

**PROJETO CECAMPE NORTE**

**ESTADO DE RONDÔNIA**

**PROPOSTA TÉCNICA**



**BELÉM, PA**

**DEZEMBRO DE 2020**

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>03</b>
<b>2. EQUIPE PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>08</b>
<b>3. PRODUTOS .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. PRODUTO 01 – Cursos de Capacitação Técnica para os entes     federados na região norte: RO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. PRODUTO 02 – Elaboração e Difusão de Materiais Didáticos     e Informativos para os entes federados na região norte:     RO.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. PRODUTO 03 – Vídeos, Áudios e Web conferência para os     entes federados na região norte: RO .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4. PRODUTO 04 – Ações de monitoramento para os entes     federados na região norte: RO .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5. PRODUTO 05 – Ações de avaliação para os entes federados na     região norte: RO .....</b>	<b>54</b>
<b>4. RESUMO GERAL DO PLANO DE TRABALHO .....</b>	<b>60</b>
<b>5. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>

## 1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais – **CECAMPE Região Norte** atua na perspectiva do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo diversas ações voltadas para a qualificação da execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE e suas Ações Agregadas) e suas Ações Agregadas, além da política de Transporte Escolar (PNATE e Caminho da Escola). Este projeto é fruto de uma parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) iniciada em 2020.

Segundo o FNDE (2020a), o PDDE e suas Ações Agregadas foi criado em 1995, e tem por finalidade “prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com consequente elevação do desempenho escolar. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar”.

De acordo com o que estabelece a Resolução nº 6, de 27 de fevereiro de 2018, os recursos financeiros são repassados em duas parcelas anuais, a primeira até 30 de abril e a segunda até 30 de setembro de cada ano, às escolas e unidades que farão a execução e a gestão financeira dos recursos. Todavia, é preciso que as unidades de ensino estejam cumprindo as exigências de atualização cadastral do FNDE para que possam ter direito a receber os pagamentos.

O programa leva em conta diversas ações com fins e públicos-alvo específicos. No entanto, a transferência dos recursos financeiros e a sua gestão são realizadas da mesma forma que os recursos transferidos pelo PDDE e suas Ações Agregadas.

As Ações Agregadas ao PDDE estão agrupadas em três tipos de contas, distribuídas da seguinte forma:

1. **PDDE Integral:** Mais Educação; Novo Mais Educação.
2. **PDDE Estrutura:** Escola Acessível; Água na Escola; Escola do Campo; Escolas Sustentáveis.
3. **PDDE Qualidade:** Ensino Médio Inovador; Atleta na Escola; Mais Cultura na Escola; Mais Alfabetização.

Ainda segundo o FNDE (2020a), “o PDDE e suas Ações Agregadas destina-se às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal, às escolas

privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público e aos polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que ofertem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica”.

O acesso aos recursos se dá através da constituição de Unidades Executoras (UEx), que devem se inscrever no FNDE dentro de determinado prazo. Já as Entidades Mantenedoras (EM) precisam encaminhar também no prazo uma série de documentos ao FNDE, para que os recursos sejam disponibilizados, desde que essas entidades, junto com as Entidades Executoras (EEx) estejam adimplentes em suas prestações de contas. Nesse caso, os recursos são transferidos sem necessidade de convênio, acordo ou outro instrumento legal semelhante.

Os órgãos e áreas gestoras envolvem tanto as secretarias do Ministério da Educação (MEC), que colocam em prática suas ações e projetos, como também os governos em seus diversos níveis (estaduais, distrital e municipais), e ainda incluem as entidades que mantêm escolas de educação especial.

Em relação à legislação que embasa o funcionamento do programa, o PDDE e suas Ações Agregadas é regido pela Lei 11.947, de 16 de junho de 2009, e por resoluções do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, cujas principais são as seguintes: Resolução nº 9/2011; resolução nº 10/2013; resolução nº 15/2014; resolução nº 8/2016; e resolução nº 6, de 27 de fevereiro de 2018.

Além disso, a equipe do CECAMPE Região Norte atuará com o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE), que “consiste na transferência automática de recursos financeiros para custear despesas com manutenção, seguros, licenciamento, impostos e taxas, pneus, câmaras, serviços de mecânica em freio, suspensão, câmbio, motor, elétrica e funilaria, recuperação de assentos, combustível e lubrificantes do veículo ou, no que couber, da embarcação utilizada para o transporte de alunos da educação básica pública residentes em área rural. Serve, também, para o pagamento de serviços contratados junto a terceiros para o transporte escolar” (FNDE, 2020a).

Os recursos financeiros se destinam aos estudantes da rede de educação básica pública que residam em áreas rurais, e que se utilizem do transporte escolar, em suas diversas

modalidades. Os valores são direcionados em dez parcelas anuais, de fevereiro a novembro, e transferidos de forma direta aos estados e municípios. O valor destinado aos entes federados depende de um cálculo que envolve o censo escolar do ano anterior, com um valor *per capita* definido pelo FNDE. Assim como outras ações específicas, esse programa implica na transferência automática de recursos financeiros, sem necessidade de convênio ou outro instrumento congênere com os estados e municípios.

Por fim, a equipe do CECAMPE Norte atuará com o programa Caminho da Escola, também executado pelo FNDE e que tem como objetivos “renovar, padronizar e ampliar a frota de veículos escolares das redes municipal, do DF e estadual de educação básica pública. Voltado a estudantes residentes, prioritariamente, em áreas rurais e ribeirinhas, o programa oferece ônibus, lanchas e bicicletas fabricados especialmente para o tráfego nestas regiões, sempre visando à segurança e à qualidade do transporte” (FNDE, 2020a).

Esse programa é destinado aos alunos da educação básica da rede pública de ensino. Os gestores educacionais são quem se responsabilizam por gerenciar a compra dos diversos tipos de veículos.

O acesso aos recursos por parte dos estados e municípios pode se dar de três formas diferentes:

1. Assistência financeira do FNDE no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), porém dependendo conforme disponibilidade orçamentária consignada na Lei Orçamentária Anual;
2. Recursos próprios;
3. Linha de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (exceto para bicicletas).

Dessa forma, a equipe do projeto CECAMPE Região Norte atuará em parceria com as entidades executoras do PDDE e suas Ações Agregadas, PNATE e Programa Caminho da Escola – Secretaria Estadual de Educação e Secretarias Municipais de Educação, órgãos governamentais envolvidos com a temática, e as escolas diretamente vinculadas ao programa. Nesta perspectiva serão desenvolvidas diversas atividades. De acordo com o guia metodológico disponibilizado pelo FNDE (2020b), as áreas de atuação dos CECAMPE's são:

1. Formação de gestores da educação básica.

2. Gestão do conhecimento.
3. Monitoramento e avaliação de políticas educacionais.
4. Métodos, técnicas e instrumentos aplicados à gestão de políticas públicas.
5. Controle social de políticas públicas.
6. Políticas de manutenção e melhoria das escolas.

Desta forma, para o período 2020-2022, a equipe CECAMPE Região Norte pactuará com o FNDE a execução dos seguintes produtos:

1 - Cursos de Capacitação Técnica nos entes federados (na região norte: AC, AM, AP, PA, RO, RR e TO, conforme a Figura 01), de acordo com a metodologia a ser estabelecida para execução em cada estado; realização de capacitação técnica aos estados, municípios e escolas; proposição de estratégia de monitoramento da qualidade da assistência técnica aos estados, municípios e escolas; implementação de estratégias de divulgação de boas práticas na execução do PDDE e suas Ações Agregadas na região Norte do país;

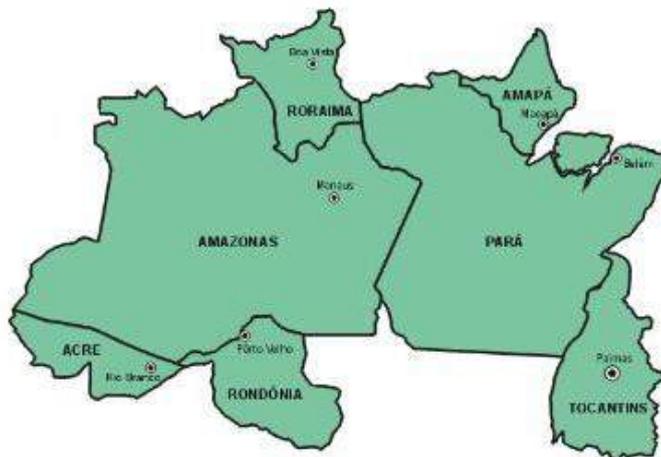
2 - Elaboração e Difusão de Materiais Didáticos e Informativos (Slides de Apresentação, Folders e cartilhas informativas, Tutoriais, Documentos de Perguntas e respostas, Marca Páginas, Questionários de Avaliação e de Aprendizagem);

3 - Vídeo, Áudio e Web conferência: Realização de encontros virtuais e web conferências, com o objetivo de capacitar, orientar, atualizar e esclarecer dúvidas dos agentes envolvidos com a gestão descentralizada dos programas/Ações quanto aos aspectos legais, regulamentares e operacionais, suas inovações e boas práticas de gestão, a fim de que estejam aptos para efetivar os processos de execução descentralizada, favorecendo o alcance dos objetivos e metas da política;

4 - Ações de monitoramento: elaboração de relatórios com análises dos dados do PDDE e suas Ações Agregadas na região sob a responsabilidade do CECAMPE Região Norte; elaboração do Manual de Monitoramento e Avaliação do PDDE e suas Ações Agregadas, e que esse material seja voltado para às EEx para apoiá-las no acompanhamento da execução dos programas de Transporte Escolar nas suas respectivas redes de ensino; desenvolvimento de soluções

tecnológicas para monitoramento dos programas/ações em âmbito nacional e local, inclusive por núcleos descentralizados e instâncias de controle social; realização de monitoramento in loco nos municípios que receberem as capacitações presenciais; capacitação para efetivação de processos de monitoramento/avaliação de programas/ações;

5 - Ações de avaliação: Análises sobre a execução do PDDE e suas Ações Agregadas na região sob a responsabilidade do CECAMPE Região Norte; disseminação das informações sobre o PDDE e suas Ações Agregadas; realização de avaliação sobre o papel do PDDE e suas Ações Agregadas na política de financiamento educacional na região sob a responsabilidade do CECAMPE Região Norte.



**Figura 01.** Estados da Região Norte do Brasil

**Fonte:** IBGE (2016)

Além das ações aqui apresentadas, o CECAMPE Região Norte poderá realizar outras atividades que atendem à pactuação e as demandas feitas junto ao FNDE e aos municípios e escolas dos estados que serão alvo do projeto.

## 2. EQUIPE PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO

### 2.1. – EQUIPE PERMANENTE:

**COORDENAÇÃO EXECUTIVA DA GESTÃO DO PROJETO** (Coordenador e Vice-coordenador, responsáveis pela gestão executiva do projeto e em colaboração com os pesquisadores coordenadores dos Estados – Figura 02):

#### **Professor Colaborador de Extensão Doutor:**

- 1 coordenador executivo – *Prof. Dr. Afonso Nascimento* (articulando-se com os pesquisadores coordenadores dos 7 Estados da Região Norte).

#### **Professor Colaborador de Extensão Doutor:**

- Vice-coordenador executivo - *Prof. Dr. Yvens Cordeiro* (articulando-se com as atividades desenvolvidas pelos 3 Eixos: Assistência Técnica, Monitoramento e Avaliação).

#### **-Pesquisadores Coordenadores dos Estados Professor Colaborador de Extensão Doutor:**

*Prof. Dr. Orlando Nobre Bezerra de Souza, e Prof. Dr. Sebastião Martins Siqueira Cordeiro – Rondônia*

#### **- BOLSISTAS NOS ESTADOS (RO) – A PARTIR DO PLANEJAMENTO DAS CAPACITAÇÕES PRESENCIAIS:**

##### **a) Coordenador Articulador do estado de Rondônia**

*Prof. Dr. Ricardo Gilson da Costa Silva*

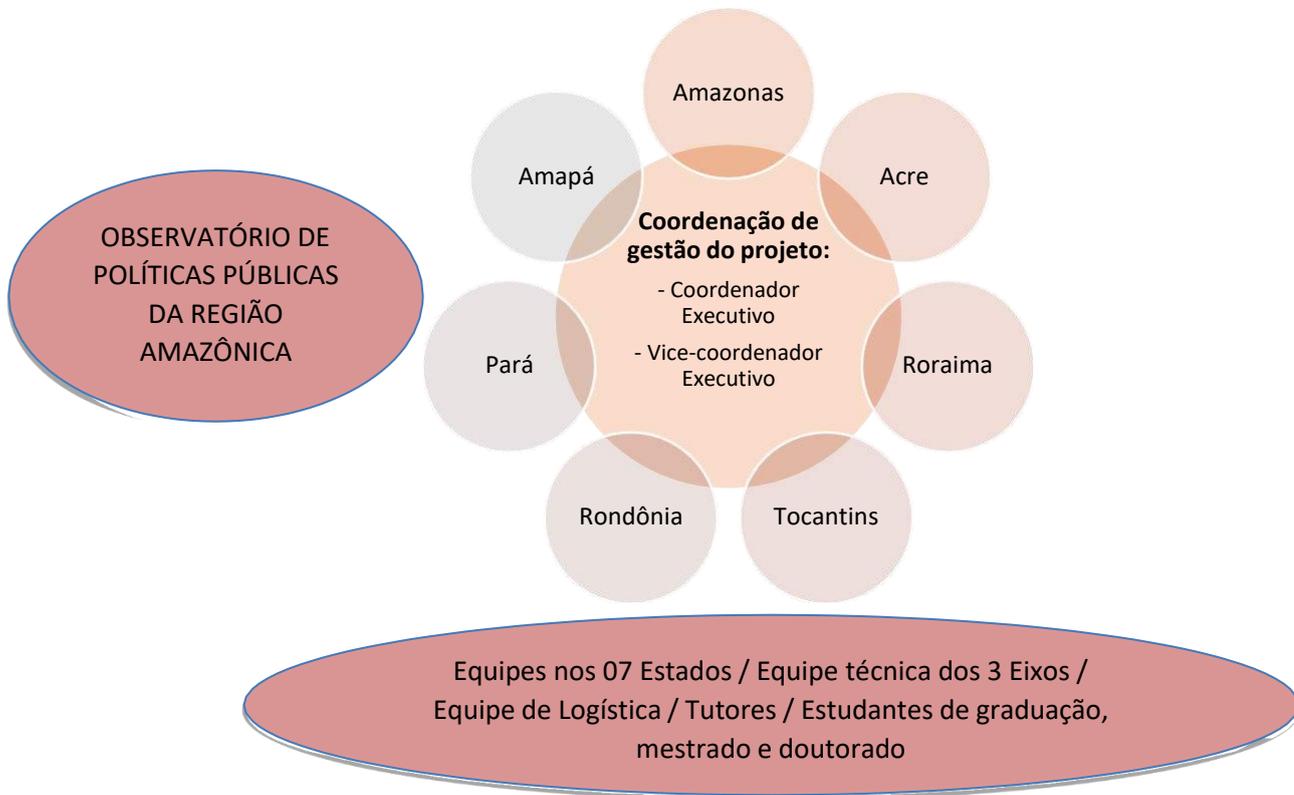
##### **b) 2 bolsistas de apoio para atividades de pesquisa e extensão**

*Gabriela Reateque de Oliveira Araújo*

*Nara Diana Trindade Barata*

OBS.: A equipe presente nos Estados é necessária para fazer as articulações com os entes federados, além de auxiliar os coordenadores de Estado na organização dos cursos de capacitação (presencial e a distância) nos polos, e darem apoio ao monitoramento, à avaliação e aos seminários a serem realizados nos Estados.

### CECAMPE REGIÃO NORTE



**Figura 02.** Organograma do Projeto CECAMPE – Região Norte

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020)

#### 2.3.1. Observatório de Políticas Públicas da Região Amazônica

Como observado na Figura 02, a ideia é que a Coordenação Geral do CECAMPE, composta por 1 professor-pesquisador como coordenador executivo e 1 vice-coordenador executivo, além dos 4 pesquisadores coordenadores dos Estados, sejam a equipe responsável por constituir também um Observatório de Políticas Públicas Educacionais, conforme melhor descrito a seguir:

##### 2.3.1.1. Apresentação

O Observatório de Políticas Públicas da Região Amazônica – OPPRA, é um *locus* de estudos e pesquisas, sendo integrado ao Programa de Pós-Graduação em Cidades, Territórios

e Identidades, do Campus Universitário do Baixo Tocantins / Abaetetuba, da Universidade Federal do Pará (PPGCITI / CUBT / UFPA), e também trabalhará em parceria com outras instituições de ensino superior, como a Universidade do Estado do Pará (UEPA), principalmente na parte de Tecnologia da Informação (T.I. (Tecnologias da Informação) e Estatística. O referido Observatório envolve várias áreas do conhecimento de forma interdisciplinar, com a participação de docentes e discentes da Graduação e Pós-Graduação, de técnicos e da comunidade em geral.

Tem como pressuposto o aprimoramento do processo de planejamento e da concepção e implementação das políticas públicas em diversas áreas do conhecimento na região Amazônica; o estímulo à cultura do monitoramento e da avaliação voltada para o controle social na implementação das políticas públicas e na aplicação dos recursos públicos; a construção de uma esfera pública para o debate e a participação relacionados à problemática social, envolvendo a Universidade, a sociedade civil organizada e o poder público; e a melhoria das condições de vida da população amazônica.

O Observatório, portanto, busca cumprir um papel fundamental como instrumento de controle social das políticas públicas na região Amazônica e, à disposição da sociedade. Para os gestores públicos, o acompanhamento, monitoramento e a avaliação externas poderão evidenciar informações que possibilitem, se for necessário, uma melhor qualificação de suas formulações no futuro. Para a Universidade, possibilita a abertura de um amplo campo de estudos e pesquisas e de estreitamento de seus vínculos com a sociedade. Ademais, acredita-se que suas atividades se desenvolvam em plena sintonia com a autonomia acadêmica, em conjunto com outras instituições interessadas na compreensão das causas que aprofundam as desigualdades sociais existentes em pleno século XXI.

Pela sua natureza, espaço de articulação e abrangência dos diversos atores sociais, poder de articulação e significado, como também funcionalidade sistêmica, o OPPRA tem como missão precípua contribuir para o desenvolvimento sustentável da região Amazônica e dos estados que compõem este vasto território verde. As políticas públicas prioritárias para análise são aquelas que serão trabalhadas pelo CECAMPE Região Norte: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE e suas Ações Agregadas) e suas Ações Agregadas, além da política de Transporte Escolar (PNATE e Caminho da Escola), entre outras.

### *2.3.1.2. Objetivos:*

- **Geral:**
- Contribuir para a formação acadêmica na Graduação e Pós-Graduação; para o fortalecimento da cidadania e do controle social visando uma atuação mais eficaz do

acompanhamento, monitoramento e a avaliação.

- **Específicos:**

- Fortalecer o acompanhamento, monitoramento e a avaliação das políticas públicas implementadas pelos governos Federal, Estadual e Municipais nos Estados da região Amazônica, principalmente focando no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE e suas Ações Agregadas) e suas Ações Agregadas, além da política de Transporte Escolar (PNATE e Caminho da Escola), entre outras;
- Buscar a integração interinstitucional na análise das políticas públicas dos Estados que integram a região Amazônica;
- Incentivar a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão nas Universidades parceiras ao Observatório;
- Estimular a integração entre os diferentes campos de saber e a análise interdisciplinar das políticas públicas;
- Congregar pesquisadores e instituições interessadas na realização de estudos, pesquisas, levantamentos e mapeamentos relacionados as políticas públicas;
- Contribuir para a organização de instrumentos e meios que potencializem o controle social das políticas públicas;
- Promover e participar de congressos, colóquios, seminários, debates, encontros, entrevistas, comissões etc., referentes às políticas públicas;
- Realizar e apoiar a publicação de estudos, pesquisas, análises e avaliações das políticas públicas;
- Construir e estimular a realização de cursos com vistas ao aprimoramento da análise das políticas públicas.

### **3. PRODUTOS**

Cada produto especificado no plano de trabalho deverá apresentar descrição e justificativa, objetivos gerais e específicos, metas, metodologia, cronograma, plano de aplicação de recursos financeiros e indicar responsável técnico (p. 11 - Guia de atuação do CECAMPE).

#### **3.1. PRODUTO 01 – Cursos de Capacitação Técnica para os entes federados na região norte: RO**

##### **3.1.1. Descrição e Justificativa**

O diálogo é resultante da palavra que une os sujeitos socialmente situados ao mundo e aos seus semelhantes, tornando a vida social, uma relação de reciprocidade. Faz-se necessário, pois, para a elaboração de cursos de capacitação, um trabalho interdisciplinar, no caso, a capacitação, perceber que toda palavra tem um sentido que está diretamente relacionado com nossas experiências individuais e coletivas, construídas na perspectiva das dimensões históricas, sociais e culturais.

Estes cursos de capacitação terão o caráter pedagógico, uma vez que estaremos construindo uma reflexão coletiva sobre nossa prática docente cotidiana, para identificar lacunas de conhecimento e especificidades dos gestores. É notório a carência de ofertas educativas presenciais para formação de agentes técnicos, carência de técnicos dotados de conhecimentos e habilidades necessárias para a boa e regular operação dos programas nos entes federados, pondo em risco o alcance dos objetivos e suas metas. Para isso, deverá ser compatibilizada a oferta de informações, orientações, esclarecimentos às necessidades do público e fomentar o efeito multiplicador do conhecimento proferido ou ministrado, através da socialização das informações recebidas nas capacitações.

Considerando a realidade da região Norte no que tange a sua infraestrutura física urbana e rural (aspectos logísticos e tecnológicos), nem sempre esses eventos poderão ser presenciais, podendo ocorrer à distância. A definição do tipo de capacitação deverá considerar as condições dos municípios-polo e/ou dos municípios de formação e atendendo a realidade dos demais municípios polarizados. Óbvio, que as presenciais propiciam uma melhor interação das

informações, troca de experiências e ao esclarecimento de dúvidas no grupo de discussão. Isto permitirá, com uma certa facilidade a criação coletiva de vínculos e dos programas FNDE nos Estados, possibilitando processos pedagógicos de monitoramento e a avaliação, contínua e permanente. Os temas a serem abordados deverão contemplar o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE e suas Ações Agregadas) temas relacionados ao PDDE e suas Ações Agregadas, PNATE e ao Programa Caminho da Escola.

Somando-se a isso temos a carência de ofertas educativas presenciais para formação de agentes técnicos, carência de técnicos dotados de conhecimentos e habilidades necessárias para a boa e regular operação dos programas nos entes federados, pondo em risco o alcance dos objetivos e suas metas da política educacional.

A manutenção das ações de capacitação *in loco* justifica-se não apenas porque esse recurso favorece o intercâmbio de informações, à troca de experiências e o esclarecimento de dúvidas em grupo – possibilitando, inclusive, a positiva criação de vínculos e relacionamentos entre os gestores dos programas FNDE nos entes federados –; como também pela possibilidade de se levantar, com mais facilidade, as impressões, dificuldades e êxitos de seus parceiros na implementação das políticas educacionais.

### **3.1.2. Objetivos:**

#### ***3.1.2.1. Geral***

Capacitar os gestores da educação básica para a gestão descentralizada das políticas educacionais, programas e projetos, tendo como referência os aspectos legais, regulamentares e aos procedimentos operacionais, habilitando-os a efetivar os processos de execução descentralizada, para alcançar os objetivos e metas definidas, previamente.

#### ***3.1.2.2. Específicos***

- Definir os Polos de Capacitação, a partir da agregação dos municípios, das condições de infraestrutura e logística e do IdeGES (Índice de Desempenho da Gestão Descentralizada do PDDE);
- Identificar e articular os atores potenciais que serão beneficiados com os processos formativos;

- Formar os dirigentes e técnicos das entidades executoras, mantenedoras e os conselhos sociais, dentre outras instituições;
- Elaborar estratégias de formação, nas modalidades presencial e/ou à distância (com e sem tutor), nos respectivos polos;
- Capacitar os entes federados envolvidos no Projeto, na perspectiva de que os agentes formados se tornem multiplicadores dos conhecimentos veiculados nas formações nas suas respectivas regiões;
- O coordenador do projeto participará virtualmente em reuniões periódicas com o FNDE, sempre que convidado.

### 3.1.3 Atividades

Para a realização das capacitações presenciais, inicialmente serão desenvolvidas as seguintes ações:

- a) Reuniões com entidades parceiras (UNDIME – União de Dirigentes Municipais de Educação, UNCME – União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação, Secretarias de Educação, Unidades Regionais de Ensino – URE's, dentre outros) para o planejamento conjunto da capacitação, e também envolvendo o MEC – Ministério da Educação;
- b) Seleção e capacitação para a equipe que trabalhará durante a realização das capacitações;
- c) Identificação e seleção das escolas, por polo, com os menores IdeGES;
- d) Realização da Capacitação Técnica, presencial (*in loco*) por estado/Polo, com duração de 30 (trinta) horas cada uma, distribuídas em 3 (três) dias;
- e) Participação virtualmente do coordenador do Projeto em reuniões periódicas com o FNDE, sempre que convidado;
- f) Gravação de vídeos, por polo, com relatos de boas práticas de gestão, no âmbito do PDDE e suas Ações Agregadas, PNATE e Caminho da Escola. Os vídeos serão apresentados durante as capacitações e ficarão disponíveis no site do FNDE, CECAMPE Norte e entidades parceiras;
- g) Aplicação de questionários para avaliação da assistência técnica por meio das capacitações;
- h) Certificação dos participantes;
- i) Produção e divulgação de relatórios técnicos e outras produções científicas a exemplo de artigos, *papers*, livros, dentre outros.

### **3.1.4. Metas**

#### **3.1.4.1. Capacitações Presenciais**

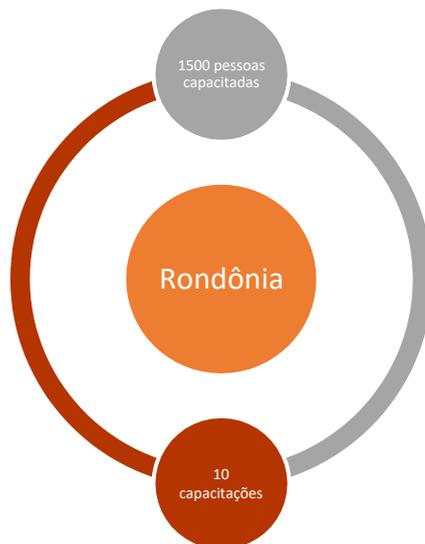
- Capacitar os profissionais da educação ao longo dos 24 meses de duração do primeiro TED (Termo de Execução Descentralizada) do projeto, conforme o detalhamento a seguir:

### **3.1.5. SUBPRODUTO 01 – Capacitações presenciais**

#### **3.1.5.1. Estado de Rondônia**

As capacitações presenciais em Rondônia serão realizadas no período de 03 (três) meses, de fevereiro a abril de 2022, conforme expresso no cronograma.

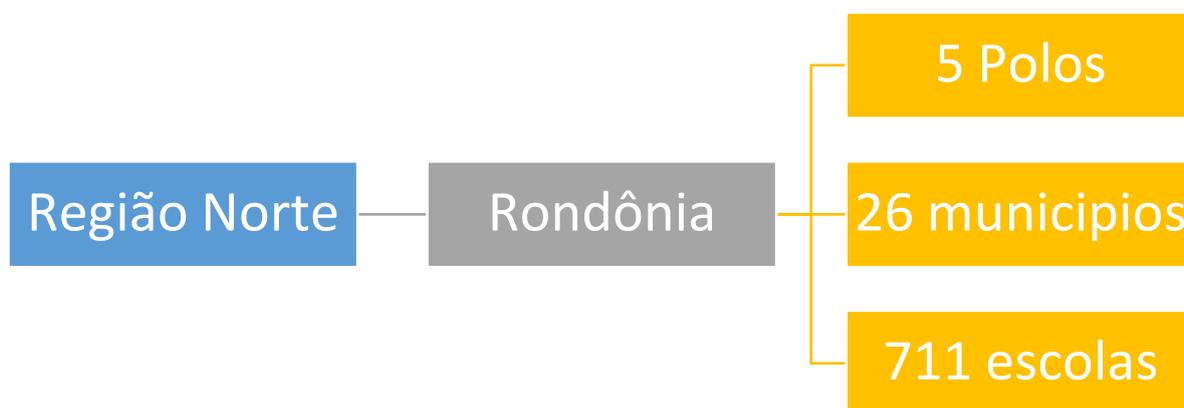
- a)** Dirigentes e técnicos (ligados ao planejamento, regularidade fiscal, à execução direta, à prestação de contas e ao monitoramento) das Entidades Executoras – EEx (prefeituras e secretarias municipais, distrital e estaduais de educação) – 1 representante (26 municípios) = 26 pessoas das prefeituras;
- b)** Unidades Executoras Próprias – UEx (entidades privadas sem fins lucrativos denominadas Associações de Pais e Mestres, Conselhos Escolares, etc.) – 2 representantes (711 escolas) = 1422 pessoas das escolas;
- c)** Entidades Mantenedoras – EM (entidades privadas de educação especial que prestem serviços gratuitos à comunidade, dentre elas Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais, Pestalozzi, etc.) – 1 representação (26 municípios) = 26 pessoas das EM;
- d)** Conselhos Sociais, entre outros – 1 representante (26 municípios) = 26 pessoas dos Conselhos.



**Figura 03.** Número total de pessoas a serem capacitadas (1500 pessoas) e número de capacitações (10 capacitações) no estado de Rondônia.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020)

**Observação importante:** haverá uma etapa de validação pela CGAME/DIRAE/FNDE, que deverá ocorrer antes dos cursos serem realizados e disponibilizados ao público.



**Figura 04.** Número de Polos/municípios e quantidades de escolas que foram identificadas para as capacitações presenciais nos estados da Região Norte.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020)

### 3.1.5.2. Estratégia de implantação dos Polos de capacitação

A distribuição dos Polos de capacitação será regionalizada e assegurará o acesso democrático às atividades do Projeto, ou seja, para as capacitações presenciais priorizaremos os municípios com os menores IdeGES e suas respectivas escolas nos estados da Região Norte.

**Tabela 01.** 50% dos municípios do Estado de Rondônia, na Região Norte, com os respectivos IdeGES (2020), suas respectivas mesorregiões, polos e locais de formação.

UF	Município	IdeGES - 2018	Mesorregião	POLOS/Local de Formação
RO	Costa Marques	1,81	Madeira-Guaporé - 429	Polo 19 (São Francisco do Guaporé)
RO	Parecis	2,04	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Pimenteiras do Oeste	2,23	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Vale do Anari	2,66	Leste Rondoniense	Polo 21 (Ariquemes)
RO	Governador Jorge Teixeira	3,51	Leste Rondoniense	Polo 21 (Ariquemes)
RO	Nova Mamoré	4,01	Madeira-Guaporé	Polo 22 (Porto Velho)
RO	Guajará-Mirim	4,08	Madeira-Guaporé	Polo 22 (Porto Velho)
RO	Alvorada D'Oeste	4,4	Leste Rondoniense	Polo 19 (São Francisco do Guaporé)
RO	Alta Floresta D'Oeste	4,47	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Santa Luzia D'Oeste	4,62	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Primavera de Rondônia	5,29	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Itapuã do Oeste	5,38	Madeira-Guaporé	Polo 22 (Porto Velho)
RO	São Felipe D'Oeste	5,47	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Novo Horizonte do Oeste	5,73	Leste Rondoniense - 429	Polo 19 (São Francisco do Guaporé)
RO	Vale do Paraíso	5,86	Leste Rondoniense	Polo 23 (Vilhena)
RO	Monte Negro	5,88	Leste Rondoniense	Polo 21 (Ariquemes)
RO	Cerejeiras	5,91	Leste Rondoniense	Polo 23 (Vilhena)
RO	Buritis	6,2	Madeira-Guaporé	Polo 21 (Ariquemes)
RO	São Francisco do Guaporé	6,32	Madeira-Guaporé - 429	Polo 19 (São Francisco do Guaporé)
RO	Pimenta Bueno	6,42	Leste Rondoniense	Polo 20 (Rolim de Moura)
RO	Porto Velho	6,49	Leste Rondoniense	Polo 22 (Porto Velho)
RO	Chupinguaia	6,5	Leste Rondoniense	Polo 23 (Vilhena)
RO	Urupá	6,51	Leste Rondoniense	Polo 19 (São Francisco do Guaporé)

RO	Alto Paraíso	6,52	Leste Rondoniense	Polo 21 (Ariquemes)
RO	Rio Crespo	6,86	Leste Rondoniense	Polo 21 (Ariquemes)
RO	Campo Novo de Rondônia	6,95	Madeira-Guaporé	Polo 21 (Ariquemes)

**Fonte:** FNDE / IdeGES (2020)

### 3.1.6. SUBPRODUTO 02 - Capacitações a distância (com tutoria)

As capacitações a distância com tutoria nos 07 estados da região Norte serão realizadas com a carga horária de 30 (trinta) horas, prioritariamente no período de 03 meses no estado, de setembro a novembro de 2021, conforme expresso no cronograma.

- Rondônia – 7 tutores a distância – R\$ 1.300,00 – **FADESP / PA** (1 mês) – 700 pessoas capacitadas (1 por escola) / 100 alunos por tutoria.

**Observação importante:** haverá uma etapa de validação pela CGAME/DIRAE/FNDE, que deverá ocorrer antes dos cursos serem publicados e disponibilizados ao público.

### 3.1.7. SUBPRODUTO 3 - Capacitações a distância (sem tutoria)

-

As capacitações a distância (sem tutoria) nos 07 estados da região Norte serão realizadas prioritariamente no período de 03 (três) meses, de novembro de 2021 a janeiro de 2022, conforme expresso no cronograma.

- Rondônia – 1.422 pessoas capacitadas (2 por escola – 711 escolas).

**Observação importante:** haverá uma etapa de validação pela CGAME/DIRAE/FNDE, que deverá ocorrer antes dos cursos serem publicados e disponibilizados ao público.

### 3.1.8. Metodologia

Deverá ser facilitada a motivação para a construção de novos conhecimentos, tendo como premissa que as informações socializadas tenham significado na vida profissional do gestor, como um elenco de ações implementadas com o objetivo de manter os executantes dos programas: capacitados, informados, atualizados e orientados quanto aos aspectos regulamentares e operacionais desses programas.

A metodologia a ser adotada apresenta-se basicamente como uma concepção dialética de trabalho, numa forma de ver os espaços educativos não-escolares de modo crítico, buscando articular num processo integral a participação dos alunos(as). Pretende ser um momento privilegiado de reflexão crítica e sistemática, no sentido de entender a importância desses espaços a serem considerados para uma gestão descentralizada. Os eventos com suas temáticas e material didático-pedagógicos vinculados às políticas e programas mencionados, serão realizados em dias consecutivos, com a carga horária de 24 horas. A didática será desenvolvida através de exposição dialogada, seminários, palestras, observação e relatos de experiências organizativas, com a utilização de multimeios (vídeos, DVDs e rádio, entre outros).

Destaca-se a importância de uma prática gestora, que problematize a capacitação exercida e a exigida dos capacitados, ao apreender os programas educacionais do FNDE em pauta, para que esse gestor possa atuar de forma descentralizada, no sentido de contribuir para a execução das políticas e programas com eficiência e eficácia.

Nas capacitações a distância poderão ser usadas as plataformas web conferência e a videoconferência e outras tecnologias que se julgar necessários. A primeira usa os seguintes softwares: *Skype, Google Hangout, Google Meet, Google Classroom, Microsoft Teams, Adobe Connect*, entre outros. O espaço físico para Web Conferência (Web Aula) deve possuir computador com webcam e headset (fone de ouvido com microfone) e, no mínimo, outro computador para uso diversos, como na apresentação de slides, por exemplo.

Como resultado das diferentes formações, também serão realizados seminários de restituição das atividades presenciais, sendo realizados encontros com gestores municipais e estaduais interlocutores do PDDE e suas Ações Agregadas, além da política de Transporte

Escolar (PNATE e Caminho da Escola) - a realização de 1 encontro presencial por estado ao final do TED de 02 anos, com duração de 2 dias – 20 horas cada, com cerca de 150 representantes municipais e estaduais para atualização sobre a execução do PDDE e suas Ações Agregadas (seminários de monitoramento e avaliação).

Segundo a as informações constantes do guia dos CECAMPES (p. 20), para organizar as capacitações presenciais, o CECAMPE Norte deve:

1. Articular-se com as entidades representativas de entes federados para mobilização dos entes e inscrição de participantes nos eventos de capacitação.
2. Informar ao FNDE, por ocasião da confirmação de parceria, o endereço do local do evento, assim como o contato de um de seus representantes para divulgação junto aos entes federados convidados.
3. Remeter por via física ou eletrônica, antes da realização do evento, os materiais didáticos a serem utilizados pelos participantes.
4. Providenciar recursos financeiros e procedimentos para tempestiva emissão de passagens e disponibilização de diárias, para deslocamento da equipe técnica aos entes federados.
5. Prover equipamentos de informática e telecomunicação à equipe técnica, com vistas a possibilitar interlocução com os técnicos no curso das atividades externas.
6. Realizar as palestras e oficinas, conforme cronograma definido, e zelar pelos registros de presença e avaliação de aprendizado dos participantes.
7. Certificar os participantes quanto a sua participação no curso.
8. Elaborar relatório sobre a capacitação realizada.

**3.1.8.1. Detalhamento das atividades das formações (capacitações à distância, com tutoria e sem tutoria):**

Para a realização das atividades formativas, serão desenvolvidas as seguintes ações:

- a) Reuniões com entidades parceiras (UNDIME, UNCME, Associações de municípios, Secretarias Municipais de Educação, Unidades Regionais das Secretarias Estaduais de Educação), Sindicatos de Profissionais da Educação, entre outros, para o planejamento da reunião de formação, envolvendo também o Ministério da Educação (MEC);
- b) Produção do material a ser utilizado nas capacitações presenciais e à distância;
- c) Etapa de validação dos materiais produzidos, pela CGAME/DIRAE/FNDE que deverá ocorrer antes dos materiais a serem publicados e disponibilizados ao público;
- d) Seleção das escolas/municípios, por polo, com a priorização dos municípios com 50% dos municípios com maiores IdeGES serão priorizados para as capacitações a distância (com e sem tutoria);
- e) Aplicação de web questionário com fins de analisar a situação global das Unidades Educativas para preparar as capacitações;
- f) Realização das capacitações a distância (por meio de vídeos, áudios e web conferências);
- g) Certificação dos participantes;
- h) Elaboração do relatório final por parte da equipe do CECAMPE responsável pela organização e realização dos encontros. O relatório final será construído até dezembro de 2022, mesmo que o plano de trabalho se encerre no mês de setembro.
- i) Elaboração e divulgação de outras produções científicas.

### **3.1.9. Equipes formadoras (provisórias):**

#### **I - EQUIPES PROVISÓRIAS DOS ESTADOS (PARA O PERÍODO DAS CAPACITAÇÕES PRESENCIAIS)**

- Para o estado de Rondônia contaremos com a colaboração de um profissional formador e 2 estagiários para cada Formação ministrada de 30 h.

### 3.1.10. Cronograma

**Tabela 02.** Cronograma de execução do Produto 01 (Capacitações presenciais e à distância)

Processo/Ação	Ano 1											
	2020			2021								
Atividades	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
1. Capacitação das Coordenações Estaduais (pelo FNDE)	X	X										
2. Capacitação e planejamento com as equipes locais (pelos Coordenadores Estaduais)			X	X								
3. Produção/Revisão de materiais/Conteúdos					X	X						
4. Contatos com os entes federados para parcerias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado					X	X						
6. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE						X						
7. Etapa de validação da CGAME / DIRAE / FNDE sobre a elaboração de módulos para capacitação à distância						X	X					
8. Capacitações a distância (com tutoria) - RO												X
9. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X							X		

Processo/Ação	Ano 2											
	2021			2022								
Atividades	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
10. Reuniões de avaliação da equipe local e coordenação geral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11. Reuniões de Avaliação da Coordenação Geral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12. Realização de cursos de capacitação presencial												
RO					X	X	X					
13. Seminários de avaliação nos Estados, após as capacitações												
RO										X	X	X
14. Reuniões de Avaliação da Coordenação Geral										X	X	X
15. Capacitações a distância (com tutoria)												
RO	X	X										
16. Capacitações a distância (sem tutoria)												
RO		X	X	X								
17. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X							X		
18. Produtos advindos da Pesquisa e Extensão									X	X	X	

19. Elaboração e entrega do relatório final de atividades												X	X
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---

### 3.1.11. Recursos necessários

Os materiais previstos por capacitação presencial são:

- ✓ Pastas, canetas, blocos, crachás, papel A4, folders e cartazes para divulgação;
- ✓ Banners para divulgação da capacitação;
- ✓ Contratação de 1 palestrante (temporário) para a organização do evento, além de 3 bolsistas de apoio temporários (nos estados: Rondônia) para apoiar os Grupos de Trabalho (GT's), finalizando com a emissão dos certificados;
- ✓ *Coffee Break* para os dias de capacitação;
- ✓ Registro fotográfico;
- ✓ Construção de uma página na internet, que centralizará as atividades dos cursos a serem ministrados, como as inscrições, materiais didáticos (vídeos, textos, etc.), as listas de frequência e os certificados que serão emitidos para os participantes;
- ✓ Passagens e diárias para permitir que os membros da Coordenação Geral participem dos eventos nos Estados (RO);

### **3.2. PRODUTO 02 –Elaboração e Difusão de Materiais Didáticos e Informativos para os entes federados na região norte: RO**

#### **3.2.1. Descrição e Justificativa**

Ser educador implica recorrer e reinventar instrumentos pedagógicos que facilitem, por um lado, a intervenção educativa e, por outro, o processo de aprendizagem realizado pelo educando. Sendo assim, teremos a necessidade de capacitar os agentes executores e suprir suas lacunas de conhecimento, resultantes das mudanças naturais e dinâmicas dos processos de formulação e execução dos programas, que podem comprometer a boa e regular operação das políticas nos entes federados e o alcance de seus objetivos e metas.

Uma etapa importante para a organização das atividades e dos conteúdos que serão utilizados em sala de aula, objetivando a melhoria do processo de ensino e aprendizagem é selecionar os instrumentos pedagógicos. Para isto precisa-se, antecipadamente, realizar o planejamento pedagógico, analisando os aspectos da realidade do ambiente escolar onde vai se desenvolver a aprendizagem. Este planejamento considera o levantamento das necessidades, definição de objetivos e metas, recursos materiais e financeiros e gestão de pessoal e tempo.

Dessa forma, pode-se prever entraves e antever soluções, a fim de colaborar com o processo de desenvolvimento da educação e aprendizagem dos educandos. Na sequência, cabe então, escolher os instrumentos pedagógicos - também, denominados de material didático, a serem utilizados na sala de aula, como elementos fundamentais na função de orientar e amparar o planejamento do educador, tornando, ao mesmo tempo, o ensino prazeroso.

O material didático pode ser definido como instrumento e produto pedagógico utilizado em sala de aula, elaborado com finalidade pedagógica. Atualmente os materiais didáticos abrangem diferentes linguagens e meios, sejam físicos e/ou digitais, o que possibilita qualidade conceitual e adequação à fase de desenvolvimento dos alunos e alunas. Desnecessário é reforçar, mas não custa enfatizar que o material não seja utilizado como um

fim em si mesmo, e sim como um dos meios para contribuir com uma aprendizagem reflexiva e crítica dos estudantes.

O material impresso é essencial para qualificar os atendimentos in loco, na apresentação dos programas a novos atores, pode ser afixado em murais das entidades interessadas, como elemento de transparência, já que o cunho didático e informativo infere clareza e acessibilidade à informação.

A elaboração, produção e impressão de material didático e informativo atende a diversos fins: podem ser distribuídos nos cursos presenciais, como recurso didático que favorece o processo de ensino-aprendizagem, assim como difundidos para as entidades e atores que por algum motivo se fizeram ausentes aos eventos presenciais.

Nesse contexto, o material didático pode ser impresso e virtual. Este deve complementar e dialogar com a versão impressa. Dentre os impressos destacam-se: “cartilhas, folders, manuais, entre outros recursos instrucionais para difusão em eventos formativos, de capacitação, que necessitem de materiais físicos para favorecer o atendimento das demandas” em sala de aula. Por sua vez, como exemplo dos virtuais, considere-se: e-books, audiolivros, plataformas de aprendizagem adaptativa, gamificação, realidade virtual e comunidades colaborativas. Dentre estes, os mais utilizados são vídeos, *webconference* e *webinar* (web + seminário).

### **3.2.2. Objetivos:**

#### **3.2.2.1. Geral**

Orientar, atualizar e esclarecer dúvidas dos agentes envolvidos com a gestão descentralizada, quanto aos aspectos legais, regulamentares e operacionais dos programas, suas inovações e boas práticas de gestão, a fim de que estejam aptos para efetivar os processos de execução descentralizada, favorecendo o alcance dos objetivos e metas da política.

### 3.2.2.2. Específicos

- Construir a proposta metodológica considerando a realidade dos Polos, os atores e os entes federados a serem capacitados;
- Definir os tipos de materiais didático-pedagógicos que serão utilizados nas capacitações, presenciais e/ou à distância no decorrer do projeto;
- Elaborar os materiais didático-pedagógicos das capacitações;
- Desenvolver peças de comunicação com temáticas relacionadas às capacitações a serem veiculadas para os atores, entidades envolvidas e entes federados;
- Fomentar a autonomia dos atores na busca de novos conteúdos e realização de pesquisas;
- Estimular a participação nos vários instrumentos virtuais de aprendizagem que serão produzidos;
- Apoiar o FNDE no delineamento de estratégias de difusão e divulgação do material e peças de comunicação para as escolas públicas de ensino.
- Participar virtualmente em reuniões periódicas com o FNDE, sempre que o coordenador do projeto for convidado.

### 3.2.3. Metas

Diversos são os tipos de materiais didáticos. Os mais comuns que serão utilizados pelo CECAMPE Região Norte como instrumentos de comunicação e assistência técnica são a seguir descritos:

**a) Slides de Apresentação:** Serão definidos pelos responsáveis técnicos, para preparar as capacitações presenciais e à distância, e disponibilizados, em *sites* próprios e nas redes sociais, para todos os interessados e envolvidos nos processos formativos. O número de

apresentações será definido *a posteriori*, pois dependerá do planejamento do projeto a partir do início de sua implementação;

**b) *Folders e cartilhas informativas:*** será produzido 1 tipo de cartilha (PDDE e suas Ações Agregadas e PNATE / Caminhos da Escola), totalizando 25.000 cartilhas e cinco tipos de folders (totalizando 100.000 unidades, sendo 20.000 de cada tipo de folder), para serem distribuídos nas 22.180 escolas existentes nos 07 estados da Região Norte;

**c) *Tutoriais:*** Serão produzidos pela equipe técnica, como conteúdos organizados em cartilhas (de 20 páginas), sendo produzidos conteúdos envolvendo os dois programas analisados (PDDE e suas Ações Agregadas e PNATE / Caminhos da Escola), sendo confeccionadas 25.000 unidades para distribuição em todas as escolas e para os entes federados envolvidos nas capacitações presenciais e à distância (com tutoria e sem tutoria);

**d) *Documentos de Perguntas e respostas:*** Também serão de responsabilidade da equipe técnica, sendo produzidos dois tipos (PDDE e suas Ações Agregadas e PNATE / Caminhos da Escola), com o conteúdo totalizando 20 páginas, e sendo impressos 25.000 exemplares para a distribuição em todas as escolas e entes federados;

**e) *Marcadores de Páginas:*** Serão elaborados pela equipe técnica, para ampla distribuição a todos os envolvidos com o PDDE e suas Ações Agregadas, PNATE e Programa Caminho da Escola. Está prevista a confecção de 5 tipos diferentes, sendo confeccionados 100.000 unidades (20.000 de cada tipo);

**f) *Questionários de Avaliação de Aprendizagem:*** Serão elaborados questionários visando avaliar as pessoas a serem capacitadas (por meios virtuais, por exemplo o *Google Forms*, e também impressos, a partir do material de consumo financiado pelo projeto, como *tonners* de impressoras e papel A4), visando atingir a todas as 31.796 pessoas que estão planejadas para participação nas capacitações, nos cursos presenciais e à distância.

**g) *2 (dois) cadernos de estudos:*** Sendo 1 (um) específico para o PDDE e suas Ações Agregadas, contemplando os aspectos normativo-legais e organizacionais (IdeGES, dentre outros), conceituais, operacionais (execução e prestação de contas), criação e gestão das UEX's; e 1 (um) para o PNATE e Caminho da Escola;

**Observação importante:** Ressalta-se que qualquer material desenvolvido pelo CECAMPE Região Norte será previamente analisado, aprovado e validado pelo FNDE antes de ser confeccionado e divulgado.

### 3.2.4. Metodologia

A partir do planejamento pedagógico, que leva em consideração a abordagem pedagógica a ser utilizada pelo docente, a realidade do ambiente escolar, dos alunos e alunas, dos conteúdos a serem ministrados e dos recursos materiais, humanos e financeiros, como já explicitado, inicia-se a seleção e produção dos instrumentos pedagógicos.

Na produção desses instrumentos tem que ser observado suas peculiaridades. Considera-se a didática a ser utilizada na prática pedagógica, no sentido de uma melhor compreensão dos que serão capacitados. Os aspectos visuais e a técnica de apresentação, ou seja, o tratamento gráfico de cores, o tamanho e cor das fontes, os contrastes, para que seja iniciada a etapa de impressão gráfica. A utilização desse material também deve ser estudada previamente, principalmente se vão ser utilizados multimeios (vídeos, DVDs e outros).

No caso do material didático virtual, inter-relação entre alunos e professores é um fator muito importante no processo de ensino-aprendizagem e as ferramentas de interação devem viabilizar o desenvolvimento desse processo. Na seleção das ferramentas da Web 2.0 que podem ser usadas em conjunto com as ferramentas formais do Moodle precisam ser observadas com atenção. Estas ferramentas promovem maior envolvimento e interação entre os alunos, professores e o curso.

Nas capacitações a distância poderão ser usadas os seguintes instrumentos pedagógicos, alguns já citados: as plataformas, web conferência e a vídeo conferência. A primeira usa os seguintes softwares: Skype, Google Hangout, Adobe Connect, entre outros. O espaço físico para Web Conferência (Web Aula) deve possuir computador com webcam e headset (fone de ouvido com microfone) e, no mínimo, outro computador para usos diversos, como na apresentação de slides, por exemplo.

Esse processo de escolha dos instrumentos virtuais, deve ter como princípio o acesso dos educandos ao computador, os sinais de Internet, além de suas habilidades no uso

dos equipamentos que acessam a Internet. Óbvio, que a habilidade do professor ou professora, na utilização destes equipamentos e plataforma deve ser atentado antes da escolha pelo instrumento pedagógico.

### 3.2.5. Responsáveis Técnicos

**Coordenação geral** (1 coordenador executivo – *Prof. Dr. Afonso Nascimento*; 1 vice-coordenador executivo – *Prof. Dr. Yvens Cordeiro*). **Pesquisadores Coordenadores dos Estados:** *Prof. Dr. Orlando Nobre Bezerra de Souza*, e *Prof. Dr. Sebastião Martins Siqueira Cordeiro* – Rondônia. Essa equipe será formada por profissionais nas diversas áreas de produção de material didático, tanto a distância como presencial, para produzir materiais de excelência, devidamente aprovados anteriormente pelo FNDE.

### 3.2.6. Cronograma

**Tabela 3.** Cronograma de execução do Produto 02

Processo /Ação	Ano 1														
	Semanas														
Atividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Definição de temas	X	X	X												
2. Definição do tipo de material				X	X	X									
3. Planejamento didático							X	X	X						
4. Redação e revisão de roteiros										X	X	X			
5. Design e Editoração													X	X	X
6. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades															X

Processo /Ação	Semanas														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<b>Atividades</b>															
7. Revisão final do Material	X	X	X												
8. Divulgação interna				X	X	X									
9. Levantamento cadastral							X	X	X						
10. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado								X	X						
11. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE								X	X						
12. Validação pelo CGAME / DIRAE / FNDE da produção de manuais e								X	X						

outros materiais de orientação às escolas															
13. Envio aos destinatários										X	X	X			
14. Publicação e Impressão													X	X	X
15. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades															X

### **3.3. PRODUTO 03 – Vídeos, Áudios e Web conferência para os entes federados na região norte: RO**

#### **3.3.1. Descrição e Justificativa**

A utilização de reuniões, palestras e aulas virtuais tem como foco o áudio e no vídeo, enquanto a web conferência recorre a outras ferramentas para interação, como slides, notas compartilhadas, ferramentas de tutoria, entre outras. Ambas fazem parte de uma nova pedagogia, denomina Educação a Distância – EAD, que utiliza atividades específicas por parte dos estudantes, fazendo com que eles interajam diretamente com seus professores, mesmo que não seja uma ação presencial. Sem grandes aparatos tecnológicos, permitem realizar como avaliações e avisos automáticos, videoconferências, rubricas de aprendizagem ou notas de áudio ou vídeo.

Essas Tecnologias da Informação - TI, também denominadas de Plataformas, o vídeo e web conferência, utilizam comunicação síncrona (transmissão de bits de forma que estes possam ser recebidos adequadamente pelo destinatário), através da Internet, ou seja, você e outras pessoas se encontram em uma “sala virtual online”, em um horário agendado, para assistirem uma palestra, uma aula sobre um determinado tema ou reuniões de trabalho.

A interação no uso do vídeo e da web conferências vai depender do objetivo. Nas reuniões por ter um número pequeno. Por sua vez nas conferências observa-se uma participação passiva por ter um público maior. No caso das aulas tem que ser observado estes parâmetros na elaboração dos conteúdos programáticos, no número de participantes e principalmente nas ferramentas a serem utilizadas na videoconferência e na web conferência ou reunião virtual, ou seja: *Zoom* videoconferência; Videoconferência *WhatsApp*; Videoconferência *Skype* e videoconferência online. O professor tem que estar capacitado para o uso das ferramentas. Ele tem que ter um domínio para um bom desempenho de sua prática pedagógica, o mesmo deve acontecer como os alunos no sentido do manuseio de suas máquinas.

A utilização de plataformas interativas são instrumentos didáticos pedagógicos para uma boa mediação pedagógica, desde que bem planejadas, possibilitando desenvolver ambientes educacionais propícios para o processo ensino aprendizagem, tendo como referência a interatividade como elemento importante.

As TI citadas devem ser utilizadas no sentido de minimizar distâncias, dificuldades com a logística e escasso materiais humanos, físicos e financeiros. Elas devem ser usadas como meio no processo educativo formativo e capacitivo e nunca como fim.

### **3.3.2. Objetivos:**

#### **3.3.2.1. Geral**

Capacitar, orientar, atualizar e esclarecer dúvidas dos agentes envolvidos com a gestão descentralizada dos programas/Ações quanto aos aspectos legais, regulamentares e operacionais, suas inovações e boas práticas de gestão, a fim de que estejam aptos para efetivar os processos de execução descentralizada, favorecendo o alcance dos objetivos e metas da política.

#### **3.3.2.2. Específicos**

- Definir as ferramentas audiovisuais que serão utilizadas em todas as etapas da realização do projeto, com especial atenção para a realidade de cada Polo a ser trabalhado;
- Construir a proposta metodológica considerando as diferentes ferramentas a serem utilizadas;
- Elaborar diferentes instrumentos físicos e virtuais para consolidação da proposta de formação;
- Fomentar a ampla divulgação dos instrumentos elaborados pelo Projeto, ampliando suas possibilidades formativas;
- Participar virtualmente em reuniões periódicas com o FNDE, sempre que o coordenador do projeto for convidado.

### **3.3.3. Metas**

Para a distribuição por *sites* específicos, redes sociais e plataformas *online*, serão construídos pelo menos 10 vídeos curtos, de no máximo 10 minutos, e 20 áudios curtos, também

com duração máxima de 5 minutos, com tutoriais, formato de perguntas e respostas e orientações didáticas sobre os programas acompanhados (PDDE e suas Ações Agregadas, PNATE e Programa Caminho da Escola).

Também serão realizados encontros virtuais, web conferências e videoconferências, cujo número vai depender do andamento da execução do projeto, com participação via *chat*, com os atores envolvidos nas ações de monitoramento e avaliação, sendo utilizadas as plataformas públicas da Universidade Federal do Pará (como o *Moodle*, o *Google Meet*, o *Zoom*, o *Microsoft Teams*, entre outros), destinadas ao seguinte público: a) dirigentes e técnicos das Entidades Executoras – EEx (prefeituras e secretarias municipais e estaduais de educação), Unidades Executoras Próprias – UEx (Associações de Pais e Mestres, Conselhos Escolares, etc.) e Entidades Mantenedoras – EM (Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais, Pestalozzi, etc.); b) membros de conselhos de acompanhamento e controle social, como CACS-Fundeb; c) dirigentes, técnicos e membros de entidades representativas dos entes federativos, como a União de Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED); d) coordenadores e tutores do Programa Formação pela Escola envolvidos com a oferta de cursos afetos aos programas; e) dirigentes e técnicos do FNDE e MEC envolvidos com a gestão nacional dos programas; e f) estudiosos, pesquisadores e demais cidadãos interessados em informações sobre os programas (FNDE, 2020b).

Tendo em vista a necessidade de que os participantes disponham de conexão de internet em alta velocidade para interagir por meio de vídeo/web conferências, pode haver restrição dos participantes reduzindo o universo de agentes passíveis de serem alcançados por esta estratégia (FNDE, 2020b).

Devido à estrutura e a preparação necessárias para essas ações, será realizado um encontro virtual (vídeo/web conferência) a cada dois meses para cada um dos 7 estados durante o processo de monitoramento e avaliação, sendo uma ferramenta importante para discutir essas temáticas específicas (totalizando 17 reuniões virtuais por estado nos quatro anos de duração do projeto, ou seja, 119 vídeo/web conferências).

### 3.3.4. Metodologia

A inserção das plataformas, vídeo e da videoconferência, no contexto da educação/formação/capacitação deve ser identificado as principais dificuldades para uma reflexão com docentes e se possível, os discentes, para as funcionalidades das mesmas no processo educativo que se quer implementar. Um dos pontos cruciais a ser considerado é a necessidade de um planejamento pedagógico pautado na realidade e habilidade técnica básica para aqueles que vão utilizar as Plataformas. Assim como averiguar as dificuldades encontradas na aplicação das mesmas, como promotoras de interação entre gestores, professores e alunos e tutores de cursos nesta modalidade, Educação a Distância.

A partir do planejamento pedagógico, que leva em consideração a abordagem pedagógica a ser utilizada pelo docente, a realidade do ambiente escolar, dos alunos e alunas, dos conteúdos a serem ministrados e dos recursos materiais, humanos e financeiros, como já explicitado, inicia-se a seleção das plataformas e ferramentas.

Na definição dessas plataformas e suas ferramentas, têm que ser observadas suas peculiaridades. Considera-se a didática a ser utilizada na prática pedagógica, no sentido de uma melhor compreensão dos que serão capacitados. Os aspectos visuais e a técnica de apresentação, ou seja, o tratamento gráfico de cores, o tamanho e cor das fontes, os contrastes, para que que seja iniciada a etapa de impressão gráfica. A utilização desse material também deve ser estudada previamente, principalmente se vão ser utilizados multimeios (vídeos, DVDs e outros).

No caso do material didático virtual, inter-relação entre alunos e professores é um fator muito importante no processo de ensino-aprendizagem e as ferramentas de interação devem viabilizar o desenvolvimento desse processo. Na seleção das ferramentas da Web 2.0 que podem ser usadas em conjunto com as ferramentas formais do Moodle precisam ser observadas com atenção. Estas ferramentas promovem maior envolvimento e interação entre os alunos, professores e o curso.

Nas capacitações selecionar os seguintes instrumentos pedagógicos, alguns já citados: as plataformas, web conferência e a vídeo conferência. A primeira usa os seguintes softwares: Skype, Google Hangout, Adobe Connect, entre outros. O espaço físico para Web Conferência (Web Aula) deve possuir computador com webcam e headset (fone de ouvido com microfone)

e, no mínimo, outro computador para usos diversos, como na apresentação de slides, por exemplo.

Esse processo de escolha dos instrumentos virtuais, já mencionado, deve ter como princípio o acesso dos educandos ao computador, os sinais de Internet, além de suas habilidades no uso dos equipamentos que acessam a Internet. Obvio, que a habilidade do professor ou professora, na utilização destes equipamentos e plataforma deve ser atentado antes da escolha pelo instrumento pedagógico.

**Observação importante:** todas as atividades que envolvam produção de manual, vídeos e outros materiais de orientação às escolas, a CGAME/DIRAE/FNDE deverá ser parte integrante da validação que deverá ocorrer antes dos materiais serem publicados e disponibilizados ao público.

### 3.3.5. Responsáveis Técnicos

**Coordenação geral** (1 coordenador executivo – *Prof. Dr. Afonso Nascimento*; 1 vice-coordenador executivo – *Prof. Dr. Yvens Cordeiro*). **Pesquisadores Coordenadores dos Estados:** *Prof. Dr. Orlando Nobre Bezerra de Souza*, e *Prof. Dr. Sebastião Martins Siqueira Cordeiro* – Rondônia. Além disso, será montada uma equipe responsável para elaborar os vídeos, áudios e preparar as webconferências, além dos conteúdos que estarão disponíveis para os entes federados e representantes das unidades executoras. Contará com o apoio de 2 bolsistas pesquisadores Doutores para os 3 Eixos – Eixo Assistência Técnica; Eixos Monitoramento e Avaliação), além de envolver os demais membros de sua equipe, e será composta por profissionais de edição de podcasts, administrador dos ambientes virtuais e design instrucional, professor conteudista e revisor de texto, entre outros que se fizerem necessários. Cada um dos 3 profissionais trabalhará durante 1 ano (doze meses).

### 3.3.6. Cronograma

**Tabela 4.** Cronograma de execução do Produto 03

Processo/Ação	Ano 1											
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Definição de Assunto/Tema	X	X										
2. Definição do Público-Alvo	X	X	X									
3. Articulação com os participantes e Agenda		X	X									
4. Preparação do Material Visual		X	X									
5. Reserva de Infraestrutura			X	X								
6. Testes de conectividade					X	X						
7. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades							X					
8. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado							X					
9. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE							X					
10. Validação pelo CGAME / DIRAE / FNDE da							X					

produção de manuais e outros materiais de orientação às escolas												
11. Divulgação interna e externa								X	X			
12. Realização do evento									X	X		
13. Edição e armazenamento de vídeo em repositório										X	X	
14. Divulgação do conteúdo											X	X
15. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades												X

### **3.4. PRODUTO 04 – Ações de monitoramento para os entes federados na região norte: RO**

#### **3.4.1. Descrição e Justificativa**

O monitoramento da educação consiste no acompanhamento do processo educacional de forma sistemática e periódica, e pode servir a gestão como meio para a promoção da qualidade da educação (FLETCHER, 1995; SOUZA, 2005). Esse é um dos motivos que na execução do Desempenho da Gestão Descentralizada do PDDE e suas Ações Agregadas, seja adotado o monitoramento como uma das estratégias para a melhoria de sua performance, bem como induzir sua prática nos âmbitos dos Polos e seus municípios polarizados.

Assim, se faz necessário o que o CECAMPE Norte assuma um conceito de monitoramento, no caso pedagógico, bem como seus instrumentos e indicadores a serem utilizados no norteamo de sua prática. O conceito de monitoramento abraçado pelo CECAMPE Norte é entendido como um processo contínuo, formativo que permite diagnósticos, reflexões e intervenções sobre a realidade avaliada, resultando, ou não, em mensuração (VIANNA, 2005). Os indicadores, por sua vez, são partes de um sistema de informação e, como tal, são elementos que direcionam uma ação ao expressar determinadas características da realidade (SOUZA, 2005; TENÓRIO; FERREIRA, 2010).

Na seleção dos indicadores para a prática do monitoramento, deve ser observado o envolvimento da tomada de decisão sobre quais aspectos da realidade se pretende conhecer, acompanhar, controlar e, até mesmo, intervir (TENÓRIO; FERREIRA, 2010). Cabe enfatizar que um único indicador é incapaz de retratar a complexidade do fenômeno educacional, por isso, a necessidade de um conjunto de indicadores (SOUZA, 2005), muitas vezes sintetizados por um ou mais índices.

O CECAMPE Norte abraça o monitoramento como a observação e o registro regular das atividades por ele executadas. É um processo rotineiro de acúmulo de informações do projeto em todos os seus aspectos. Monitorar é verificar o progresso das atividades de capacitação e gestão dos recursos financiados pelo PDDE e suas Ações Agregadas e os demais em estudo, ou seja, uma observação sistemática e com propósitos.

Por fim, previamente à elaboração dos materiais sobre monitoramento, das ferramentas de análises de dados, soluções tecnológicas e a proposição de indicadores, o CECAMPE Região Norte participará de reuniões com a CGAME e outros Centros Colaboradores para a especificação dos produtos e temas a serem analisados a fim de que esses produtos sejam diferentes dos já existentes e elaboradas pelo FNDE ou parceiros e promovam o aperfeiçoamento do monitoramento ora realizado.

### **3.4.2. Objetivos:**

#### ***3.4.2.1. Geral***

Desenvolver atividades sistemáticas de observação, coleta e análise de dados para produção e difusão de informações sobre os insumos, processos, produtos, resultados e impactos do Produto acompanhado, objetivando o contínuo ajustamento/aperfeiçoamento do mesmo, apontando para um melhor gerenciamento dos recursos disponíveis, correção de desvios, solução de problemas, reformulação de práticas, redefinição de estratégias de atuação, entre outros. A manutenção, aperfeiçoamento e fortalecimento das atividades de monitoramento representam medidas cruciais para cumprimento dos objetivos do projeto monitorado.

#### ***3.4.2.2. Específicos***

- Elaborar uma metodologia de monitoramento para a realização das respectivas ações;
- Identificar indicadores a serem utilizados no Monitoramento e Avaliação das ações do FNDE nos entes federados envolvidos;
- Definir soluções tecnológicas para monitoramento dos programas/ações em âmbito dos Polos, inclusive por núcleos descentralizados e instâncias de controle social;
- Criar um banco de dados e informações produzidas no projeto sobre o PDDE e suas Ações Agregadas nos Polos trabalhados;

- Realizar atividades de monitoramento *in loco* e através de instrumentos virtuais, nos Polos e municípios que receberem as capacitações presenciais e a distância;
- Efetivar os processos de monitoramento/avaliação das atividades de assistência técnica através dos eventos de capacitação desenvolvidos nos Polos e municípios acompanhados;
- Participar virtualmente em reuniões periódicas com o FNDE, sempre que o coordenador do projeto for convidado;

### 3.4.3. Metas

1. O início do Monitoramento começa no Convite às UE's para que seus membros participem da Formação Presencial, compondo o universo de 50% das Unidades Educativas de menores IdeGES, por município/estado, que preencherão um Questionário *on line* para elaborar um diagnóstico aproximado a fim de identificar as características de seu funcionamento, particularidades e diferenciais na execução dos Programas (PDDE e suas Ações Agregadas e PNATE / Caminho da Escola), bem como suas dificuldades, entraves e potencialidades no uso dos recursos que recebe;

2. Conforme o Guia para realização das atividades, será feito o monitoramento no município selecionado (duração de cerca de 2 dias), com visita, no mínimo, à Secretaria Municipal da Educação e a quatro escolas selecionadas a partir daquelas que apresentarem os menores IdeGES no município. A atividade de monitoramento deverá ser realizada na mesma semana da atividade de capacitação *in loco*, a fim de reduzir os custos com o deslocamento da equipe do CECAMPE;

3. Ações de monitoramento: elaboração de relatórios com análises dos dados do PDDE e suas Ações Agregadas na região sob a responsabilidade do CECAMPE Região Norte; elaboração do Manual de Monitoramento, e que esse material seja voltado para às EEx para apoiá-las no acompanhamento da execução dos programas de Transporte Escolar nas suas respectivas redes de ensino. Será incluído também um produto com as inovações do PDDE (Cartão PDDE, relacionado à elaboração de relatórios anuais com análise do seu uso pelas escolas da região).

4. Seminários de monitoramento e avaliação: serão realizados 01 (um) seminário por cada estado, que incluirão participantes de todos os municípios dos 07 (sete) estados da Região Norte, com a duração de 2 (dois) dias, com carga horária de 20 horas. Serão realizados nos polos principais definidos para a etapa de capacitação presencial. O quantitativo de participantes está definido na Tabela 8, a seguir:

**Tabela 5.** Dados sobre os seminários de monitoramento

Estados	Número de municípios	Quantidade de participantes por município	Total de participantes
1 – Rondônia	52	05	260

FONTE: Elaborado pelos autores (2020).

4. Elaboração de um relatório online do IdeGES para todas as escolas dos sete Estados da Região Norte (22.180 UE's) – relatório online (que será efetivado através da criação do Observatório de Políticas Públicas, vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Cidades, Territórios e Identidades – PPGCITI, da UFPA) que permita a cada escola identificar a evolução da sua pontuação do IdeGES nos últimos 5 anos e identificar quais características precisam ser aprimoradas para melhorar a sua pontuação. Apoiar o FNDE na divulgação às escolas destas informações;

5. Elaboração dos indicadores:

- a) Adesão ao PDDE e suas Ações Agregadas;
- b) Execução e prestação de Contas;
- c) Elevação dos IdeGES.

6. Construção da Matriz de Monitoramento da Gestão de Programas Institucionais – MAGEPI (conforme será descrito mais adiante, no tópico da metodologia do monitoramento).

7. Publicação de três Relatórios parciais e um Relatório Final que será transformado em Livro para divulgação das ações realizadas e seus desdobramentos, sendo também elaborado 1 livro por estado, totalizando 8 livros ao final do processo de monitoramento. Um desses livros

(o geral) será financiado pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da UFPA, e os demais livros serão publicados virtualmente, em formato eletrônico (*e-book*).

#### **3.4.4. Metodologia**

A função mais importante da equipe gestora de uma escola ou de uma atividade de capacitação/formação é o acompanhamento da aprendizagem dos seus participantes, nesse último caso, por parte de seus responsáveis. O primeiro passo é a realização de avaliações sistemáticas da aprendizagem dos alunos e ter esses dados analisados e discutidos com o grupo de avaliadores, periodicamente. Os técnicos responsáveis pelas atividades de assistência técnica do CECAMPE Norte, devem planejar suas avaliações com antecedência, logo após terem planejadas as capacitações, para que os participantes desses eventos, consigam dar conta daqueles objetivos almejados.

Esse planejamento tem início com a definição dos objetivos, logo após, a elaboração da avaliação para ver se os objetivos foram alcançados ao final do processo, e, em seguida, o planejamento das atividades para atingir esses objetivos.

O ensino orientado por dados, conforme Paul Bambrick-Santoyo, autor de *“Leverage leadership: a practical guide to building exceptional schools”* (2012), é uma das formas mais transformadoras possíveis para que tenhamos bons resultados de aprendizagem. Ainda de acordo com ele, para garantirmos o rigor no ensino orientado por dados devemos seguir 4 pontos fundamentais:

##### **1 – Acompanhamento da aprendizagem: planeje a avaliação**

A avaliação deve seguir um mapa de rigor acadêmico. Deve-se procurar o melhor para os alunos e a busca da qualidade deve ser nosso objetivo. A busca do rigor deve estar nos documentos curriculares que norteiam o trabalho na nossa escola. Ele deve ser da melhor qualidade e, o mais importante, para todos os alunos. Os objetivos devem socializados no âmbito

dos Polos. Nesse momento, também já se constrói o instrumento de avaliação que os envolvidos no processo, gestores, professores e alunos, irão realizar para que demonstrem se atingiram os objetivos, ao final do planejado. Ao se planejar a avaliação no coletivo facilita que as atividades sejam ajustadas no meio do processo, com base no que foi “realizado de fato”, o que, em algumas situações, compromete o grupo.

## 2 – Acompanhamento da aprendizagem: dedique-se à análise.

Com os instrumentos avaliativos elaborados é chegado o momento de analisar os resultados das avaliações. Essas análises determinam se os alunos estão tendo dificuldades e onde estão essas dificuldades; então, o próximo passo é a ação. É essencial que a equipe do CECAMPE vá para a reunião de reflexão dos resultados com sua equipe docente já tendo feito essa análise das avaliações dos alunos, pois, assim, irá conseguir antecipar suas sugestões para as ações. A análise não é apreciação dos resultados, se não teremos uma análise superficial que não será suficiente para planejarmos ações eficazes. Deve-se questionar para encontrar as dificuldades e propor ajustes no processo em andamento.

## 3 – Acompanhamento da aprendizagem: parta para a ação

Essa fase é de implantação das novas estratégias de ensino, para reagir a essa análise das avaliações. Elas devem ser executadas de imediato para que os resultados planejados sejam alcançados. Neste momento podem surgir ajustes nos surjam de aula e até nos planos de ação. Destaque-se a importância de ser elaborado cronograma de atividades a ser obedecido, para que seja cumprido o planejado.

## 4 – Acompanhamento da aprendizagem: crie um sistema

Se as etapas forem executadas, é aconselhável criar um sistema e procedimentos para a garantia um progresso contínuo orientado pelos dados obtidos. Criar uma agenda na rotina das equipes gestoras é uma boa estratégia de manutenção desse sistema, tendo e vista manter o controle do mesmo, considerando que as atividades a serem acompanhadas são consideráveis. O monitoramento só faz sentido se ele estiver a favor da melhoria do processo de educação/ensino e aprendizagem dos sujeitos envolvidos.

5 - Elementos metodológicos para avaliação de impacto do PDDE e Ações Agregadas na região Norte.

Esta proposta metodológica leva em consideração os aspectos de monitoramento, controle e avaliação de programas federais do MEC (Ministério da Educação) com repasse de recursos que buscam melhor compreensão da realidade de aplicação financeira combinado com desempenho de produtos (meta física). A avaliação da eficiência da gestão de programas por meio da Matriz de Gestão é um excelente recurso técnico para medir o balanço atual das ações/atividades e seus impactos locais, assim como o desempenho das políticas públicas de educação.

#### **3.4.4.1 Fonte de dados**

A metodologia trabalhará com 2 vertentes. A primeira, as fontes oficiais de base secundária disponibilizados pelo portal do FNDE e por isso de natureza aberta. A segunda estrutura de dados empregada na análise matricial é oriunda de fontes primárias e coletadas nas unidades executoras dos municípios com maior nível de detalhamento / informações.

#### **3.4.4.2 Acesso a Fontes Primárias**

A abordagem de classificação matricial na pesquisa envolverá o detalhamento da unidade executora, e exige uma estratégia de abordagem e coleta de dados por formulário de pesquisa, que em algumas situações ocorrerá com aplicação *in loco*, e em outros, a coleta se fará por dispositivos remotos de identificação buscando a confirmação das informações. Os questionários apresentados serão objetivos e estruturados para mapeamento dos processos de gestão de ações/atividades/projetos buscando identificar elementos para a classificação matricial (Quadro 01). Para esse produto, serão monitoradas 10% das UE's com os menores IdeGES (variando de 0 a 2), escolhidas aleatoriamente, e 5% das unidades executoras com os maiores IdeGES (de 8 a 10), em cada Estado.

**Quadro 01:** Identificação das variáveis de suporte para a avaliação da Gestão e Eficiência da unidade executora observada.

<b>Ação/Atividade (x)</b> – Descrever sinteticamente a ação incluindo seu objetivo			
<b>Balanco:</b> Avaliação da ação pelo próprio Gestor/Responsável pela desempenho ação/atividade na Unidade			
Meta Prevista		Realizada (%)	
Física	Financeira	Física	Financeira

Fonte: Adaptado de Pena *et al.* (2016).

O Quadro 01 descreve os insumos/variáveis necessárias para compor o questionário de base on-line ou presencial. Uma série de quadros destes devem ser preenchidos, mesmo que na ação a ser executada não esteja previsto o impacto orçamentário para execução. As variáveis mais importantes exigirão uma descrição objetiva das ações/atividade/projetos que foram planejados, com dimensionamento de meta prevista e realizada. Outra variável importante é o balanço da ação, e este deverá ser respondido num primeiro momento pelo ator responsável para o entendimento da percepção do programa na unidade pesquisada (Quadro 01).

#### 3.4.4.3. Modelo de análise

Abordagem conceitual do planejamento em políticas públicas sintetizado em formato matricial do tipo 2x2, reunindo os elementos da avaliação técnica de programas. Análise fundamentada no entendimento e contexto das ações/atividades com identificação de variáveis quantitativas e dimensionamento e classificação do balanço atual do programa em termos agregados e das ações em nível mais desagregados.

#### 3.4.4.4. Matriz de Monitoramento da Gestão de Programas Institucionais – MAGEPI

O modelo de análise matricial e comparativo do conjunto de ações/atividades/indicadores firmados no âmbito do PDDE e suas Ações Agregadas, cuja avaliação se efetiva por meio do cumprimento ou (não) das metas previstas e realizadas em 2 âmbitos (desempenho físico da ação e desempenho financeiro). Os valores previstos e realizados contribuem diretamente para o enquadramento qualificado da(s) ações /atividades (Figura 16).



**Figura 05:** Matriz de Avaliação da Gestão de Programas Institucionais

Fonte: Pena *et al.* (2016)

A matriz permite uma classificação qualificada considerando a meta física e financeira prevista e realizada num determinado ponto do tempo (Figura 16). Nesse sentido, existem 4 (quatro) quadrantes qualificadores segundo o desempenho das ações, a variável tempo deve ser estabelecida como horizonte para avaliação do programa e deve ter o recorte que melhor se ajuste aos objetivos trimestral, semestral ou anual (Figura 16).

A matriz oferece dois tipos de análise: agregada e desagregada. O primeiro recorte avalia o programa e o seu desempenho quanto aos principais indicadores de gestão e critério de eficiência do planejamento (previsto e realizado). O segundo recorte de análise qualifica e identifica as ações/atividades que estão elevando/diminuindo a eficiência da gestão de programas, e se realizado com periodicidade adequada permite a correção de rumos/distorções e deslocamento de condições de menor eficiência para melhor eficiência (Figura 16).

#### 3.4.4.5. Detalhamento da Classificação Matricial

A matriz de eficiência da gestão possui um vetor financeiro (eixo vertical) e um vetor associado a produtos/físicos (eixo horizontal), ambos são balizados por metas: Prevista e

Realizada. O recorte percentual de aproveitamento se adequa a cronologia e ao ajuste percentual exigido para a classificação, com maior ou menor rigor.



**Figura 06:** Matriz de Avaliação da Gestão com detalhamento de projeto atividades (ações/atividades)

**Fonte:** Pena *et al.* (2016)

Nos quadrantes da esquerda temos a condição de "Gestão Ineficiente" pontuada pelas condições de reduzido alcance do produto físico e agravada com elevado realização financeira da ação/atividade. Na condição de classificação ALTA INEFICIÊNCIA, temos: a unidade gestora não executou financeiramente a ação e não realizou meta física. Pode ter ocorrido erro no planejamento técnico; a ação dependia de recursos de convênios não firmados; mudança na ordem de prioridade e fatores externos (Figura 17).

Na condição classificada como INEFICIENTE, temos: a unidade gestora do recurso já executou financeiramente menos de 50% do planejado e a meta física não ultrapassou também os 50% de realização. Pode ter ocorrido uma transferência de recurso para outra ação; ineficiência técnica na execução, subestimação do recurso e superestimação da meta e fatores externos (Figura 17).

Nos quadrantes da direita temos a condição de “Gestão Eficiente” pontuada pelas condições de elevado alcance do produto físico e melhoria com redução da realização financeira da ação/atividade. Na condição classificada como ALTA EFICIÊNCIA, temos: a unidade gestora do recurso cumpriu mais de 70% das metas físicas da ação ou mais de 70% dos recursos previstos, utilizando-se das condições legais e objetivas do repasse, e adequou o seu planejamento (Figura 17).

Na condição classificada como EFICIENTE, temos: a unidade gestora cumpriu mais de 70% das metas físicas da ação e utilizou menos de 70% do orçamento previsto, o que pode ter sido ocasionado por alguma parceria firmada, contratos adicionais e apoio logístico de outras ações correlatas, ou mesmo uma superestimativa do valor da ação ou eficiência administrativa (Figura 17).

### 3.4.5. Responsáveis Técnicos

**Coordenação geral** (1 coordenador executivo – *Prof. Dr. Afonso Nascimento*; 1 vice-coordenador executivo – *Prof. Dr. Yvens Cordeiro*). **Pesquisadores Coordenadores dos Estados:** *Prof. Dr. Orlando Nobre Bezerra de Souza*, e *Prof. Dr. Sebastião Martins Siqueira Cordeiro* – Rondônia.

**Equipes nos estados (monitoramento durante e após as capacitações presenciais):**  
1 bolsista (professor colaborador de extensão Doutor) - Rondônia; 2 bolsistas de apoio às atividades de extensão– Bolsista Graduação.

### 3.4.6. Cronograma

**Tabela 6.** Cronograma de execução do Produto 04

Processo/Ação / Atividades	Ano 1		Ano 2	
	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.
1. Acesso às plataformas do FNDE para captação do banco de dados que permita a compreensão das Categorias que se conjugam para a construção do IdeGES, através de Mapeamento a ser realizado no site do FNDE/INEP	X			
2. Elaboração de Relatórios com análise do IdeGES e sua evolução ao longo dos últimos 5 anos nas escolas da região de atuação do CECAMPE Norte, tendo por base dados reais do Painel de Indicadores;	X			
3. Permitir a cada escola monitorada identificar a evolução da sua pontuação do IdeGES nos últimos 5 anos e identificar quais características precisam ser aprimoradas para melhorar a sua pontuação;		X	X	
4. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado			X	
5. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE			X	
6. Enviar questionário on line para as UE's com melhor qualidade de gestão a fim de identificar as características de sua de funcionamento e seus diferenciais na execução dos Programas			X	
7. Elaboração dos Instrumentos de Monitoramento		X	X	
8. Aplicação dos Instrumentos de monitoramento nas formações Presenciais			X	
9. Aplicações dos Instrumentos de Monitoramento nas formações online		X	X	
10. Monitoramento integrado com Avaliação in loco				X
11. Organização e Análise dos dados do monitoramento, com levantamento e construção da Matriz de Monitoramento da Gestão de Programas Institucionais – MAGEPI				X
12. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades (*)	X	X	X	X
13. Elaboração e entrega do relatório final de atividades (**)				X

(\*) Os relatórios parciais serão entregues ao FNDE a cada seis meses de execução de cada produto.

(\*\*) Os relatórios finais de cada produto serão entregues ao final da execução do projeto.

### **3.5. PRODUTO 05 – Ações de avaliação para os entes federados na região norte: RO**

#### **3.5.1. Descrição e Justificativa**

Partindo da definição de políticas públicas pode-se destacar que são programas, projetos e ações e decisões assumidas pelos governos nos diferentes níveis da federação, com a participação, direta ou indireta, dos setores públicos e privados que se preocupam em assegurar aos cidadãos os seus direitos constitucionais considerando as dimensões: social, econômica, cultural, étnica e histórica.

Elas contemplam os indivíduos não importando sua escolaridade, sexo, raça, religião ou nível social, na perspectiva de promover o bem-estar da sociedade com justiça social. O bem-estar da sociedade está relacionado a ações bem desenvolvidas e à sua execução em áreas como saúde, educação, meio ambiente, habitação, assistência social, lazer, transporte e segurança, ou seja, que contemplem a qualidade de vida como um todo. No caso da CECAMPE Norte, os objetivos serão voltados especificamente para a educação e seus componentes.

As políticas públicas devem se voltar para o aprimoramento e continuidade de uma gestão governamental, uma vez que, como já foi realçado, influenciam diretamente na vida cotidiana da população proporcionando melhores oportunidades e uma maior participação.

Enfim, destaque-se que a implementação das políticas públicas voltadas para a educação básica tem sido uma inteligente estratégia para progresso social e cultural de seus usuários através da educação. Complementando, é importante destacar que o conceito de público, não se reporta unicamente a gestão governamental, mas, sim ao interesse público que ultrapassa a noção de Estado e de Governo, contemplando o segmento privado e as diversas organizações da sociedade civil: movimentos sindicais, movimentos sociais, associações comunitárias, organizações religiosas, partidos políticos, dentre outras.

Para que o uso dos recursos públicos utilizados nestas políticas torne-se eficiente, para se tornar numa prática que agregue transparência, em sua implantação e implementação, ela deve ser monitorada e avaliada, num processo contínuo e permanente.

Avaliar, portanto, uma política pública é um dos estágios do ciclo das políticas públicas. Integra-se ao ciclo como atividade permanente que acompanha todas as fases da política pública,

desde a identificação do problema que a origina, até a análise das mudanças sociais advindas da intervenção pública. Avaliar se estes recursos estão, de fato, sendo aplicados da melhor maneira possível, é garantir um impacto social de qualidade, junto aos comunitários trabalhados.

### **3.5.2. Objetivos:**

#### **3.5.2.1. Geral**

Desenvolver ações de avaliação da gestão escolar e das políticas públicas da educação básica, inseridas no CECAMPE Norte, como um processo sistemático, integrado e institucionalizado - do planejamento, da execução e do controle orçamentário e financeiro - tendo como premissa básica verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento da ação governamental nos níveis federativo, estadual e municipal, com vistas à melhoria dos processos, dos resultados e da gestão das políticas avaliadas, pautados na eficiência, efetividade e eficácia.

#### **3.5.2.2. Específicos**

- Perceber a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias nas unidades educacionais e municípios para assegurar se as estratégias estão sendo observadas;
- Analisar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento das políticas públicas, programas, projetos e ações trabalhadas para aferir a efetividade de seus possíveis benefícios;
- Apontar as evidências estabelecidas na tomada de decisão, para incentivar a participação da sociedade e a qualidade regulatória e social dos processos desenvolvidos;
- Participar virtualmente em reuniões periódicas com o FNDE, sempre que o coordenador do projeto for convidado.

### 3.5.3. Metas

A Avaliação abarcará os seguintes critérios:

- a) Estudo dos indicadores, a partir dos índices do IdeGES, envolvidos no monitoramento das escolas;
- b) Gestão democrática: construção dos conselhos; avaliação das dificuldades para implementação das instâncias necessárias para a execução dos recursos do PDDE e suas Ações Agregadas / PNATE e Caminho da escola, com a finalidade de examinar a qualidade do ensino na escola.
- c) Publicação de dois Relatórios parciais e um Relatório Final que será transformado em Livro para divulgação das experiências exitosas e seus desdobramentos, por estado.

### 3.5.4. Metodologia

A avaliação “é um ato subsidiário do processo de construção de resultados satisfatórios” Luckesi (1994:165). Ela investiga a qualidade da ação e possibilita os redirecionamentos necessários durante o percurso, recorrendo a métodos, técnicas e procedimentos, com o objetivo de melhorá-la. Ela é um ato crítico que nos permite visualizar a construção das nossas ações, pois ela atravessa todo o processo.

Faria (2005) distingue quatro tipos de uso da avaliação:

- (i) instrumental - depende não apenas da qualidade da avaliação, mas também da adequada divulgação de seus resultados, sua inteligibilidade e da factibilidade das recomendações propostas;
- (ii) conceitual - as descobertas da avaliação podem alterar a maneira como esses técnicos entendem a natureza, o modo de operação e o impacto do programa que implementam. Nenhuma decisão ou ação é esperada, pelo menos não imediatamente;

(iii) instrumento de persuasão-quando a avaliação é utilizada para mobilizar o apoio para a posição que os tomadores de decisão já têm sobre as mudanças necessárias na política ou programa;

(iv) “esclarecimento” - “acarreta, pela via do acúmulo de conhecimento oriundo de diversas avaliações, impacto sobre as redes de profissionais, sobre os formadores de opinião e sobre as *advocacy coalitions*, bem como alterações nas crenças e na forma de ação das instituições” (Faria, 2005:103), orientando a agenda governamental.

Para a efetivação da avaliação será realizada através de indicadores quantitativos e qualitativos, desde que sejam construídos no coletivo de trabalho. Na prática, tem se observado que os avaliadores em geral têm dificuldade em trabalhar os indicadores qualitativos e principalmente os que se referem ao nível de organização: individualismo; coesão; visão crítica; dependência econômica, social e política; solidariedade; consciência crítica; dependência; participação; iniciativa; articulação; valores democráticos; experiência administrativa; motivação; capacidade de mobilização, poderão ser considerados.

Frise-se aqui que o importante é tentar construir os indicadores coletivamente, para avaliar a execução do PDDE e suas Ações Agregadas e as Ações Agregadas na região, sob a responsabilidade do CECAMPE Região Norte, disseminando as informações sobre o PDDE e suas Ações Agregadas. Esse processo avaliativo deverá ter como princípio o papel do PDDE e suas Ações Agregadas na política de financiamento educacional, na região, no município polo e nos demais polarizados, sob a responsabilidade do CECAMPE Região Norte.

A Avaliação será compreendida como uma dimensão do Projeto que procurará perceber, dentro da dinâmica de funcionamento das UE's, os avanços que foram e estão sendo realizados pelo uso bom, correto e adequado, dentro dos padrões legais, dos recursos captados pelo estabelecimento para consolidação de sua proposta educativa e pedagógica, a partir de orientações de participação na tomada de decisão e implementação das diretrizes delineadas. O sentido essencial é perceber maneira como os recursos captados estão sendo executados na potencialização e melhoria efetiva da qualidade do ensino, pela elevação das condições objetivas para oferta dos processos de ensino e de aprendizagem.

Assim, pretende-se fazer algumas etapas do processo de avaliação:

- a) Uma análise de dados secundários, avaliando as informações sobre os repasses dos programas de financiamento educacional realizados pelo FNDE na região nos últimos cinco anos;
- b) Elaboração de análise de séries temporais e de distribuição espacial dos financiamentos executados visando a identificação de possíveis mudanças de padrão de financiamento e seus possíveis determinantes;
- c) Analisar o papel do PDDE e suas Ações Agregadas e do PNATE / Caminhos da Escola em relação aos demais programas de financiamento, em especial, aos relacionados à política de financiamento da infraestrutura escolar;
- d) Propor estratégias de aprimoramento do PDDE e suas Ações Agregadas e do PNATE / Caminhos da Escola, a partir da análise dos questionários encaminhados às Unidades Educativas na fase de monitoramento;
- e) Elaborar proposta de avaliação de impacto do PDDE e suas Ações Agregadas e PNATE / Caminho da Escola, contemplando as especificidades da região Norte, a partir de dados secundários fornecidos pelo FNDE;
- f) Elaboração de uma avaliação de impacto do PDDE e suas Ações Agregadas sobre o IDEB das escolas da região Norte, com a utilização de métodos quantitativos e estatísticos;
- g) Analisar a execução do PDDE Educação Especial nas entidades mantenedoras.

Como parte de uma futura avaliação, depois da execução do projeto, serão utilizadas as mesmas amostragens e dados levantados durante o monitoramento (10% das UE's com os menores IdeGES – variando de 0 a 2), escolhidas aleatoriamente, e 5% das unidades executoras com os maiores IdeGES (de 8 a 10), em cada Estado.

### 3.5.5. Responsáveis Técnico

**Coordenação geral** (1 coordenador executivo – *Prof. Dr. Afonso Nascimento*; 1 vice-coordenador executivo – *Prof. Dr. Yvens Cordeiro*).

**Pesquisadores Coordenadores dos Estados:** *Prof. Dr. Orlando Nobre Bezerra de Souza*, e *Prof. Dr. Sebastião Martins Siqueira Cordeiro* – Rondônia.

### 3.5.6. Cronograma

**Tabela 7.** Cronograma de execução do Produto 05

Processo/Ação / Atividades	Ano 1		Ano 2	
	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.
1. Elaboração dos Instrumentos de Avaliação	X			
2. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado	X			
3. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE	X			
4. Aplicação dos Instrumentos de Avaliação nas formações Presenciais			X	
5. Aplicações dos Instrumentos de Avaliação nas formações online		X	X	
6. Organização e Análise dos dados da Avaliação				X
7. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades (*)	X	X	X	X
8. Elaboração e entrega do relatório final de atividades (**)				X

(\*) Os relatórios parciais serão entregues ao FNDE a cada seis meses de execução de cada produto.

(\*\*) Os relatórios finais de cada produto serão entregues ao final da execução do projeto.

#### 4. RESUMO GERAL DO PLANO DE TRABALHO

**Tabela 8.** Cronograma geral dos produtos do plano de trabalho

Processo/Ação	Ano 1											
	2020			2021								
Atividades	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
1. Capacitação das Coordenações Estaduais (pelo FNDE)	X	X										
2. Capacitação e planejamento com as equipes locais (pelos Coordenadores Estaduais)			X	X								
3. Produção/Revisão de materiais/Conteúdos					X	X						
4. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE						X						
5. Elaboração e Difusão de Materiais Didáticos e Informativos para os entes federados na região norte: RO – <b>Produto 2</b>						X	X					
6. Contatos com os entes federados, associações, entidades, organizações da sociedade civil, para parcerias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado					X							
8. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE					X							
9. Vídeos, Áudios e Web conferência para os entes federados na região norte: RO – <b>Produto 3</b>												

9.1. Definição de Assunto/Tema	X	X										
9.2. Definição do Público-Alvo	X	X	X									
9.3. Articulação com os participantes e Agenda		X	X									
9.4. Preparação do Material Visual		X	X									
9.5 Reserva de Infraestrutura			X	X								
9.6 Testes de conectividade				X	X							
9.7 Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X						X			
9.8 Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado						X						
9.9 Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE						X						
10 Etapa de validação da CGAME / DIRAE / FNDE sobre a elaboração de módulos para capacitação à distância						X						
11 Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X						X			
12. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X						X			
13. Ações de avaliação para os entes federados na região norte: RO- <b>Produto 5</b>												
13.1 Elaboração dos Instrumentos de Avaliação	X	X	X	X	X	X						
13.2. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X						X			
13.3. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado					X							
13.4. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE					X							
13.5. Aplicação dos Instrumentos de Avaliação nas formações Presenciais						X	X	X	X		X	X

Processo/Ação	Ano 2											
	2021			2022								
Atividades	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
14. Reuniões de Avaliação da Coordenação Geral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15. Realização de cursos de capacitação presencial												
PA, AC, AP, RR, TO, RO, AM					X	X	X	X	X			
16. Seminários de avaliação nos Estados, após as capacitações												
PA, AC, RR, AP, RO, TO, AM									X	X	X	
17. Capacitações a distância (com tutoria)												
AC, AP, RR, RO, TO, AM, PA	X	X										
18. Capacitações a distância (sem tutoria)												
AC, AP, RR, RO, TO, AM, PA	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
19. Reuniões de avaliação da equipe local (AC, RR, AP, RO, TO, AM)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20. Reuniões de Avaliação da Coordenação Geral										X	X	
21. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades			X							X		
22. Validação pelo CGAME / DIRAE / FNDE da produção de manuais e outros materiais de orientação às escolas							X	X				
23. Divulgação interna e externa								X	X			
24. Realização do evento									X	X		
25. Edição e armazenamento de vídeo em repositório										X	X	
26. Divulgação do conteúdo											X	X
27. Ações de monitoramento para os entes federados na												

região norte: RO <b>Produto 4</b>												
27.1. Permitir a cada escola monitorada identificar a evolução da sua pontuação do IdeGES nos últimos 5 anos e identificar quais características precisam ser aprimoradas para melhorar a sua pontuação;	X	X	X	X	X	X						
27.2. Análise e validação do FNDE sobre o produto apresentado					X	X						
28. Aplicação dos Instrumentos de monitoramento nas formações Presenciais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
29. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades					X	X					X	X
30. Realização dos ajustes solicitados pelo FNDE							X					
31. Enviar questionário on line para as UE's com melhor qualidade de gestão;								X	X			
32. Elaboração dos Instrumentos de Monitoramento						X	X					
33. Monitoramento integrado com Avaliação in loco	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
34. Ações de avaliação para os entes federados na região norte: RO – <b>Produto 5</b>												
38.1. Aplicação dos Instrumentos de Avaliação nas formações Presenciais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
38.2. Elaboração e entrega do relatório parcial de atividades					X	X					X	X
35. Aplicações dos Instrumentos de Avaliação nas formações online							X	X	X	X	X	X
36. Elaboração do Relatório Final do Projeto												X

## 5. REFERÊNCIAS

AMARAL SOBRINHO, J.; XAVIER, A. C. R., MARRA, F. **Gestão escolar: desafios e tendências.** Brasília: Ipea, 1994.

BARROS, A.J da S.; LEHFELD, N. A. de S. - **Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica.** São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Progestão. **Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** Modulo III/Juliane Correa Marçal José Vieira de Souza. Coordenação geral: Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/1996.** Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acessado em: 07/07/.2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução.** Brasília: MEC/SEF, 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** São Paulo: Editora Afiliada, 1996.

FILHO, D. P.; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Futura, 1999.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE. 2020a. **Programas:** PDDE e suas Ações Agregadas - Programa Dinheiro Direto na Escola; PNATE - Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar; Programa Caminho da Escola. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/programas/>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Guia de Atuação do Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais - **CECAMPE.** Brasília: FNDE / MEC, 2020b. 66 p.

GIRARDI, N. M. **Autonomia da gestão escolar e as funções educacionais do Estado.** São Paulo: [s.e.], 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Didática.** São Paulo: Cortez, 1994.

LUCK, H. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão.** Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

OLIVEIRA, D.A. **Educação básica: gestão do trabalho e da pobreza.** Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

PENA, H. W. A.; CHAVES, M. S.; HAGE, A. F. A.; PESSOA, R. L.; SARMENTO, J. A. R. Administração Financeira: uma abordagem da matriz de eficiência da gestão. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 17 p., nov. 2016.

RIBAS, S. A. **Metodologia científica aplicada.** Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2004.

SANDER, B. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil:** temáticas, resultados e perspectivas. Trabalho apresentado no IV Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2007, Lisboa. 24p.

VERGARA, S. C. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortês, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1996.

