência, algumas instituições como a OCDE, UNESCO, FAO, conduziram estudos para desenvolver indicadores que medissem dimensões mais amplas do bem-estar e da mudança social. A partir de então, diversos sistemas nacionais passaram a incorporar novas dimensões investigativas e a produzir relatórios sociais de forma sistemática, buscando alinhar o planejamento público estratégico e as necessidades reais da população (JANNUZI, 2012, p. 13).

Os indicadores sociais, são, portanto, instrumentos metodológicos fundamentais para a análise, monitoramento da realidade social e auxílio no planejamento estratégico. De acordo com Jannuzzi (2012), eles podem ser definidos como medidas quantitativas dotadas de significado social substantivo, utilizadas para substituir, quantificar ou operacionalizar conceitos sociais abstratos. Os indicadores podem ser utilizados como forma de motivação acadêmica em um estudo, ou na forma de diretrizes na elaboração ou reformulação de políticas públicas. Alguns exemplos desses indicadores são os índices de evasão escolar, taxas de analfabetismo, mortalidade infantil, índice de desenvolvimento humano (IDH). Estes indicadores traduzem as características particulares e em constante mudança da sociedade em dados tangíveis e mensuráveis.

> Na gestão pública, os indicadores são a linha de base para o início da sistematização das informações e, em um segundo momento, para um planejamento mais consistente das ações de governo – processo fundamental para a inclusão de temas relevantes nas agendas públicas governamentais. Além de fornecer subsídios para a elaboração de diagnósticos em diferentes níveis espaciais (intramunicipal, no caso de bairros e distritos, ou intermunicipais, quando se pretende estender a visão para as esferas estadual e nacional, entre outros exemplos), os indicadores também são um instrumento para a realização de prognósticos, para a identificação de cenários e tendências e para a construção de uma visão de futuro que aponte o lugar a que se quer chegar (PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS, p.4).

De modo geral, os indicadores contribuem para aprimorar a eficiência e eficácia na gestão pública, uma vez que servem para avaliar como os recursos são utilizados e os resultados alcançados. Na educação, observa-se que a eficiência está relacionada ao uso otimizado de recursos, com indicadores como custo-aluno, taxa de permanência e proporção professor/aluno. Já a eficácia foca no alcance dos objetivos educacionais, mensurada por taxas de alfabetização, aprovação e desempenho em exames. Indicadores como o IDEB integram esses dois conceitos, permitindo uma análise abrangente para melhorar a qualidade e otimizar os recursos da educação.

Nesse sentido, os indicadores podem auxiliar na análise, formulação e implementação de políticas públicas, além de aprimorar as decisões dos gestores municipais quanto à alocação mais eficiente dos recursos públicos. Estes podem ser classificados como indicadores-insumo, indicadores-produto e indicadores-processo (JANNUZI, 2012, P.23).

Os indicadores de insumo são aqueles que medem os recursos disponíveis ou utilizados em uma política ou programa. Exemplos incluem o valor destinado ao orçamento de um programa e o número de leitos hospitalares por mil habitantes. Por outro lado, os indicadores de produto avaliam os resultados efetivos das políticas sociais, refletindo mudanças nas condições de vida da população. Segundo o autor, os indicadores de produto estão relacionados a resultados concretos e condições empíricas oriundas de processos sociais, como a taxa de alfabetização e o nível de pobreza. Já os indicadores de processo medem a execução das atividades planejadas, avaliando como os recursos (insumos) estão sendo aplicados. Eles servem para mensurar o esforço operacional entre os recursos alocados (indicadores de insumo) e os resultados esperados (indicadores de produto).

Segundo Lemos *et.al* (2020) a utilização de indicadores é imprescindível, não apenas como instrumento de medição, mas como mecanismo importante no processo de gestão para o alcance de resultados organizacionais. Os autores defendem que, na gestão pública, é essencial medir tanto os indicadores de esforço (indicadores-insumos e processo) quanto os de resultado (indicadores-produtos). Os indicadores de esforço representam os meios utilizados para alcançar os resultados desejados, entre eles, destacam-se os insumos e a execução, que desempenham um papel fundamental nesse processo. Enquanto os de resultado avaliam se os objetivos propostos foram alcançados.

Vale ressaltar que os indicadores devem possuir algumas propriedades essenciais para serem escolhidos pelos gestores na análise de políticas públicas, conforme destacado pelo BRASIL (2012), fornecido pelo ministério de planejamento:

1. **Utilidade:** os indicadores devem apoiar decisões em diferentes níveis – operacional, tático ou estratégico – e, para isso, precisam estar alinhados às necessidades dos tomadores de decisão;
2. **Validade:** o indicador deve manter a significância ao longo do tempo, ou seja, informações atualizadas regularmente, permitindo análises em tempo hábil;
3. **Confiabilidade:** deve-se utilizar indicadores de fontes confiáveis, que utilizam metodologias reconhecidas e transparentes de coleta;
4. **Disponibilidade:** devem ser de fácil obtenção;
5. **Clareza:** Indicadores devem ser apresentados de forma simples, com definições precisas, para facilitar o entendimento e a tomada de decisão.

Eventualmente, pode ser complexo na sua fórmula, no entanto se houver metodologia clara poderá ser facilmente compreendido;

6. **Estabilidade:** indicadores devem possibilitar a comparação ao longo do tempo ou entre diferentes contextos, como municípios, regiões ou setores. Mantendo o estabelecimento da série histórica a nível de comparação;
7. **Mensurabilidade:** devem permitir a quantificação ou qualificação de fenômenos, com base em dados confiáveis e verificáveis**;**
8. **Auditabilidade:** devem ser transparentes no nível da replicação do indicador, ou seja, qualquer pessoa deve estar apta a verificar a aplicação do indicador.

Dessa maneira, a análise dos indicadores é uma ferramenta indispensável no processo de formulação, execução e monitoramento das políticas públicas. Além de orientarem decisões estratégicas, eles permitem acompanhar os resultados alcançados, garantindo uma gestão pública mais eficiente. Na educação, esses indicadores são fundamentais para mensurar o desempenho escolar, identificar pontos críticos e orientar ações que promovam a melhoria da qualidade do ensino.

2.3 Benchmarking de boas práticas na gestão pública

O *benchmarking* é uma ferramenta fundamental para a melhoria contínua na gestão pública, a partir da identificação e da análise de práticas exitosas em outras instituições é possível refletir e planejar ações, para adaptar as boas práticas à realidade local e aprimorar a gestão em busca de melhores resultados. No contexto da gestão educacional, a aplicação do *benchmarking* pode desempenhar um papel estratégico na estruturação e implementação de um sistema educacional mais eficiente, eficaz e equitativo, priorizando a melhoria de indicadores e promovendo uma educação pública de qualidade para todos.

A realização de buscas por relatos de casos e práticas exitosas em fontes como periódicos, manuais e conteúdos online relacionados ao tema central deste Trabalho de Conclusão de Curso não resultou em resultados específicos, conferindo assim, caráter inovador à pesquisa apresentada. Diante disso, a busca por *benchmarks* foi redirecionada para temáticas correlatas ao tema principal, como transição de gestão.

Desde 2010, o processo de transição de governo tem suporte legal, por meio do Decreto nº 7.221/2010, que define a transição governamental como o processo que objetiva propiciar condições para que o candidato eleito para o cargo de Presidente da República possa receber de seu antecessor todos os dados e informações necessários à implementação do programa do novo governo, desde a data de sua posse (BRASIL, 2010). Essa mesma recomendação legal é aplicável aos níveis estaduais e municipais de governo.

O objetivo principal da transição, enquanto processo republicano e democrático, é garantir uma transição suave e transparente para a próxima administração, assegurando a continuidade dos serviços públicos e a preservação do interesse público. Diante deste contexto de transição, com a especificidade da educação, foi construído o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime).

> Uma iniciativa do Ministério da Educação (MEC), em parceria com a União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), com o objetivo de fortalecer a atuação dos dirigentes ante a gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais, bem como com o de contribuir para o avanço do País em relação às metas do Plano Nacional de Educação (PNE). (MEC, 2006, p.7).

Posteriormente, o Pradime foi aprimorado e incorporou o conceito de Memorial de Gestão, este configura-se como um instrumento essencial de prestação de contas à sociedade e facilita a compreensão da situação administrativa pela equipe que assumirá o próximo mandato. Ele deve reunir e sistematizar informações abrangentes sobre programas, projetos, convênios, contratos, situação financeira, recursos humanos e outros aspectos relevantes da administração.

Dessa forma, o programa não apenas visa a continuidade administrativa, mas também contribui para a transparência e para a promoção de uma cultura de responsabilidade pública, ao induzir a gestão que está finalizando seu mandato em preencher os diversos instrumentos de prestação de contas.

A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) desempenha um papel crucial na Educação Pública Brasileira ao apoiar e orientar os Dirigentes Municipais de Educação (DMEs). A Undime possui diversos programas de formação para as redes municipais de educação e realiza diversos encontros em todo o País. Com o objetivo de apoiar ainda mais os DME, a Undime foi além da ideia do Memorial de Gestão e construiu a Plataforma Conviva Educação.

O Conviva Educação é um ambiente virtual gratuito voltado aos DMEs e equipes técnicas das secretarias. Trata-se de uma plataforma pensada para apoiar o processo de gestão e planejamento

da educação e, com isso, contribuir para a aprendizagem dos estudantes (UNDIME, 2021). O Memorial de Gestão do Conviva Educação congrega 13 eixos de perguntas: Educação no contexto da pandemia; Administrativa; Alimentação Escolar; Democrática; Estrutura e Documentação; Orçamentária e Financeira; Pedagógica; Pessoas; Aspectos Gerais de Gestão; Plano Municipal de Educação; Regime de Colaboração; Relacionamento SME e Escolas; Transporte Escolar.

Como consequência, ao permitir que os DMEs façam a gestão dos seus programas e projetos dentro da plataforma, a Undime também apoia os futuros DMEs, que acabaram de assumir as secretarias, entender melhor o contexto educacional ao ter acesso ao memorial de gestão e histórico dos programas.

Outro importante *benchmark* de análise são os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) e Câmaras Técnicas de Consórcios, que desempenham um papel crucial na manutenção e avanço dos projetos educacionais mesmo diante de mudanças na administração pública. Os ADEs e as Câmara Técnicas de Consórcios surgem como instrumentos estratégicos para a articulação entre municípios, promovendo ações conjuntas voltadas para o aprimoramento da gestão educacional.

> A atuação em Regime de Colaboração Intermunicipal abre espaço para o desenvolvimento integrado desses dirigentes com os demais profissionais da área. Ao estabelecerem estratégias colaborativas, os municípios buscam apoio mútuo para promover ações conjuntas e coordenadas para a execução das políticas educacionais – voltadas tanto para a oferta da Educação Pública quanto para a execução das demais atividades que envolvem a gestão das redes de ensino. Ao evitar o isolamento, as equipes que compõem essas redes (a partir da identificação de interesses, necessidades e potencialidades comuns) passam a colaborar e oferecer a todo o território as capacidades existentes em cada uma delas, o que, por sua vez, pode agregar inúmeros benefícios ao conjunto de municípios. (Weber, 2020).

A união de municípios sob um mesmo arranjo educacional permite a estruturação de planos estratégicos de longo prazo, conferindo maior estabilidade nas políticas públicas bem-sucedidas, evitando a fragmentação de estratégias e garantindo maior eficiência na alocação de recursos de modo a boas práticas sejam replicadas e adaptadas, reduzindo assim, os impactos negativos decorrentes da troca de gestores.

Municípios menores, muitas vezes carentes de estrutura técnica e financeira, encontram nos ADEs e nas Câmaras Técnicas de Consórcios uma forma eficiente de fortalecer sua capacidade de gestão. A troca de experiências e o compartilhamento de boas práticas entre municípios possibilitam

a superação de desafios comuns e ampliam as oportunidades de desenvolvimento educacional em territórios historicamente marcados por desigualdades.

Dessa forma, a transição de governo no contexto dos ADEs e das Câmaras Técnicas de Consórcios não deve ser vista apenas como uma formalidade administrativa, mas como uma oportunidade de consolidar conquistas e aprimorar estratégias.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho consiste em um produto tecnológico, formato que, de acordo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (BRASIL, 2019, p. 22), "é um objeto tangível com elevado grau de novidade fruto da aplicação de novos conhecimentos científicos, técnicas e expertises". Além disso, ainda segundo a CAPES, um produto tecnológico deve ser usado, dentre outras possibilidades, em soluções que visem o bem-estar social. Nesse contexto, o objetivo deste estudo — orientar a elaboração integral do Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação, durante os primeiros 100 dias de uma nova gestão — está alinhado ao formato tecnológico, uma vez que apresenta uma solução inovadora para um problema público de grande importância.

A pesquisa possui natureza aplicada, por buscar enfrentar problemas reais e contribuir para a gestão pública municipal. Combina abordagens qualitativas e quantitativas para explorar o problema de forma integrada. Na perspectiva qualitativa, serve como base para subsidiar gestores públicos municipais na análise e tomada de decisão, considerando fatos do contexto social de forma aprofundada. Já na dimensão quantitativa, busca aplicar e complementar os dados coletados, a partir de informações numéricas extraídas principalmente de indicadores estratégicos, para embasar a parte qualitativa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que visa o aprofundamento do problema estudado e a realização de descobertas a partir de uma coleta abrangente de dados. O levantamento incluiu o tratamento, a análise e a interpretação de dados secundários. Por fim, também se caracteriza como bibliográfica, com a construção de um referencial teórico fundamentado em temas como planejamento estratégico, indicadores e benchmarking, considerados na lógica da gestão pública e voltados à elaboração de soluções efetivas.

3.2 Critérios de seleção dos indicadores

O processo de escolha de indicadores para avaliação de uma política é complexo, pois envolve uma análise crítica e periódica, contemplando os ciclos de gestão das políticas executadas pela administração pública. Ademais, em certa medida há uma subjetividade nessa escolha, pois ela envolve decisões baseadas em valores, prioridades e percepções dos gestores e demais envolvidos no processo. No entanto, essa subjetividade deve ser equilibrada por critérios técnicos e

metodológicos para garantir que os indicadores selecionados sejam relevantes, confiáveis e representativos dos objetivos da política.

Nos governos municipais brasileiros, tem-se observado uma crescente necessidade de utilização de indicadores, especialmente no contexto do planejamento público. Esses indicadores são fundamentais para subsidiar a tomada de decisões e a elaboração de instrumentos, oriundos da constituição de 1988, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o orçamento municipal, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas locais.

Para que esses instrumentos cumpram seu papel de forma efetiva, é fundamental estabelecer metas claras, monitorar continuamente o progresso das políticas, comunicar de maneira transparente os resultados alcançados, estruturar prioridades estratégicas, embasar a tomada de decisão com dados concretos e avaliar criteriosamente a capacidade de execução das ações propostas.

> O gestor no processo de tomada de decisão para monitorar e corrigir falhas, é orientado pelas informações fornecidas pelos indicadores de desempenho fornecidos através de coleta, classificação, análise, interpretação e divulgação dos dados devidamente tratados. As decisões não podem ser tomadas com base em fontes não confiáveis de informações para encontrar alternativas e decidir por uma assertiva na resolução de problemas e falhas do processo, considerando o alto grau de incertezas e riscos (Pereira *et al*, p.5).

Os primeiros 100 dias de governo representam um período estratégico para consolidar diretrizes, estabelecer prioridades e demonstrar capacidade de execução. A utilização de indicadores nesse momento inicial permite diagnosticar cenários, direcionar recursos de forma eficiente e fundamentar as primeiras entregas da gestão, garantindo maior alinhamento com as expectativas da população e com os compromissos assumidos.

Com o intuito de apoiar os gestores municipais na escolha de indicadores e na definição de bases ideais para os primeiros 100 dias de governo, foi elaborado um *checklist* prático que serve como referência inicial para orientar o processo de seleção dos indicadores mais adequados, tendo como base os estudos de Jannuzi (2009) e Programa Cidades Sustentáveis (2022).

Tabela 1 - C*hecklist* - Quais critérios utilizar para escolher bons indicadores para análise.

Etapas	Checklist do gestor
1º	O indicador tem aderência ao problema proposto?
2º	É confiável em perspectiva comparativa inter-regional? É possível compará-lo com outros municípios do mesmo porte?
3º	É sensível aos esforços da política proposta ou metas planejadas?
4º	A periodicidade com que é produzido é adequada a seus propósitos?
5º	O indicador pode ser desagregado em termos espaciais e/ou populacionais, para identificação dos grupos mais desfavorecidos?
6º	Qual a posição do município no indicador ?
7º	O indicador é prioridade para a gestão municipal?

Fonte: Jannuzi (2009); Programa Cidades Sustentáveis (2022); elaboração própria

Nesse contexto, com o objetivo de identificar indicadores que atendam a esses critérios para o gestor público municipal da área de educação, foram selecionados indicadores em diversas dimensões, visando auxiliar e servir de base para a tomada de decisões. Vale ressaltar que só foram selecionados aqueles que possuem propriedades essenciais apontadas no item 2.2 deste trabalho e se aplicam ao contexto municipal.

Tabela 2 - Indicadores Municipais da educação brasileira - por dimensão

Dimensão	Indicador	Descrição	Fonte	Série Temporal	Como analisar
Pedagógico	**Matrículas**	Quantidade total de alunos matriculados na rede de ensino.	Censo Escolar (INEP)	Anual	Avaliar tendências de aumento ou queda para identificar demandas ou possíveis evasões. Aumentar as matrículas aumenta o repasse do Fundeb.
Pedagógico	**IDEB**	Índice que combina a taxa de aprovação com o desempenho em avaliações de aprendizado.	INEP	Bianual	Acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas e compará-lo com médias estaduais e nacionais.
Pedagógico	**Evasão escolar**	Percentual de alunos que abandonaram os estudos ao longo do ano.	Censo Escolar (INEP)	Anual	Identificar os motivos da evasão e propor estratégias de permanência e apoio. Aumentar a evasão piora o indicador do Ideb.
Pedagógico	**Aprovação**	Percentual de alunos aprovados ao final do ano letivo.	Censo Escolar (INEP)	Anual	Verificar se o índice acompanha melhorias na aprendizagem. Aumentar a aprovação melhora o indicador do Ideb.
Pedagógico	**Reprovação**	Percentual de alunos	Censo	Anual	Analisar causas da reprovação e

Dimensão	Indicador	Descrição	Fonte	Série Temporal	Como analisar
		reprovados ao final do ano letivo.	Escolar (INEP)		possíveis intervenções pedagógicas. Aumentar a reprovação piora o indicador do Ideb.
Pedagógico	**Distorção idade/Série**	Percentual de alunos com idade acima da recomendada para a série em que estão matriculados.	Censo Escolar (INEP)	Anual	Avaliar causas da distorção e implementar políticas de correção.
Pedagógico	**Taxa de analfabetismo**	Percentual de pessoas com 15 anos ou mais que não sabem ler ou escrever.	IBGE	Decenal (Censo)/ Anual (PNAD)	Monitorar evolução e propor ações para erradicação do analfabetismo.
Pedagógico	**Taxa de atendimento escolar**	Percentual de crianças e jovens em idade escolar matriculados na educação formal.	IBGE / Censo Escolar (INEP)	Anual	Identificar lacunas no acesso à educação e buscar inclusão. Aumentar a taxa de atendimento aumenta o número de matrículas e o repasse do Fundeb.
Gestão	**Razão alunos por professor**	Número médio de alunos por professor em sala de aula.	Censo Escolar (INEP)	Anual	Avaliar a qualidade da relação professor-aluno e ajustar demandas por contratação ou reorganização da rede.
Gestão	**Professores por mil habitantes**	Quantidade de professores em relação à população do município.	IBGE / Censo Escolar (INEP)	Anual	Analisar a proporção para identificar possíveis déficits ou excessos na oferta de profissionais.
Pedagógico	**Percentual de professores com formação superior**	Percentual de docentes que possuem graduação em nível superior.	Censo Escolar (INEP)	Anual	Identificar avanços na qualificação docente e propor formações continuadas, se necessário.
Infraestrutura	**Infraestrutura escolar**	Percentual de escolas com infraestrutura escolar adequada	Censo Escolar (INEP)	Anual	Identificar a infraestrutura escolar a partir do Microdados do Censo escolar com infraestrutura por unidade (salas, banheiros, etc)

Fonte: Elaboração própria.

Além do que foi apresentado, como sugestão ao gestor para ter acesso a mais indicadores e de forma compilada, há o Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades (IDSC-BR) do Programa Cidades Sustentáveis, uma ferramenta fundamental para a gestão pública, pois permite o acesso a um amplo conjunto de indicadores, de base de dados oficiais, que auxiliam na formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas municipais. A plataforma disponibiliza dados organizados com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, possibilitando que gestores tenham um diagnóstico claro sobre os desafios e avanços das cidades em diversas áreas, como educação, saúde, infraestrutura e meio ambiente.

Para os municípios, o IDSC-BR representa uma oportunidade valiosa para embasar a tomada de decisões de forma mais estratégica e orientada por evidências. A análise desses indicadores permite identificar gargalos na gestão, priorizar investimentos e desenvolver políticas públicas mais eficazes e alinhadas às reais necessidades da população. Além disso, a plataforma possibilita comparações entre municípios, promovendo o intercâmbio de boas práticas e o uso do benchmarking para aprimorar a gestão local. Ao utilizar essa ferramenta, os municípios podem acompanhar seu desempenho ao longo do tempo, avaliar o impacto de políticas implementadas e ajustar suas estratégias conforme necessário.

3.3 Processo de Análise dos Dados

A análise de dados aplicada à educação ajuda a entender padrões de aprendizado, prever desempenho dos alunos e melhorar a gestão educacional. Algumas das principais técnicas utilizadas incluem a estatística descritiva, a construção de modelos preditivos com segmentação de estudantes com base em desempenho, engajamento ou dificuldades, bem como a avaliação da evolução do desempenho dos estudantes ao longo do tempo.

A estatística descritiva possui um conjunto de técnicas fundamentais para a análise de dados educacionais, pois permite resumir, organizar e interpretar informações sobre o desempenho dos estudantes, taxas de evasão, participação em atividades, entre outros aspectos. Dentre as principais técnicas de estatística descritiva, destacam-se:

- Medidas de Tendência Central: indicam o ponto central dos dados e ajudam a entender o desempenho médio;
- Medidas de Dispersão: Elas indicam o quão espalhados os dados estão em relação à média.
- Amplitude: Diferença entre o maior e o menor valor dos dados.
- Medidas de Posição Relativa: Elas ajudam a entender como um item ou grupo de itens está posicionado em relação aos outros.

Quando aplicada na análise de dados da educação pública, permitem comparar o desempenho médio entre turmas ou escolas, identificar turmas com desempenho muito abaixo ou acima da média, avaliar o impacto de metodologias de ensino e medir a variabilidade das notas em diferentes avaliações.

4. Proposta de Planejamento Estratégico nos 100 primeiros dias

Os primeiros 100 dias de uma gestão municipal são fundamentais para estabelecer as bases de um planejamento estratégico eficaz na educação. Esse período inicial permite à nova equipe gestora compreender a realidade do município, identificar desafios prioritários e alinhar ações para garantir um impacto positivo a curto, médio e longo prazo.

Para isso, a análise dos indicadores educacionais é essencial. Eles fornecem um panorama completo da situação da educação do Município, permitindo que a gestão tome decisões fundamentadas em quatro eixos estratégicos: **Pedagógico, Gestão, Comunidade Escolar e Infraestrutura.**

4.1 Roteiro do Diagnóstico da educação municipal

A análise detalhada desses quatro eixos nos primeiros 100 dias de gestão permite à administração municipal traçar um planejamento mais eficiente e alinhado às reais necessidades da educação local. Com base em indicadores estratégicos, é possível tomar decisões assertivas e implementar ações que fortaleçam a qualidade do ensino, a gestão educacional, o envolvimento da comunidade e as condições estruturais das escolas.

1. Pedagógico

No eixo pedagógico, o foco está na qualidade do ensino e da aprendizagem. Os primeiros 100 dias são fundamentais para avaliar os resultados acadêmicos, identificar lacunas no processo de ensino-aprendizagem e fortalecer a formação continuada dos profissionais da educação. Indicadores como índices de alfabetização, desempenho dos estudantes em avaliações externas e a implementação de projetos pedagógicos inovadores são essenciais para orientar melhorias no ensino.

Para apoiar essa análise, os **questionários norteadores** abaixo propõem um conjunto de questões estratégicas que auxiliam no diagnóstico da educação municipal, permitindo que a gestão direcione esforços para a melhoria da aprendizagem, o aprimoramento dos projetos pedagógicos e o fortalecimento da formação docente. Além de analisar alguns indicadores, outras perguntas devem ser respondidas para garantir que as decisões tomadas nos primeiros meses de governo sejam embasadas em informações concretas e voltadas para a melhoria da qualidade educacional.

1. Como estão os índices de aprendizagem dos alunos (IDEB, avaliações internas, taxas de alfabetização)?
2. Quais são as taxas de aprovação, reprovação, evasão e distorção idade-série?
3. O Plano Municipal de Educação (PME) está sendo seguido? Quais metas estão mais atrasadas?
4. Como são feitas as avaliações diagnósticas dos alunos? Há um plano para a recomposição das aprendizagens?
5. Existem projetos de reforço escolar para alunos com dificuldades de aprendizagem?
6. Qual o número de matrículas por ano e etapa? Há déficit de vagas?
7. Quais são os programas educacionais federais e estaduais em andamento na rede municipal?
8. Há programas específicos de educação inclusiva?
9. Há ações voltadas para o fortalecimento do ensino integral e contraturno escolar?
10. Qual é a taxa de analfabetismo no município?
11. Há ações específicas para melhorar o ensino da leitura e escrita nos Anos Iniciais?
12. Como a equipe pedagógica apoia os professores no planejamento das aulas?
13. Como estão sendo trabalhados os temas transversais (meio ambiente, inclusão, cidadania etc) na rede municipal?
14. O município tem alguma iniciativa de robótica ou programação para os alunos?
15. As escolas estão preparadas para adotar o ensino híbrido quando necessário?

2. Gestão

Uma gestão eficiente requer planejamento, transparência e o uso adequado dos recursos humanos e financeiros. Nesse eixo, os primeiros 100 dias permitem um diagnóstico preciso do orçamento educacional, da alocação de profissionais e do uso da tecnologia na administração escolar. A análise da execução orçamentária e da eficiência dos investimentos garante que as políticas educacionais sejam sustentáveis e efetivas.

Dessa forma, responder às perguntas do questionário abaixo pode contribuir significativamente para o planejamento, a identificação de prioridades e a definição do orçamento, além de auxiliar na avaliação da disponibilidade de recursos humanos e tecnologias.

1. Como está a execução do Plano Plurianual (PPA) e da Lei Orçamentária Anual (LOA)?
2. Qual é o orçamento anual da Secretaria?
3. Há restos a pagar, dívidas de exercício anterior ou valores sem empenho?
4. Quais são as principais fontes de financiamento da educação no município (FUNDEB, repasses estaduais, convênios)?
5. Quais são os contratos mais onerosos da Secretaria? Há possibilidade de revisão?
6. Existem contratos, convênios e termos com vencimento nos primeiros 6 meses?
7. Há um planejamento estratégico para a educação nos próximos anos?
8. Como é o atual organograma da Secretaria?
9. Como está a situação do quadro de pessoal? Há déficit de professores ou funcionários nas escolas?

10. Qual é a razão de estudantes por professores?
11. Qual é a política de valorização salarial dos profissionais da educação?
12. Há previsão de concursos públicos?
13. Como são organizadas as formações continuadas para os docentes?
14. Como está a taxa de absenteísmo (faltas e licenças médicas) entre professores e funcionários?
15. Como a Secretaria gerencia os dados educacionais do município? Há indicadores acessíveis para análise e tomada de decisão?
16. Existe um sistema de gestão educacional integrado para acompanhar frequência, notas e desempenho dos alunos?
17. Todas as escolas têm acesso à internet e equipamentos tecnológicos adequados?
18. Há equipamentos suficientes para o ensino digital (tablets, computadores, projetores)?

3. Comunidade Escolar

A relação entre escola, alunos, famílias e comunidade tem impacto direto na qualidade da educação. Durante os primeiros meses da gestão, é essencial fortalecer o diálogo com os diferentes atores da comunidade escolar, promovendo participação social e parcerias estratégicas. A análise da atuação dos conselhos escolares, da adesão das famílias às atividades pedagógicas e da satisfação da comunidade são aspectos-chave nesse processo.

Para avaliar a relação com alunos, pais, conselhos, parcerias e a participação social, foi elaborado o questionário norteador que permite ao gestor responder e analisar de forma mais precisa o impacto dessas interações na comunidade escolar.

1. Como a Secretaria tem fortalecido a participação social na definição das políticas educacionais?
2. Como está a relação entre a Secretaria e os diretores escolares para acompanhamento de metas e resultados?
3. Quais são as principais reclamações dos professores e servidores?
4. Como está a comunicação entre escola, família e Secretaria?
5. Como é a relação da Secretaria com o Governo do Estado e o Ministério da Educação?
6. Como está a articulação com outras Secretarias municipais para projetos intersetoriais (exemplo: Assistência Social e Saúde)?
7. Há diálogo com o setor privado ou ONGs para buscar apoio a projetos educacionais?
8. Existem parcerias com universidades para formação de professores ou projetos de pesquisa na rede municipal?
9. Como a Secretaria se relaciona com os conselhos municipais (Educação, Alimentação Escolar, CACS/FUNDEB)?
10. Quais são as dificuldades mais comuns para firmar e manter parcerias?
11. Há um canal de comunicação estruturado entre a Secretaria e a comunidade escolar?
12. Como está a participação dos pais na vida escolar dos alunos? Existem iniciativas para engajá-los mais?

13. Como estão sendo trabalhados os direitos e deveres dos alunos na rede municipal?
14. Há políticas de incentivo à participação da comunidade escolar (pais, responsáveis, conselhos escolares)?
15. As escolas municipais possuem grêmios estudantis? Há incentivo para a participação dos alunos nas decisões escolares?

4. Infraestrutura

As condições físicas das escolas influenciam diretamente no aprendizado dos estudantes. Nos primeiros 100 dias, é imprescindível avaliar a estrutura das unidades escolares, o transporte escolar, a qualidade da alimentação e a acessibilidade para garantir ambientes adequados e seguros para o ensino. Indicadores sobre a manutenção dos prédios, o acesso a equipamentos tecnológicos e a oferta de merenda escolar de qualidade são fundamentais para aprimorar a infraestrutura educacional.

É de vital importância conhecer as condições físicas das escolas, incluindo infraestrutura, transporte, alimentação e acessibilidade, para garantir um ambiente adequado de ensino e aprendizagem, além de promover a inclusão e o bem-estar de todos os envolvidos. Nesse contexto, o questionário norteador abaixo auxilia na análise da realidade municipal no que se refere à infraestrutura escolar.

1. Todas as escolas do município possuem estrutura adequada para o ensino?
2. Há escolas que precisam de reformas urgentes?
3. Como está a acessibilidade nas escolas para estudantes com deficiência?
4. Há problemas recorrentes com a manutenção de equipamentos e prédios escolares?
5. O transporte escolar atende todos os estudantes que necessitam? Há reclamações frequentes sobre atrasos ou segurança?
6. Como está a distribuição de materiais escolares e equipamentos às escolas?
7. Há falta de energia elétrica, água ou outros serviços básicos em alguma unidade escolar?
8. Os laboratórios de informática e bibliotecas estão funcionando adequadamente?
9. As quadras esportivas e espaços de lazer estão bem estruturados para as atividades escolares?
10. Existe um plano de ampliação da rede escolar para atender a demanda?
11. A qualidade da merenda escolar é adequada?
12. Há estrutura adequada para atividades extracurriculares e esportivas nas escolas?
13. Como é feito o monitoramento da segurança nas escolas (portões, vigilância, monitoramento)?
14. As escolas possuem equipamentos básicos de primeiros socorros e suporte para emergências?
15. Existe um plano de gestão de riscos para emergências climáticas, incêndios ou outros eventos que possam impactar o funcionamento das escolas?

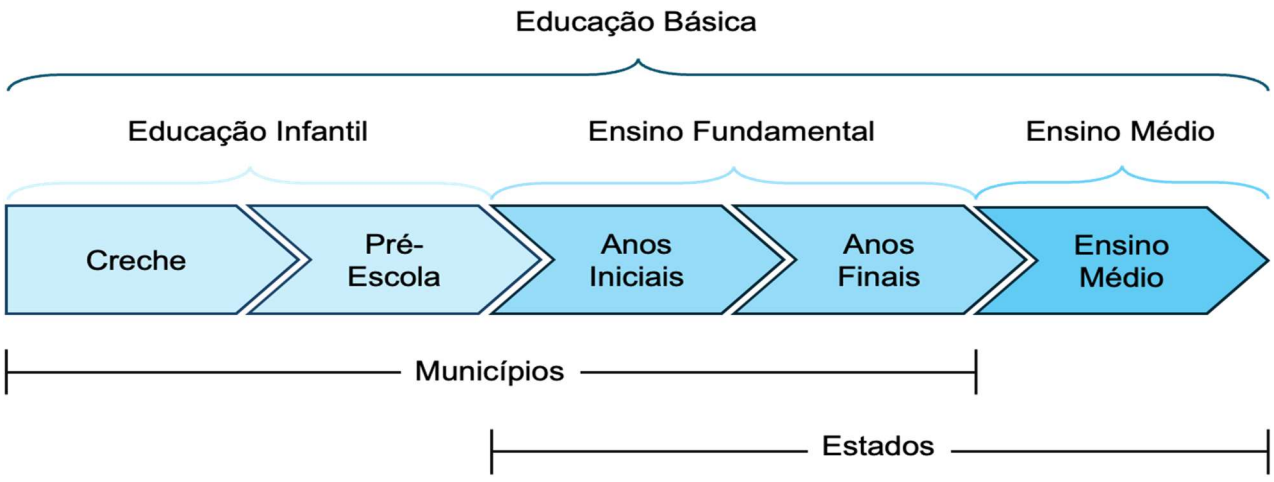
Os questionários apresentados não constituem uma lista obrigatória e estanque, a gestão municipal pode entender que o contexto local exige perguntas e respostas adicionais ou mesmo que algumas dessas perguntas ficarão sem resposta no momento de diagnóstico do planejamento estratégico dos 100 dias, em virtude da baixa capacidade de gestão e monitoramento, realidade encontrada em muitos municípios de médio e pequeno porte.

4.2 Definição das prioridades da Gestão Educacional

Focar na educação básica é uma fala muitas vezes trazida pelos prefeitos e prefeitas em suas campanhas como agenda prioritária, porém quando se elegem nem sempre isso se apresenta como realidade no decorrer do mandato de quatro anos como gestor municipal. Ademais, é sabido que para fazer políticas públicas consistentes, se faz necessário destinar um orçamento robusto para que seja possível a implementação de políticas públicas educacionais perenes. Diante deste contexto, traremos um caminho de definição de prioridades na gestão da educação, a partir de um olhar que estabelece metas prioritárias a serem endereçadas nos cem primeiros dias de governo.

Quanto à organização da oferta da Educação Básica, a legislação atribui aos entes subnacionais a responsabilidade da provisão na forma de áreas de atuação prioritária, enquanto a União tem funções normativas e de apoio financeiro e técnico. A responsabilidade pela oferta da Educação Infantil é conferida aos municípios, a do Ensino Médio aos estados, e a do Ensino Fundamental é compartilhada por ambos. A Figura 1 ajuda a ilustrar essa divisão.

Figura 1 - Divisão de atribuições entre estados e municípios na provisão da Educação Básica



Fonte: Elaboração própria.

No tocante à definição de prioridades, vale a pena salientar o que a ONG (Organização Não Governamental) Todos Pela Educação, uma instituição renomada no Brasil que atua com um único objetivo: mudar para valer a qualidade da Educação Básica no Brasil, indica como principais pontos norteadores para o começo de uma gestão municipal na pasta da educação alguns tópicos, são eles: 1 - Expansão do acesso à Educação Infantil; 2 - a garantia de alfabetização na idade certa; 3 - a promoção da equidade no Ensino Fundamental; 4 - a valorização dos profissionais da educação, e 5 - a garantia de recursos financeiros suficientes e bem geridos para a pasta da educação. É importante mencionar que as propostas visam garantir uma Educação de qualidade, inclusiva e que prepare as crianças e jovens de todo o Brasil para os desafios do século XXI.

Quando a questão é expandir o acesso à Educação Infantil, o ponto chave é que esta é uma atribuição exclusiva dos municípios. Sendo assim, nesta etapa, ainda existem desafios relacionados à expansão de vagas, especialmente na Creche, e na qualidade do serviço ofertado. Diante deste cenário, é fundamental ampliar o acesso e a qualidade da Educação Infantil sendo este um grande objetivo da gestão que atua na pasta de educação do município.

Segundo ponto de suma importância é assegurar que as crianças sejam alfabetizadas na idade certa. Os municípios são os principais responsáveis pela alfabetização das crianças brasileiras. Além disso, a alfabetização adequada e na idade certa é crucial para o futuro dessas crianças e de toda a sociedade. Diante deste contexto, os municípios precisam assegurar que seus alunos estejam plenamente alfabetizados até o final do 2º ano do Ensino Fundamental.

Por fim, promover ampla melhoria na qualidade e na equidade do Ensino Fundamental. No geral, os estudantes brasileiros ainda apresentam baixos níveis de aprendizagem e altas taxas de reprovação e abandono. Face ao exposto, as gestões municipais devem dar ênfase para melhorar esses indicadores e diminuir as enormes desigualdades ainda existentes (como as raciais e socioeconômicas). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que integra dimensões de aprendizagem e trajetória dos alunos, é um indicador de qualidade educacional cujo avanço deve ser um dos principais objetivos das novas gestões, uma vez que ele aponta o caminho da evolução do ensino e aprendizagem dos estudantes, bem como sinaliza que existe uma redução de evasão escolar, já que a melhoria do indicador está diretamente relacionada a correção do fluxo. Sendo assim, elevar o Ideb da rede municipal, a partir da melhoria da aprendizagem e da redução dos índices de reprovação é considerado uma condição bastante relevante para entender que a gestão está realizando um trabalho exitoso.

Não obstante, são temas que também merecem uma atenção especial do(a) Secretário(a) de Educação a partir da análise e adaptação às realidades locais, os seguintes pontos: Investimento em infraestrutura, valorização dos profissionais da educação, combate à desigualdade social, redução da evasão escolar e fortalecer o envolvimento da sociedade na educação, pois o papel da comunidade é fundamental na construção de uma educação pública de qualidade, pois podem ter uma participação ativa nos debates, cobrar propostas concretas de candidatas e candidatos, e o acompanhar a implementação das políticas públicas educacionais.

Para o gestor municipal é importante atuar com a premissa de uma visão sistêmica, ou seja, enxergar a "*big picture*", pois é consenso que os desafios educacionais são complexos e que não existe uma solução única para a melhoria da Educação Pública. Neste sentido, para se alcançar avanços perenes e substanciais na qualidade da Educação uma vez definidas as prioridades para atuar na educação do município, e garantir que esse avanço se sustente ao longo do tempo, é necessário construir uma visão sistêmica das políticas educacionais.

Uma vez definidas as principais frentes de atuação, é importante fazer uma pesquisa de boas práticas já realizadas em outras localidades para que seja possível replicar as ações exitosas. Destaca-se que é recomendado atentar-se ao contexto local e as características socioeconômicas dos municípios. Vale a pena destacar que a Confederação Nacional dos Municípios organizou um repositório com boas ações de práticas em educação de diferentes localidades, como por exemplo: Campina Grande/PB, Joinville/SC, Londrina/PR, Monteiro Lobato/SP, Paracatu/MG, São Bento de Una/PE dentre outras, no intuito de facilitar a pesquisa e a compreensão dos métodos utilizados para aprimorar as frentes

Para concluir, ainda que seja estabelecido uma definição de prioridades para a Secretaria de Educação do Município, haverá em muitas circunstâncias um viés técnico-político, uma vez que existe o interesse do governo eleito em olhar para a proposta de governo e por consequência buscar caminhos para honrar com os compromissos de campanha. Ademais, a adaptação às realidades locais: Personalizar políticas educacionais para atender às necessidades específicas de cada município, com base em diagnósticos precisos da situação educacional local é um fato preponderante para o início da gestão de quem está assumindo a pasta da educação.

Face ao exposto, entende-se como recomendatório a busca intencional por apoio e sustentação política, já que uma agenda de reformas educacionais não depende apenas de robustez técnica; ela necessita de um sólido apoio e sustentação política para alcançar resultados efetivos e

ser continuada no tempo. É notório que a intencionalidade e busca por apoio de sustentação política desde as fases iniciais das políticas públicas é fundamental para seu sucesso. Quanto maior a coalizão de atores envolvidos, maiores serão as chances de garantir o apoio político necessário para que as reformas educacionais se concretizem e se mantenham ao longo do tempo.

4.3 Engajamento

Para o(a) Secretário(a) de educação do município conseguir adesão do seu time de gestores e dos servidores da secretaria para atuar de forma eficiente na implementação dos programas e projetos, se faz necessário alguns atributos essenciais para o bom andamento das ações pré-estabelecidas como prioridades. A primeira competência que merece destaque é a liderança, pois certamente ela é preponderante para que haja engajamento dos atores implementadores. Ademais, ter um líder carismático e que cativa as pessoas faz com que aumente a probabilidade de avançar as iniciativas que serão propostas pelo tomador de decisões. O líder além de direcionar e mostrar a visão de futuro que se almeja para a rede de ensino, precisa também inspirar as pessoas a acreditar que aquele caminho de fato visa a melhoria da educação pública na cidade e não é apenas um projeto político, porém mais que isso, precisa fazer as pessoas trabalharem em prol de um objetivo comum confiando no legado que será deixado para a cidade com o impacto diretamente no ensino-aprendizagem dos estudantes.

No entanto, o estilo de liderança a ser adotado conversa muito com o tipo de circunstância que o gestor da pasta se depara, portanto, a liderança adaptativa é uma grande aliada para lidar com os problemas que assolam a gestão de uma Secretaria. Essa abordagem de liderança se caracteriza pela capacidade de se adaptar a mudanças e desafios complexos, ou seja, os líderes adaptativos são flexíveis, empáticos e abertos a novas ideias.

Ainda como características de um líder adaptativo destaca-se os seguintes elementos:

- Toma decisão baseando-se na colaboração de todos da equipe;
- Busca soluções inovadores que permitam a Secretaria se adaptar às mudanças do mundo atual;
- Têm um caráter idôneo e íntegro;
- Possui uma excelente inteligência emocional e;
- Busca o desenvolvimento constante.

Em resumo, o líder adaptativo está nos mais variados cenários preparados para oferecer uma solução estratégica para qualquer questão o quanto antes e, para isso, está aberto para ouvir as ideias e opiniões do seu time e analisar os dados que tiver disponível. Além disso, tem a capacidade de reconhecer quando uma situação ou tarefa precisa de uma ação imediata. Esta é uma competência comportamental que pode ser aplicada em diversos contextos, como no dia a dia do trabalho, em situações emergentes ou em projetos com prazos apertados.

Diante deste cenário, o líder adaptativo consegue imprimir um senso de urgência com maior legitimidade, dando ênfase na boa comunicação e na construção de uma narrativa consistente para reforçar a ideia do que é prioritário nas mídias, seja ela impressa, digital ou televisa, com a finalidade de ter a opinião pública como uma forte aliada. Um(a) excelente secretário(a) é com certeza um(a) ótimo(a) comunicador(a), sabendo dialogar com o seu time, a comunidade, os professores, os estudantes, a mídia, os demais *stakeholders* que de alguma maneira o(a) Secretário(a) precisa se envolver, pois sabe calibrar o seu discurso para cada ambiente que está inserido, ou seja, sabe adotar a melhor abordagem com cada público e entende que os 100 primeiros dias de gestão, são de suma importância para emplacar as ideias de forma clara, coerente e consistente. Ainda neste contexto, vale destacar algumas premissas relevantes para criar o senso de urgência no início da gestão, são elas:

- Estabelecer um prazo que cada atividade deve ser iniciada, finalizada e entregue;
- Observar a função de cada membro da secretaria para ter clareza no momento de delegar as tarefas;
- Criar um plano de ação claro e coproduzido com a equipe;
- Comunicar constantemente;
- Encorajar o pensamento crítico;
- Promover uma cultura de responsabilidade;
- Reconhecer e recompensar o progresso;
- Conhecer e procurar corrigir as insatisfações do time para que haja melhor engajamento e fortalecimento da cultura de que o tema é emergente;
- Promover e monitorar um ambiente agradável de trabalho, no intuito de assegurar uma segurança psicológica para as pessoas entenderem os assuntos urgentes e que estão bem amparadas pela liderança para tomar decisões céleres.

Por fim, um terceiro ponto que é relevante para o engajamento dos atores implementadores é a confiança de que a gestão está atuando e tomando decisões com base em dados e evidências, ou seja, fugindo de inferências, suposições e achismos. O norte das decisões é orientado por dados que indicam como está um determinado indicador educacional. As políticas públicas baseadas em evidências (PPBE) são aquelas cuja formulação e implementação são pautadas por dados e informações produzidas de maneira rigorosa e sistemática, preferencialmente segundo padrões chancelados pela comunidade científica. Quando falamos de Políticas públicas é o Estado em ação. Isto é, são intervenções do Estado através da concretização de diretrizes governamentais com o objetivo de melhorar algum aspecto da sociedade (Smith, 2018). O elemento normativo das políticas públicas está claro nessa definição: algo apresenta aspectos negativos que precisam ser melhorados através de ações e programas governamentais. Assim se formulam políticas de educação para reduzir a evasão e aumentar o desempenho escolar. Em suma, busca-se aumentar o bem-estar da população através da ação governamental.

O secretário(a) que conseguir implementar essa cultura desde o princípio da gestão junto ao time, ganha mais confiança dos membros da equipe, por consequência aumenta o seu perímetro de aliados e estabelece um vínculo com base na credibilidade junto aos atores implementadores ao participarem e executarem as ações propostas.

4.4 Desafios e oportunidades para a continuidade das ações

Este capítulo apresenta uma análise aprofundada dos desafios e oportunidades para a melhoria da educação pública municipal, baseada nos estudos e na elaboração deste trabalho. Organizados em quatro eixos – pedagógico, gestão, comunidade escolar e infraestrutura – os achados apontam caminhos para otimizar recursos, melhorar a aprendizagem e construir uma educação mais inclusiva e equitativa.

Desafios pedagógicos

O trabalho destaca a importância da melhoria de resultados de aprendizagem, conforme indicadores do IDEB, a taxa de reprovação dos alunos do ensino público é um exemplo, isso se deve a vários fatores que já foram mencionados, sendo o corpo pedagógico uma parte importante dessa equação. Um desafio é manter melhorias a longo prazo, especialmente considerando as restrições de recursos, mudanças nas políticas educacionais e gestores municipais.

Estratégias para abordar isso, incluem desenvolvimento profissional contínuo dos professores, práticas de avaliação robusta, identificação e intervenção precoces para alunos que apresentam dificuldades e adaptação regular de metodologias de ensino.

A desigualdade educacional é outro fator que pode justificar a alta taxa de reprovação e evasão escolar. O desafio é desenvolver e implementar estratégias eficazes para a alocação equitativa de recursos em um município, garantindo que todos os alunos da rede pública tenham o mesmo acesso à educação e infraestrutura independente de localidades, ou origem socioeconômica. Isso pode envolver programas direcionados e/ou apoio personalizado à aprendizagem.

Existe ainda, a falta de infraestrutura escolar, as gestões municipais não conseguem garantir recursos adequados para um ensino de qualidade em todas as unidades de ensino, escolas e creches, devido a diversos fatores elencados neste trabalho. A utilização de novas metodologias e implementações de políticas públicas educacionais inovadoras também são prejudicadas pela falta de recursos disponíveis, dificultando o incentivo e engajamento para melhorias do corpo técnico.

Vale mencionar a alta rotatividade de professores e a necessidade de desenvolvimento profissional regular. O desafio é criar uma estratégia sustentável para atrair e reter professores qualificados, além de implementar programas contínuos de desenvolvimento profissional de alta qualidade.

Desafios de Gestão:

O trabalho aponta desafios financeiros, recursos muito limitados em todas as esferas do setor público, além de dívidas e falta de um planejamento estratégico de longo prazo que garanta uma realocação de recursos disponíveis ou redução dos gastos, tornando a máquina pública mais eficiente. Garantir estabilidade financeira a longo prazo, exigirá gestão orçamentária cuidadosa e estratégias de financiamento de dívidas e controle de custos, por exemplo, tornando a transparência como compromisso público.

O planejamento atual parece inadequado. O desafio é desenvolver um plano estratégico abrangente que esteja alinhado com as metas municipais, aborde as necessidades imediatas e as prioridades de longo prazo, incorpore indicadores claros e inclua mecanismos para monitoramento e avaliação regulares.

O desafio é implementar práticas aprimoradas de gestão de recursos humanos, incluindo salários competitivos, oportunidades de desenvolvimento profissional, um ambiente de trabalho favorável e um sistema de recrutamento e promoção transparente.

A integração da tecnologia na educação exige investimento, treinamento e suporte contínuo. O desafio é garantir que os recursos tecnológicos sejam utilizados de forma eficaz, acessíveis a todos e alinhados com os objetivos pedagógicos. Isso inclui abordar a lacuna digital e garantir suporte técnico adequado e ainda, treinamento técnico para todo corpo educacional, tanto os professores quanto corpo diretor das escolas, tornando os acessos e monitoramento mais fáceis, podendo assim, disponibilizar indicadores para os gestores em tempo hábil.

Desafios da Comunidade Escolar:

Enfatizamos a importância do envolvimento da comunidade. Manter a participação ativa dos pais, das partes interessadas locais e da comunidade em geral requer a construção de relacionamentos fortes, a criação de canais de comunicação diversos e o fornecimento de oportunidades para um envolvimento significativo nos processos de tomada de decisão, além de trazer os pais para um papel importante na criação e educação dos filhos, fortalecendo os laços e causando uma interação maior entre casa e escola, proporcionando assim facilidade na identificação de diagnóstico das crianças que apresentam algum tipo de limitação, evasão escolar ou que estão em vulnerabilidade social.

O sucesso contínuo depende da manutenção de colaborações com outras agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e o setor privado. O terceiro setor é muito rico em iniciativas de sucesso para educação no Brasil, em todos os cantos, construir essas parcerias e trazer empresas locais é uma oportunidade de melhoria pública, sem envolver recursos públicos e tendem a oferecer resultados significativos no território onde são aplicadas.

Desafios de Infraestrutura:

Observamos que a infraestrutura escolar atualmente no país, em geral é inadequada. A melhoria a longo prazo exige a obtenção de financiamento para reformas, através de governos federal ou estadual, políticas públicas de melhoria das estruturas escolas e novas construções, emendas parlamentares entre outros, garantindo que as instalações sejam seguras, acessíveis e bem mantidas.

A distribuição justa e equitativa de recursos entre as escolas é essencial para alcançar a equidade educacional. Os desafios incluem a abordagem das disparidades no financiamento, acesso tecnológico e outros recursos, garantindo que todas as escolas recebam o apoio necessário. Nesse caso, é necessário grande esforço e envolvimento entre gestores e mandatários, realização de auditoria em unidades educacionais públicas, em seguida obtenção de um diagnóstico situacional e

após uma melhoria personalizada, entendendo que cada local terá demandas distintas e importantes de serem resolvidas com a mesma urgência para garantir a equidade.

Destacamos a necessidade de melhorar a acessibilidade. Garantir que todas as escolas sejam acessíveis a alunos com deficiência e necessidades diversas requer planejamento cuidadoso, investimento em tecnologias e adaptações adequadas e treinamento da equipe, tornando o ambiente inclusivo e diverso.

Oportunidades

O cenário da gestão pública brasileira está, atualmente, preparado para receber uma série de melhorias, a incorporação de novas tecnologias e significativos investimentos do setor privado. Este trabalho esclarece onde estão concentrados os problemas na gestão da educação e apresenta algumas ferramentas para solucioná-los.

Embora seja necessário avançar, é importante ressaltar que o setor público não conseguirá superar esses desafios sozinho. A conscientização em todas as camadas da população é essencial para que a educação seja priorizada por alunos, professores e pais. O papel das famílias na construção da educação e primeira infância é crucial para o desenvolvimento dos alunos e adaptação no ambiente escolar.

"Intervenções integradas na primeira infância são fundamentais para melhorar a qualidade de vida de famílias e comunidades. O investimento no desenvolvimento nessa fase da vida é uma das estratégias mais eficazes para que um país supere a extrema pobreza, promova o crescimento econômico inclusivo e amplie a igualdade de oportunidades" (AGÊNCIA DA ONU PARA REFUGIADOS, 2025).

5. Aplicação da cartilha

Com o objetivo de aprimorar o que foi discutido nos capítulos anteriores e com base na metodologia descrita, busca-se aplicar os questionários propostos no município de Pedro Leopoldo, Minas Gerais, como exemplo para que os gestores públicos municipais possam observar a construção do diagnóstico da educação municipal e as prioridades para os primeiros 100 dias de governo.

A escolha do município de Pedro Leopoldo justifica-se pelo acesso à base de dados, pois um dos integrantes do trabalho proposto é responsável pela Secretaria Municipal de Educação. Isso torna possível aplicar e exemplificar de forma mais eficaz como um gestor pode acessar e utilizar os dados dentro de sua própria pasta, além da base de dados educacionais disponíveis.

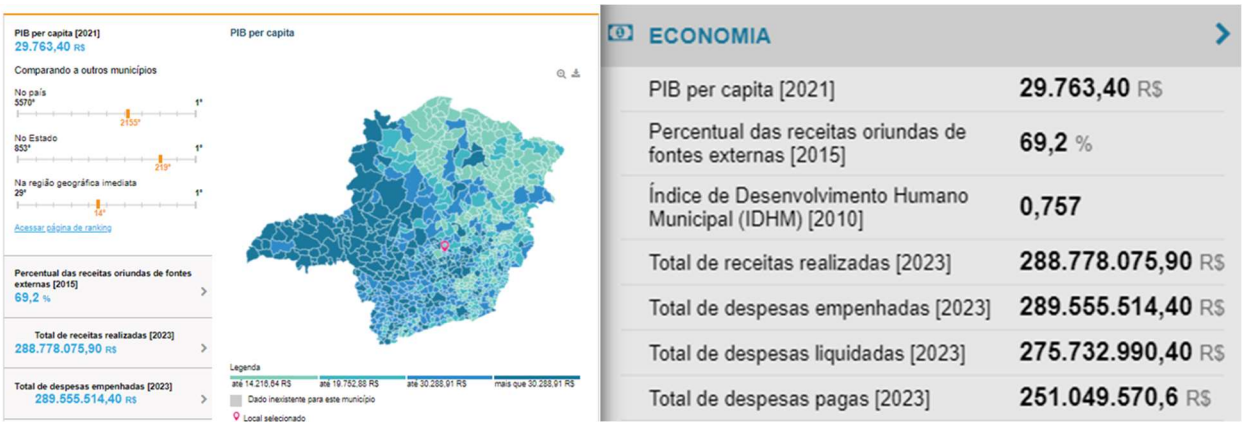
O conhecimento da composição da população municipal é um dos principais pilares que concede ao município melhores condições para a realização de ações, projetos e atividades visando atender às demandas públicas e, consequentemente, melhorar a qualidade de vida dessa população.

A população municipal é composta, em perspectiva demográfica, por crianças, jovens, adultos e idosos, homens e mulheres. Além de dimensionar esses segmentos é necessário dispor de informações relativas à dinâmica da população, quanto aos fatores determinantes de seu crescimento (natalidade, mortalidade, fecundidade, migração) em cada uma de suas faixas etárias.

Conforme o Censo do IBGE, realizado em 2022, a cidade possui 62.580, com idade mediana de 44 anos, sendo que 29.928 pessoas se declararam do sexo masculino e 33.652 se declararam do sexo feminino, a cidade é considerada a 12ª cidade mais populosa da Região Metropolitana de Belo Horizonte e a 58ª do Estado de Minas Gerais

A renda média dos 20.170 trabalhadores formais é de 2,3 salários-mínimos vigentes. No ano de 2023, conforme dados oficiais, o total da arrecadação municipal foi de aproximadamente R$288.778.000,00 e as despesas públicas empenhadas foram de aproximadamente R$289.555.000,00. O orçamento aprovado pela Câmara para a LOA de 2025 é de R$350 milhões.

Figura 2 - Perfil socioeconômico do município de Pedro Leopoldo.



Fonte: IBGE CIDADES

Segundo a última edição do **Programa de cidades sustentáveis (2024)**, o município possui um nível de desenvolvimento sustentável baixo, com pontuação de 48,30 (de 100 pontos). O programa avalia os resultados dos indicadores municipais alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da ONU.

No ODS 4, que enxerga como fundamental a promoção de uma educação inclusiva, igualitária e baseada nos princípios de direitos humanos e desenvolvimento sustentável - tópico principal deste trabalho - observa-se que o município possui uma avaliação média (50 a 50,99). No qual os principais desafios encontram-se nos indicadores:

- **Crianças e jovens de 4 a 17 anos na escola** (**84,36%** - resultado de 2023) - Percentual de crianças e jovens de 4 a 17 anos na escola sobre o total da população nesta faixa etária. O índice considera um município bom com o valor atingido de 95.
- **Percentual de crianças de 0 a 3 anos matriculadas em creches** (**26,57%** - Resultado de 2023) - O valor para considerar que o objetivo foi atingido é 84.
- **Escolas com recursos para Atendimento Educacional Especializado** (0,78 - Resultado de 2023) - Número de escolas com salas de recursos multifuncionais para AEE (Atendimento Educacional Especializado) a cada 1.000 matrículas na Educação Básica.O valor para considerar que o objetivo foi atingido é 1.32.

No entanto, há resultados positivos no segmento, tais como:

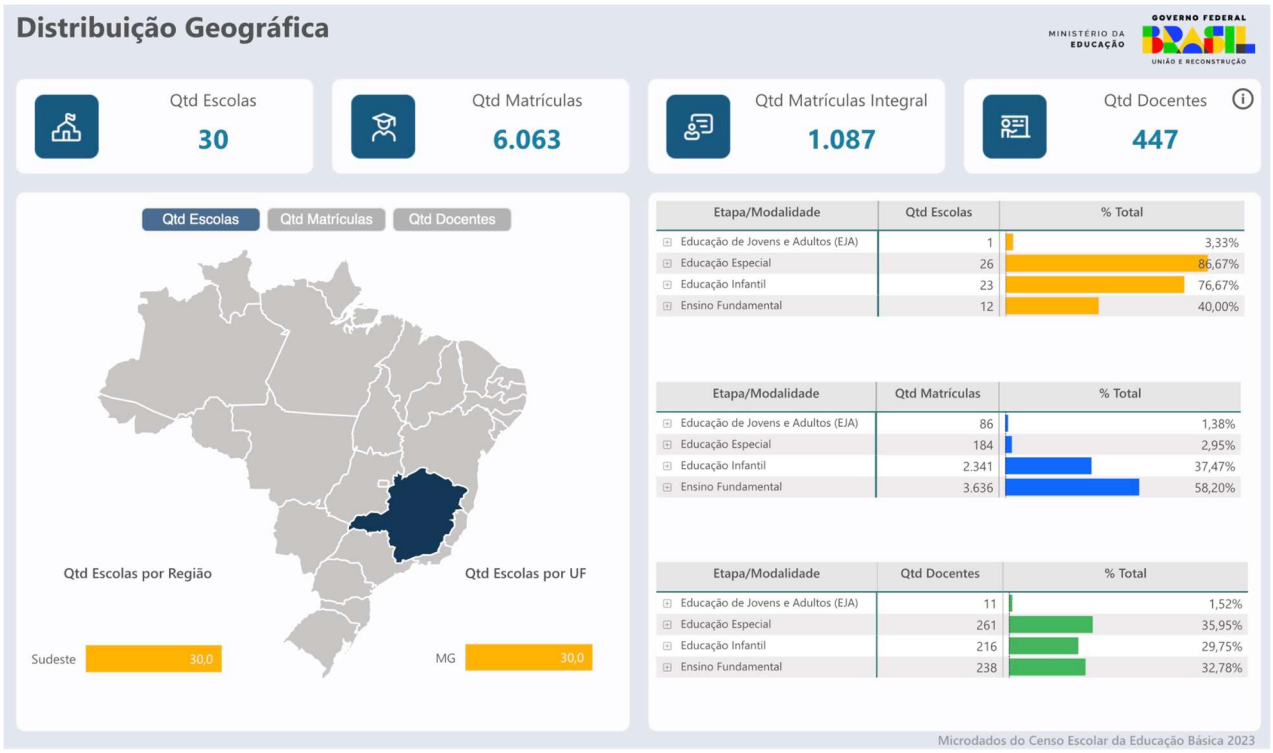
- **Acesso à internet nas escolas do ensino fundamental e médio, na rede pública** (Valor 100 - Resultado de 2023) - Número de escolas do ensino fundamental com acesso à internet sobre o total de escolas públicas (%).
- **Razão entre o número de matrículas e professores no ensino fundamental** (14.98 - Resultado de 2023). Razão entre o número de alunos e professores no ensino fundamental,

rede pública.

- **Taxa de distorção idade-série no Ensino Fundamental - rede pública** (3,5 - Resultado de 2023) - Indica a proporção de alunos, em cada série, que têm idade de 2 ou mais anos acima da esperada para o ano em que estão matriculados na rede pública.

Ampliando o contexto educacional, o Censo Escolar de 2023 traz mais informações educacionais como o número de escolas, matrículas e docentes da rede. Mostrando o perfil educacional, com 30 escolas, 447 docentes e 6,06 mil matrículas **(Figura 3).**

Figura 3 - Dados Educacionais de Pedro Leopoldo



Fonte: Censo 2023

Nesse contexto, observa-se que o município apresenta tanto bons resultados educacionais quanto desafios a serem superados. Por isso, torna-se essencial uma avaliação criteriosa dos resultados e um diagnóstico detalhado para promover avanços no sistema educacional. Para isso, serão respondidas as perguntas-chave para a gestão nos primeiros 100 dias de governo, abrangendo os eixos estratégicos: **Pedagógico, Gestão, Comunidade Escolar e Infraestrutura.**

Pedagógico

1. Como estão os índices de aprendizagem dos alunos (IDEB, avaliações internas, taxas de alfabetização)?

O IDEB dos anos iniciais do município de Pedro Leopoldo em 2023 foi de **6,1** (Figura 4), em comparação com **4,3** em 2007, demonstrando um crescimento de **1,8 pontos** ao longo de **16 anos**.

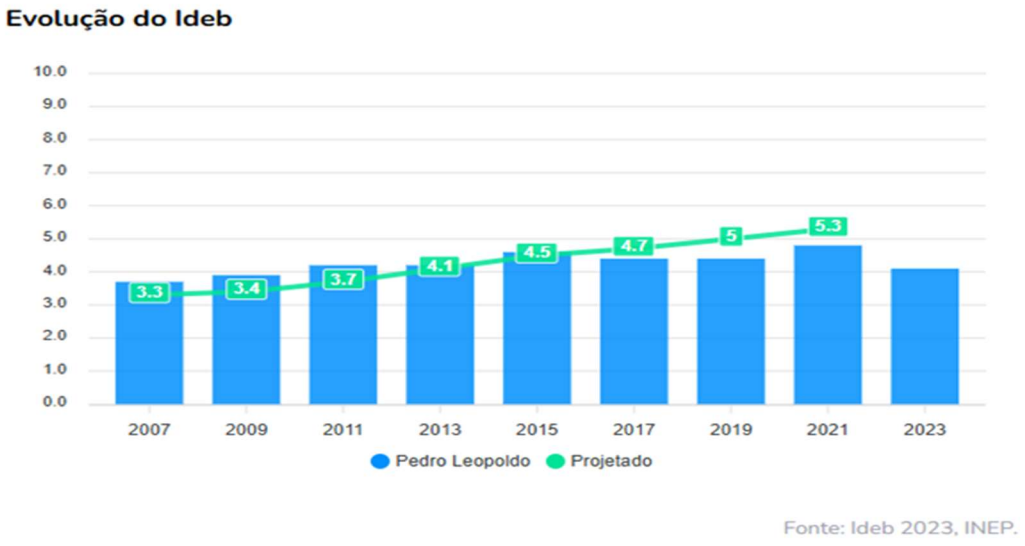
Figura 4 - Evolução do IDEB do município de Pedro Leopoldo - Anos iniciais.



Fonte: Ideb 2023, INEP.

O IDEB dos anos finais do município de Pedro Leopoldo também apresentou crescimento, embora de forma menos significativa. Em **2023**, o índice foi de **4,1** (Figura 5), em comparação com **3,7** em **2007**, representando um aumento de **0,4 pontos** ao longo de **16 anos**.

Figura 5 - Evolução do IDEB do município de Pedro Leopoldo - Anos Finais.

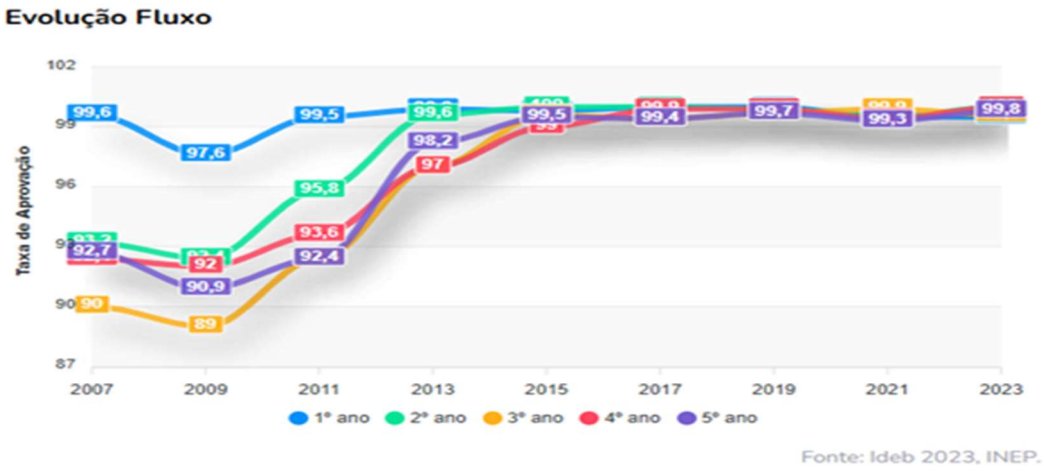


Fonte: Ideb 2023, INEP.

2. Quais são as taxas de aprovação, reprovação, evasão e distorção idade-série?

A taxa de aprovação é um indicador educacional que mede o percentual de alunos que concluem o ano letivo com êxito, sem reprovação ou abandono. Conforme a **Figura 6**, a taxa de aprovação do município nos **anos iniciais** apresentou crescimento em todas as séries (**1º ao 5º ano**), especialmente quando comparada ao período de **2009 a 2013**.

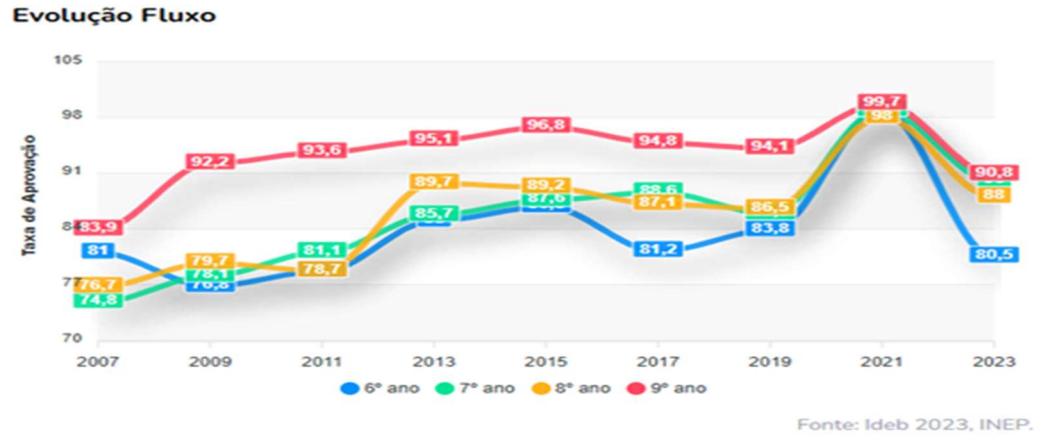
Figura 6 - Evolução Taxa de aprovação do município de Pedro Leopoldo - Anos Iniciais.



Fonte: Ideb 2023, INEP.

Porém, observa-se uma queda na taxa de aprovação do município nos anos finais entre 2021 e 2023 (**Figura 7**), especialmente no 6º ano, que marca a transição do Ensino Fundamental I para o Ensino Fundamental II, um período desafiador para muitos estudantes devido às mudanças na estrutura escolar e nas exigências acadêmicas. Esse cenário revela um ponto de atenção para a gestão educacional.

Figura 7 - Evolução Taxa de aprovação do município de Pedro Leopoldo - Anos Finais.



Fonte: Ideb 2023, INEP.

3. O Plano Municipal de Educação (PME) está sendo seguido? Quais metas estão mais atrasadas?

Existe um Plano Municipal de Educação, mas ele não é monitorado ou norteia a atual tomada de decisão.

4. Como são feitas as avaliações diagnósticas dos alunos? Há um plano para a recomposição das aprendizagens?

A própria equipe da SME elabora a avaliação diagnóstica. Nas escolas são elaboradas pelos professores com base no desenvolvimento diário do aluno. De acordo com os resultados são elaboradas estratégias para ajudar na recuperação de notas.

5. Existem projetos de reforço escolar para alunos com dificuldades de aprendizagem?

Inicialmente, o Projeto Integral tinha esse objetivo, mas ao longo do tempo o projeto foi perdendo o propósito e se transformando em outro projeto.

6. Qual o número de matrículas por etapa? Há déficit de vagas?

O total de matrículas registradas em 2025 foi de 5.889, distribuídas da seguinte forma: 674 matrículas na creche, 1.580 na pré-escola, 2.236 nos anos iniciais do ensino fundamental e 1.399 nos anos finais do ensino fundamental.

7. Quais são os programas educacionais federais e estaduais em andamento na rede municipal?

Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), Política Nacional de Equidade, Educação para as Relações Étnico-Raciais e Educação Escolar Quilombola (PNEERQ) e Cantinho de Leitura (MEC)

8. **Há programas específicos de educação inclusiva?**

Não há.

9. Há ações voltadas para o fortalecimento do ensino integral e contraturno escolar?

Os projetos Integral, Educação com Arte e AABB Comunidade promovem aulas no contraturno.

10. Qual é a taxa de analfabetismo no município?

Pedro Leopoldo apresenta uma baixa taxa de analfabetismo, 3,63% (2022) da população, enquanto a taxa em Minas é de 5,8% e no Brasil é de 7%.

11. Há ações específicas para melhorar o ensino da leitura e escrita nos Anos Iniciais?

Ações ainda tímidas, como a baixa participação na formação do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada.

12. Como a equipe pedagógica apoia os professores no planejamento das aulas?

Não existe atuação direcionada para melhoria, acompanhamento e monitoramento dos planos de aula dos professores.

13. Como estão sendo trabalhados os temas transversais (meio ambiente, inclusão, cidadania etc.) na rede municipal?

Anualmente a Secretaria Municipal de Educação define o Projeto Institucional, esse projeto norteia, de modo transversal, todo o trabalho pedagógico nas escolas. Atualmente, não existe programa de atuação contínua e transversal.

14. O município tem alguma iniciativa de robótica ou programação para os alunos?

Não possui.

15. As escolas estão preparadas para adotar o ensino híbrido quando necessário?

Não existe nenhum projeto ou preparo para adoção de ensino híbrido.

Gestão

1. Como está a execução do Plano Plurianual (PPA) e da Lei Orçamentária Anual (LOA)?

Não foi possível obter o controle da execução do PPA e da LOA de 2024 antes da entrega do presente trabalho.

Tabela 3 - As despesas de 2024, até o 5º bimestre, estão assim distribuídas por subfunções.

Subfunções	Despesas Empenhadas	Despesas Liquidadas	Despesas Pagas
122 - Administração Geral	R$ 6.892.355,04	R$ 5.802.776,83	R$ 4.912.600,81
306 - Alimentação e Nutrição	R$ 2.785.490,64	R$ 2.434.498,04	R$ 2.126.105,89
361 - Ensino Fundamental	R$ 33.160.831,20	R$ 31.498.145,49	R$ 26.030.978,56
365 - Educação Infantil	R$ 50.993.054,56	R$ 49.653.774,38	R$ 42.623.243,16
366 - Educação de Jovens e Adultos	R$ 603.020,99	R$ 313.116,60	R$ 212.072,80
367 - Educação Especial	R$ 1.145.196,51	R$ 948.661,13	R$ 850.393,44
782 - Transporte Rodoviário	R$ 2.187.257,69	R$ 1.424.534,03	R$ 1.423.011,11
Total da Função Educação	R$ 97.767.206,63	R$ 92.075.506,50	R$ 78.178.405,77

Fonte: Siope, acesso dezembro 2024

2. Qual é o orçamento anual da Secretaria?

- 2024 - R$78.723.945,45
- Recursos próprios: R$ 33.141.000,00
- FUNDEB: R$ 45.582.945,45

3. Há restos a pagar, dívidas de exercício anterior ou valores sem empenho?

A gestão 2025-2029 herdou cerca de R$5 milhões em dívidas.

4. Quais são as principais fontes de financiamento da educação no município (FUNDEB, repasses estaduais, convênios)?

Sem previsão de repasses estaduais; os convênios ainda não foram analisados em profundidade; a previsão de receita do FUNDEB 2025 é de R$ 46.776.893,28

5. Quais são os contratos mais onerosos da Secretaria? Há possibilidade de revisão?

Transporte escolar é o contrato recorrente de maior valor. Kit Escolar e Uniforme são os contratos pontuais de maior valor.

6. Existem contratos, convênios e termos com vencimento nos primeiros 6 meses?

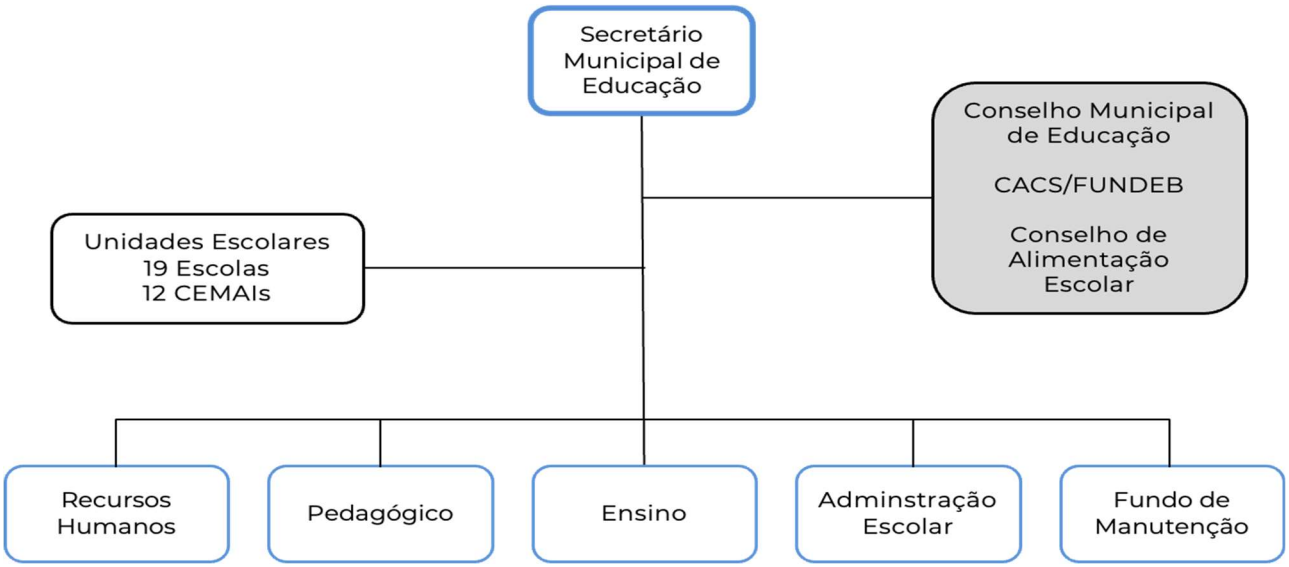
- O contrato de Transporte Escolar não foi renovado
- Locação do imóvel de Creche - contrato 14/2018 - vencimento: 31/01/2025
- Convênio APAE termo 002/2023 - vencimento: 31/01/2025
- Contrato de fornecimento de Pães - contrato 41/2024 - vencimento: 15/02/2025
- Caixas de som - 070/2024 - vencimento: 01/03/2025
- Lanches para eventos - 018/2024 e 019/2024 - Vencimento: 16/05/2025

7. Há um planejamento estratégico para a educação nos próximos anos?

Não há nenhum tipo de planejamento. O Plano Municipal de Educação não norteia as **ações.**

8. Como é o atual organograma da Secretaria?

Figura 8 - Organograma da Secretaria Municipal de Pedro Leopoldo.



Fonte: Elaboração própria

9. Como está a situação do quadro de pessoal? Há déficit de professores ou funcionários nas escolas?

Atualmente, aproximadamente 60% do quadro de profissionais da educação é contratado via processo seletivo simplificado.

10. Qual é a razão de estudantes por professores?

13,2 estudantes por professor. Ao todo, em 2025 temos 5899 matrículas e 447 docentes.

11. Qual é a política de valorização salarial dos profissionais da educação?

O Plano de Carreira e a avaliação de desempenho podem ser considerados políticas de valorização salarial.

12. Há previsão de concursos públicos?

Não há, o último foi realizado em 2013.

13. Como são organizadas as formações continuadas para os docentes?

Nas duas últimas gestões indica que as formações continuadas foram pontuais, desconectadas e não contemplaram todos os profissionais da educação. Ou seja, não existe um planejamento maior que norteia o trabalho formativo da SME e que busca suprir os déficits da rede.

14. Como está a taxa de absenteísmo (faltas e licenças médicas) entre professores e funcionários?

Não há controle dessas informações.

15. **Como a secretaria gerencia os dados educacionais do município? Há indicadores acessíveis para análise e tomada de decisão?**

Não há gestão dos dados.

16. **Existe um sistema de gestão educacional integrado para acompanhar frequência, notas e desempenho dos alunos?**

Sim, porém muito limitado e não utilizado para tomada de decisão.

17. **Todas as escolas têm acesso à internet e equipamentos tecnológicos adequados?**

As unidades escolares possuem acesso à internet e computadores para trabalho administrativo.

18. **Há equipamentos suficientes para o ensino digital (tablets, computadores, projetores)?**

Não há, nenhuma escola possui sala de informática ou tablets.

Comunidade Escolar

1. **Como a Secretaria tem fortalecido a participação social na definição das políticas educacionais?**

Não foi identificada participação social na definição de Políticas Públicas.

2. **Como está a relação entre a Secretaria e os diretores escolares para acompanhamento de metas e resultados?**

Não existe acompanhamento real de metas e resultados na SME.

3. **Quais são as principais reclamações dos professores e servidores?**

Falta de reformas e melhorias na infraestrutura física da escola, falta de materiais pedagógicos, poucas formações e momento de escuta da rede.

4. **Como está a comunicação entre escola, família e Secretaria?**

A comunicação entre escola e família se dá por meio de grupos de *whatsapp* e cadernos de recado. A Secretaria basicamente não se comunica com as famílias

5. **Como é a relação da Secretaria com o Governo do Estado e o Ministério da Educação?**

Distante, fazendo o que é realmente obrigatório.

6. Como está a articulação com outras Secretarias municipais para projetos intersetoriais (exemplo: Assistência Social e Saúde)?

Não foi possível identificar como essa articulação se dava, os processos estão nas pessoas e não no cargo/instituição.

7. Há diálogo com o setor privado ou ONGs para buscar apoio a projetos educacionais?

Apenas em nível de escola, mas com muitas ressalvas contrárias por parte da Secretaria.

8. Existem parcerias com universidades para formação de professores ou projetos de pesquisa na rede municipal?

Não há.

9. Como a Secretaria se relaciona com os conselhos municipais (Educação, Alimentação Escolar, CACS/FUNDEB)?

A relação é boa, mas foi identificado que existem possibilidades de melhoria. Por exemplo, a secretaria não possui cadeira no Conselho de Alimentação Escolar, não existe Conselho de Transporte Escolar. As reuniões do Conselho Municipal de Educação ocorrem junto com as reuniões do CACS/FUNDEB.

10. Quais são as dificuldades mais comuns para firmar e manter parcerias?

Falta de interesse político

11. Há um canal de comunicação estruturado entre a Secretaria e a comunidade escolar?

Não há nenhum canal estabelecido, apenas escolas têm contato com a comunidade escolar.

12. Como está a participação dos pais na vida escolar dos alunos? Existem iniciativas para engajá-los mais?

Não existe iniciativa por parte da Secretaria, as escolas incentivam a participação por meio de eventos comemorativos, o que torna a participação baixa/não efetiva.

13. Como estão sendo trabalhados os direitos e deveres dos alunos na rede municipal?

Existe um projeto em parceria com a OAB para

14. Há políticas de incentivo à participação da comunidade escolar (pais, responsáveis, conselhos escolares)?

Não existe nenhum incentivo por parte da Secretaria, a direção das unidades escolares que buscam envolver a comunidade escolar nas festas e reuniões de pais e responsáveis.

15. As escolas municipais possuem grêmios estudantis? Há incentivo para a participação dos alunos nas decisões escolares?

Não há grêmios e os estudantes não são envolvidos nas decisões.

Infraestrutura

1. Todas as escolas do município possuem estrutura adequada para o ensino?

Não, algumas salas de aula não possuem a devida ventilação, duas creches são casas adaptadas que precisam ser mais bem estruturadas.

2. Há escolas que precisam de reformas urgentes?

Sim, algumas escolas estão há mais de 8 anos sem reformas ou cuidados com a infraestrutura.

3. Como está a acessibilidade nas escolas para estudantes com deficiência?

Algumas escolas não possuem acessibilidade completa.

4. Há problemas recorrentes com a manutenção de equipamentos e prédios escolares?

Sim, a secretaria não possui plano de manutenção e reformas das unidades escolares.

5. **O transporte escolar atende todos os estudantes que necessitam? Há reclamações frequentes sobre atrasos ou segurança**?

O município possui uma lei que determina que qualquer estudante que resida a mais de 800 metros de uma escola, tem direito a receber transporte escolar. Hoje a SME não consegue atender todo o público que deveria ser beneficiado.

6. Como está a distribuição de materiais escolares e equipamentos às escolas?

Não há controle real do almoxarifado, não foi possível identificar como ocorreu a distribuição de materiais e equipamentos às escolas no último ano/gestão.

7. Há falta de energia elétrica, água ou outros serviços básicos em alguma unidade escolar?

Excluindo o recente roubo de cabeamento numa creche, não há relatos de falta de serviços básicos.

8. Os laboratórios de informática e bibliotecas estão funcionando adequadamente?

Não há laboratórios de informática, algumas unidades escolares possuem bibliotecas.

9. As quadras esportivas e espaços de lazer estão bem estruturados para as atividades escolares?

Poucos espaços de lazer, as quadras necessitam de reformas.

10. Existe um plano de ampliação da rede escolar para atender a demanda?

Sim, há previsão de construção de 2 creches, uma com recurso próprio e outra com recurso do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

11. A qualidade da merenda escolar é adequada?

Sim, o município segue as recomendações do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

12. Há estrutura adequada para atividades extracurriculares e esportivas nas escolas?

Algumas unidades escolares possuem quadra e áreas verdes.

13. Como é feito o monitoramento da segurança nas escolas (portões, vigilância, monitoramento)?

Algumas unidades escolares possuem porteiros noturnos e câmeras de monitoramento.

14. As escolas possuem equipamentos básicos de primeiros socorros e suporte para emergências?

Não há equipamento, formação para a rede ou protocolos estabelecidos.

15. Existe um plano de gestão de riscos para emergências climáticas, incêndios ou outros eventos que possam impactar o funcionamento das escolas?

Não existe nenhum plano ou protocolo estabelecido.

Figura 9 - Informação sobre a infraestrutura das unidades escolares



Censo Escolar 2023

A partir das respostas aos questionários das dimensões é possível indicar caminhos de atuação para definição das ações prioritárias para o planejamento estratégico de 100 dias, mesmo que algumas ações possam extrapolar o prazo dos 100 dias, é importante iniciar e ter em pauta as frentes de atuação.

Dimensão Pedagógica:

- Plano de Reforço Escolar: Implementar um programa municipal estruturado para recuperação de aprendizagem.
- Fortalecimento da Educação Inclusiva: Ampliar salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE) e criar uma política voltada para a Educação Especial.
- Formação Docente Contínua: Ampliar formações em alfabetização e ensino por competências.
- Incorporação de Tecnologias Educacionais: Desenvolver projetos de robótica e programação.
- Ampliação do Ensino Integral: Revisar o modelo atual para atender alunos com dificuldades de aprendizagem.

Dimensão Gestão

- Gestão Orçamentária Transparente: Monitoramento da execução do orçamento e renegociação de contratos onerosos.
- Gestão de Pessoas: Revisão do quadro de pessoal e planejamento de um novo concurso público.
- Sistema de Gestão Educacional Integrado: Implementar uma plataforma eficiente para análise de desempenho e tomada de decisões baseadas em dados.

- Elaboração e implementação de Planejamento Estratégico: Criar um plano plurianual com metas claras para a educação.
- Monitoramento e Revisão do PME: Criar um grupo de acompanhamento para alinhar ações às metas estabelecidas.

Dimensão Comunidade Escolar

- Fortalecimento dos Conselhos: Estreitar laços e buscar formação continuada para os conselheiros.
- Criação de Conselhos Escolares Ativos: Fortalecer a participação dos pais e comunidade nas decisões educacionais.
- Melhoria na Comunicação: Criar um portal ou fazer uso de redes sociais para aproximar escolas, famílias e a Secretaria.
- Fortalecimento de Parcerias: Definir modelos de parcerias e estabelecer colaborações com universidades, empresas e sociedade civil.
- Promoção de Grêmios Estudantis: Incentivar a criação e participação dos alunos na gestão escolar.

Dimensão Infraestrutura

- Plano de Reforma e Manutenção: Elaborar diagnóstico e criar um cronograma para reformas emergenciais e manutenção preventiva das escolas.
- Ampliação do Transporte Escolar: Revisar contratos e rotas para garantir atendimento a todos os estudantes elegíveis.
- Infraestrutura para Educação Inclusiva: Garantir acessibilidade e adequações para alunos com deficiência.
- Expansão de Laboratórios e Salas Tecnológicas: Investir em equipamentos para ensino digital e aprendizagem ativa.
- Segurança e Gestão de Riscos: Implementar protocolos de emergência, treinamento para funcionários e equipar escolas com kits de primeiros socorros.

Diante desse diagnóstico, torna-se imprescindível que a Secretaria Municipal de Educação elabore estratégias para resolver essas fragilidades, incluindo um planejamento contínuo de reformas, fortalecimento do transporte escolar, implementação de um controle eficiente de materiais e equipamentos, ampliação de espaços de aprendizagem e lazer, além da criação de protocolos de segurança e gestão de riscos. Investir na infraestrutura das escolas é essencial para garantir um ambiente educacional digno, seguro e propício ao desenvolvimento integral dos estudantes.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve a finalidade de desenvolver um modelo estratégico e estruturado para a elaboração do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação, nos 100 primeiros dias da nova gestão, utilizando uma base de dados e estudos provenientes da transição de gestões. Viu-se que esse período é crucial para tomada de decisões, definir as rotas, estabelecer novas diretrizes e até mesmo aquelas que serão mantidas a longo prazo, garantindo assim a eficiência na implementação de políticas educacionais e de gestão da pasta.

A pesquisa analisou conceitos fundamentais de planejamento estratégico, indicadores e *benchmarking*, enfatizando a importância da gestão baseada em dados e evidências. A utilização de indicadores se mostrou essencial para monitorar o desempenho da educação municipal, permitindo decisões mais assertivas e alinhadas às necessidades reais da população. Na gestão pública, os indicadores auxiliam na formulação de políticas mais eficientes, no planejamento estratégico e na alocação de recursos. No âmbito educacional, possibilitam a avaliação da eficiência, relacionada ao uso otimizado de recursos, como custo-aluno e taxa de permanência, e da eficácia, que se refere ao alcance dos objetivos educacionais, mensurada por taxas de alfabetização, aprovação e desempenho em exames. Indicadores como o IDEB integram esses conceitos, permitindo uma visão mais ampla para a melhoria da qualidade do ensino.

Um roteiro bem definido para obtermos um diagnóstico situacional da educação municipal foi separado em quatro eixos: **Pedagógico, Gestão, Comunidade Escolar e Infraestrutura**. Essa abordagem estruturada permite que gestores identifiquem desafios, elaborem metas prioritárias e implementem ações eficazes para melhorar a qualidade da educação, visualizando o cenário completo com informações e demandas distintas, porém complementares. Além disso, a ênfase na liderança adaptativa e no engajamento dos atores educacionais reforçou a necessidade de uma gestão participativa, transparente e orientada por resultados.

A aplicação prática em Pedro Leopoldo (MG) comprovou a viabilidade da proposta, demonstrando como o diagnóstico detalhado e o uso de indicadores contribuem para a formulação de políticas educacionais mais eficazes. A análise revelou desafios, como a necessidade de ampliação da oferta de vagas na Educação Infantil e redução da evasão escolar, e oportunidades para otimizar a gestão de recursos e fortalecer parcerias estratégicas.

Na dimensão pedagógica, por exemplo, viu-se que a rede atende 5.889 estudantes, mas não há um diagnóstico claro sobre o déficit de vagas. Apesar da participação em programas federais e estaduais, algumas iniciativas estratégicas, como a formação em alfabetização, têm baixa adesão. A falta de programas específicos de educação inclusiva e de apoio pedagógico aos professores também evidencia lacunas importantes. Sobre a infraestrutura escolar do município, constata-se que há desafios estruturais significativos que impactam diretamente a qualidade do ensino e a experiência educacional dos estudantes. A insuficiência de salas de aula bem ventiladas e a inadequação de algumas creches comprometem o ambiente de aprendizagem, exigindo investimentos em melhorias estruturais. A ausência de reformas há mais de oito anos em algumas unidades escolares reforça a urgência de um plano contínuo de manutenção e conservação dos prédios escolares.

Diante dos achados, conclui-se que um planejamento estratégico estruturado, proveniente de um diagnóstico situacional bem elaborado nos 100 primeiros dias de governo pode ser essencial para uma gestão pública de qualidade, continuação dos serviços essenciais, garantia de previsibilidade e portanto, de eficiência e impacto positivo na aprendizagem dos estudantes, bem como melhoria da entrega dos serviços dos professores e servidores da pasta.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a aplicação desse modelo em diferentes contextos municipais, analisando seus impactos a longo prazo e identificando oportunidades de aprimoramento. A continuidade desse estudo poderá fortalecer ainda mais a gestão pública educacional, promovendo um sistema de ensino mais eficiente, inclusivo e de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

AGENDAS PARA O BRASIL. *10 prioridades para a gestão educacional municipal 2024.* Disponível em: https://repositorio.agendasparaobrasil.org.br/article_post/10-prioridades-para-a-gestao-educacional-municipal-2024/. Acesso em: 12 jan. 2025.

_____. *Políticas educacionais nos municípios.* Disponível em: https://repositorio.agendasparaobrasil.org.br/article_post/politicas-educacionais-nos-municipios/. Acesso em: 12 jan. 2025 e 14 jan. 2025.

AGENDOR. *Liderança adaptativa: conceito e aplicação.* Disponível em: https://www.agendor.com.br/blog/lideranca-adaptativa/#:~:text=A%20lideran%C3%A7a%20adaptativa%20%C3%A9%20um%20modelo%20que%20se%20baseia%20na,intelig%C3%AAncia%20emocional%20e%20desenvolvimento%20constante.. Acesso em: 15 jan. 2025.

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial.* São Paulo: Atlas, 1990.

APROVA CONCURSOS. *Planejamento estratégico no setor público*. Aprova Blog, 2024. Disponível em: https://aprova.com.br/blog/planejamento-estrategico-no-setor-publico/. Acesso em: 12 dez. 2024.

BOLÍVAR, M. P. R.; HERNÁNDEZ, A. M. L.; RODRÍGUEZ, D. O. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, n. 45, p. 98-114, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Grupos de Trabalho. GT Produção Técnica.* Brasília: CAPES, 2019.

_____. Ministério da Educação. *PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação.* Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_1.pdf. Acesso em: 12 jan. 2025.

_____. Ministério dos Transportes. *Gestão estratégica: um novo paradigma para o setor público*. Portal da Estratégia, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2021.

BRUNS, B.; EVANS, D.; LUQUE, J. *Achieving World-Class Education in Brazil: The next agenda.* Washington: The World Bank, 2012.

DAVOK, D. F. Qualidade em educação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 12, n. 3, p. 505–513, set. 2007.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Caderno 106 – Políticas públicas.* Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7201/2/Caderno_106_Politicas_publicas_20220916.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

FSENSE**.** *Desperte o senso de urgência na sua equipe com essas 5 dicas.* Disponível em: https://fsense.com/pt/desperte-o-senso-de-urgencia-na-sua-equipe-com-essas-5-dicas/. Acesso em: 15 jan. 2025.

GODOY, V. A.; MACHADO, M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. *Revista Intraciência*, v. 3, n. 3, p. 77-89, 2011.

GOOGLE. *Gemini – Inteligência Artificial do Google.* Disponível em: https://gemini.google.com/. Acesso em: 09 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (IBEGESP). *Planejamento estratégico: a importância de ferramentas de gestão e do plano de metas para a administração pública*. Radar IBEGESP, 2024. Disponível em: https://radar.ibegesp.org.br/planejamento-estrategico-a-importancia-de-ferramentas-de-gestao-e-do-plano-de-metas-para-a-administracao-publica/. Acesso em: 11 dez. 2024.

IOSCHPE, G. *A ignorância custa um mundo.* São Paulo: Objetiva, 2016.

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores Sociais no Brasil: Conceitos, fontes de dados e aplicações*. 3. ed. Campinas: Alínea, 2012.

KLEIN, F. A.; PINHANEZ, M.; MASCARENHAS, A. O. Gestão de pessoas no setor público. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 10-12, 2013.

LIMA, R. P.; BEZERRA, F. A. Gestão fiscal e a eficiência do gasto público em educação e saúde nos estados brasileiros. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 359-378, abr./jun. 2022.

MARCELINO, G. F. Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no Palácio do Planalto. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 53, n. 4, p. 107-124, 2002.

MELLO, A. B. de. Gastos públicos em educação: uma análise da eficiência dos investimentos no ensino fundamental do Rio Grande do Sul. 2018. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* 29. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, G. S. Planejamento estratégico na gestão pública: uma perspectiva da gestão democrática. *Campo do Saber*, v. 5, n. 1, p. 81-86, 2019.

PEDROSO, E. L. Relação entre a eficiência dos gastos públicos no ensino fundamental e o desempenho escolar de municípios do Paraná. 2020. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.

PETRI, Claudia Maria Micheluti; TOLEDO, Maria do Carmo Meirelles; CUNHA, Samara Fonteles da; DJRDJRJAN, Tatiana Bello; STRELEC, Thamara Caroline (org.). *Transição de gestão em iniciativas de colaboração intermunicipal em educação: panorama e relato de experiências pelo Brasil.* São Paulo: Fundação Itaú para Educação e Cultura, 2021.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. *Revista Unemat de Contabilidade*, v. 6, n. 11, 2017.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS - PCS. *Guia de Indicadores Para a Gestão Pública.* 2022

SANCHES, Carlos Eduardo; LIMA, Edilberto Carlos Pontes; WEBER, Maíra. *Transição de gestão na Secretaria de Educação: recomendações para o processo de transição e relatos de experiências de municípios organizados em cooperação intermunicipal.* Curitiba: Instituto Positivo, 2020.

SMITH, Kevin B. *The public policy theory primer.* 3. ed. New York: Routledge, 2018.

SOBREIRA NETO, F.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 52, p. 125-139, 2006.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. *Educação Já Municípios 2024 – Documento completo.* Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2024/10/educacao-ja-municipios-2024-todos-pela-educacao.pdf. Acesso em: 14 jan. 2025.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. *Educação Já Municípios 2024: recomendações para as gestões municipais.* Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/noticias/educacao-ja-municipios-2024-recomendacoes-para-as-gestoes-municipais/. Acesso em: 12 jan. 2025.

TONI, J. *Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público.* Brasília: Enap, 2021.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. *Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação.* Brasília: Undime, 2008.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. *Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação.* Brasília: Undime, 2012.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. *Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação.* Brasília: Undime, 2016.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. *Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação.* Brasília: Undime, 2020.

VOLPATO, A.; PASA, E. L.; GASTALDI, R. *Planejamento estratégico como tecnologia social para a eficácia da gestão pública: um estudo de caso - prefeitura de Itajaí - SC.* Revista UFG, Goiânia, v. 19, 2019.