

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Leonardo Cristiano Miranda Guimarães

**O Plano de Atendimento Escolar como ferramenta de gestão da rede estadual
de ensino de Minas Gerais**

Juiz de Fora
2025

Leonardo Cristiano Miranda Guimarães

**O Plano de Atendimento Escolar como ferramenta de gestão da rede estadual
de ensino de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Ferreira Colchete Filho

Juiz de Fora
2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Guimarães, Leonardo Cristiano Miranda.

O Plano de Atendimento Escolar como ferramenta de gestão da rede estadual de ensino de Minas Gerais / Leonardo Cristiano Miranda Guimarães. -- 2025.

114 p.

Orientador: Antonio Ferreira Colchete Filho

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Gestão da Informação. 2. Organização Escolar. 3. Plano de Atendimento Escolar. I. Colchete Filho, Antonio Ferreira, orient. II. Título.

Leonardo Cristiano Miranda Guimarães

O Plano de Atendimento Escolar como ferramenta de gestão da rede estadual de ensino de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Educação

Aprovada em 20 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Antonio Ferreira Colchete Filho - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Marcos Tanure Sanabio

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Vítor Fonseca Figueiredo

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Juiz de Fora, 26/02/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Ferreira Colchete Filho, Professor(a)**, em 21/03/2025, às 19:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vítor Fonseca Figueiredo, Usuário Externo**, em 27/03/2025, às 23:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 11/04/2025, às 20:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.uffj.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2269323** e o código CRC **E99D986A**.

Dedico este trabalho aos meus filhos,
Pedro e Theo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Armando e Maria Lúcia, por sempre acreditarem que a educação é a melhor forma de crescimento de uma pessoa e por terem me proporcionado o acesso às melhores escolas.

Aos meus filhos que tiveram que lidar com a minha ausência nos períodos de aulas presenciais.

À Marina Corrêa por acreditar no meu potencial, estar sempre ao meu lado e me apoiar incondicionalmente nesta jornada. Juntos sempre!

Ao Prof. Dr. Antonio Ferreira Colchete Filho, meu orientador, que acreditou na minha pesquisa e conduziu magistralmente esse trabalho.

Às ASA Bruna de Oliveira Fonseca e Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos pela compreensão e pela sensibilidade de entender o momento que eu estava passando na minha vida e que, com muita competência, me acompanharam até a conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas pelos momentos que passamos juntos, com risadas e lágrimas. Sem vocês nada disso seria possível.

Aos participantes da pesquisa que dispuseram de um tempo para responder ao questionário e ajudaram a apresentar proposições para uma Educação cada vez melhor.

À equipe do Hotel Constantino que, com muita simpatia e carinho, proporcionou uma hospedagem irretocável.

E todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste Mestrado.

“Depois do pão, a educação é a primeira necessidade do povo” (Danton, 1793).

RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), aborda o Plano de Atendimento Escolar, elaborado anualmente pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). O Plano de Atendimento Escolar visa planejar e distribuir vagas e recursos para atender às demandas das escolas estaduais. O estudo identificou desafios enfrentados pelas SRE na elaboração e análise das projeções do Plano de Atendimento Escolar, como a não conformidade com os prazos estipulados pela SEE/MG e projeções equivocadas de turmas. Esses problemas resultam em ajustes extemporâneos que comprometem a eficiência do processo e afetam outros sistemas integrados da SEE/MG. O estudo evidenciou que a precisão e a pontualidade na elaboração do Plano de Atendimento Escolar são essenciais para evitar sobrecarga de trabalho entre os servidores da SEE/MG e garantir a alocação adequada de recursos e vagas escolares. A dissertação também analisou as causas dessas dificuldades, como a falta de capacitação adequada dos profissionais envolvidos e a complexidade do processo de planejamento educacional. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com análise de dados de relatórios e questionários aplicados junto às SRE. Foi elaborado um Plano de Ação Educacional para aperfeiçoar o Plano de Atendimento Escolar, apresentando melhorias nos processos de formação dos profissionais das SRE, com o intuito de aprimorar as ferramentas de gestão de dados e adotar uma abordagem mais integrada e colaborativa entre as diferentes instâncias envolvidas na elaboração do referido plano. Desta forma, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de políticas educacionais mais eficazes e adaptadas à realidade das escolas públicas do estado.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Organização Escolar. Plano de Atendimento Escolar.

ABSTRACT

This dissertation, developed within the scope of the Professional Master Program in Management and Assessment of Public Education (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Assessment of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF), examines the School Attendance Plan, which is prepared every year by the State Department of Education of Minas Gerais (SEE/MG). The School Attendance Plan aims to plan and allocate school slots and resources to meet the demands of state schools. This study identified challenges faced by the SRE in drafting and analyzing the projections of the School Attendance Plan, such as non-compliance with deadlines set by SEE/MG and inaccurate class projections. These issues lead to late adjustments, compromising process efficiency and affecting other integrated systems within SEE/MG. The study highlighted that accuracy and timeliness in preparing the School Attendance Plan are essential to avoid excessive workloads among SEE/MG staff and ensure the proper allocation of resources and school slots. The dissertation also analyzed the causes of these difficulties, including the lack of adequate training for the professionals involved and the complexity of the educational planning process. A qualitative approach was adopted, involving data analysis from reports and questionnaires administered to the SRE. The Educational Action Plan was developed to enhance the School Attendance Plan, proposing improvements in professional training processes for the SRE staff, aiming to refine data management tools and to adopt a more integrated and collaborative approach among the various entities involved in preparing the School Attendance Plan. Thus, this research contributes to the development of more effective educational policies tailored to the realities of public schools in the state.

Keywords: Information Management. School Organization. School Attendance Plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Organograma SEE/MG - Plano de Atendimento Escolar	30
Quadro 1	– Formulário de Propostas contidas no Plano de Atendimento Escolar	32
Figura 2	– Captura de tela: Tela de relação de turmas das escolas estaduais no SPA	34
Quadro 2	– Informações do Formulário de Dimensionamento da Rede contido no Plano de Atendimento Escolar	33
Figura 3	– Quadro resumo de finalização do Plano de Atendimento Escolar	38
Quadro 3	– Tipos de turmas em funcionamento nas escolas estaduais de Minas Gerais	36
Figura 4	– Sistemas integrados ao Plano de Atendimento Escolar	42
Quadro 4	– Diretrizes do Plano de Atendimento Escolar contidas na Resolução SEE nº 4.869/2023	36
Figura 5	– Fluxo de organização do ano letivo na rede estadual de ensino de Minas Gerais	44
Quadro 5	– Cronograma das Ações do Plano de Atendimento 2023/2024	37
Figura 6	– Localização das Mesorregiões do estado de Minas Gerais	58
Quadro 6	– Dados da Pesquisa e Ações Propositivas	83
Figura 7	– Perguntas da metodologia 5W2H	85
Quadro 7	– Ações a serem executadas	87
Quadro 8	– 5W2H: Implementação de um Cronograma de Trabalho	89
Quadro 9	– 5W2H: Programa contínuo de capacitação	91
Quadro 10	– 5W2H: Atualização de sistemas tecnológicos	93
Quadro 11	– 5W2H: Aprimoramento dos canais de comunicação	94
Quadro 12	– 5W2H: Distribuição de responsabilidades e redimensionamento das equipes	96
Quadro 13	– 5W2H: Banco de dados regionalizado	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Servidores na DGAE por cargo e situação funcional	40
Tabela 2	- Quantitativo de e-mails enviados pelas SRE à DGAE com solicitação de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar entre os anos 2021 e 2023	41
Tabela 3	- Número de escolas por Mesorregiões de Minas Gerais	59
Tabela 4	- Fatores que mais contribuem para a necessidade de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar	75
Tabela 5	- Melhorias sugeridas para o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
CAMG	Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves
CEE/MG	Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil
CPE	Cadastro de Prédios e Escolas
DED	Diário Escolar Digital
DGAE	Diretoria de Gestão do Atendimento Escolar
Divae	Divisão de Atendimento Escolar
ECA	Estatuto da Criança e Adolescente
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PEE	Plano Estadual de Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Prodemge	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
Proinfo	Programa Nacional de Tecnologia Educacional

QH	Quadro de Horários
SE	Subsecretaria de Articulação Educacional
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Sedine	Serviço de Documentação e Informações Educacionais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIE	Serviço de Inspeção Escolar
Simade	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SME	Secretaria Municipal de Educação
SOE	Superintendência de Organização Escolar e Informações Educacionais
SPA	Sistema Plano de Atendimento
Sucem	Sistema Único de Cadastro e Encaminhamento para Matrícula
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	O PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR COMO FERRAMENTA PARA A UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO À ESCOLA PÚBLICA	19
2.1	A UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO À ESCOLA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DAS NORMATIVAS E DIRETRIZES NO CONTEXTO BRASILEIRO E EM MINAS GERAIS	20
2.2	O PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS	29
2.3	OS DESAFIOS DO PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR	39
3	PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REFLEXÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS	46
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO	47
3.2	METODOLOGIA DE PESQUISA	56
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	61
3.3.1	Perfil dos servidores e suas percepções em relação ao Plano de Atendimento Escolar	61
3.3.2	Percepção dos servidores em relação aos sistemas de informação disponíveis na elaboração do Plano de Atendimento Escolar	67
3.3.3	Percepção dos servidores quanto à Gestão Estratégica na elaboração do Plano de Atendimento Escolar	74
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	82
4.1	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	84
4.2	DETALHAMENTO DAS PROPOSTAS	88
4.2.1	Implementação de um cronograma adequado à realização das ações	89
4.2.2	Programa contínuo de capacitação	90
4.2.3	Atualização de sistemas tecnológicos	92
4.2.4	Aprimoramento dos canais de comunicação	94
4.2.5	Reavaliação da distribuição de responsabilidades e redimensionamento das equipes	95

4.2.6	Criação de base de dados regionalizados	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A – Questionário	109
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	113

1 INTRODUÇÃO

A educação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade, e o acesso à escola pública constitui um direito assegurado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988). No cenário educacional contemporâneo, a formulação de estratégias que garantam a qualidade e a acessibilidade do ensino é uma prioridade para os sistemas educacionais.

A presente pesquisa busca analisar o Plano de Atendimento Escolar¹, um documento elaborado anualmente pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) em colaboração com as Superintendências Regionais de Ensino (SRE), com as Secretarias Municipais de Ensino (SME) e os gestores das escolas da rede estadual de ensino. O Plano de Atendimento Escolar tem como finalidade permitir ao sistema educacional estadual planejar e distribuir recursos de forma a atender às demandas de estudantes e escolas em todo o estado, cujo cerne é a projeção criteriosa do quantitativo de turmas e alunos para o ano letivo subsequente.

Dessa forma, torna-se possível assegurar a continuidade da trajetória educacional dos estudantes já inseridos na rede estadual e disponibilizar vagas para novos ingressantes que se inscreveram no cadastro escolar por intermédio do Sistema Único de Cadastro e Encaminhamento para Matrícula (Sucem). Além disso, o Plano de Atendimento Escolar considera a necessidade de atender à demanda de estudantes que não tiveram acesso ao ensino na idade adequada ou que abandonaram e desejam retomar os estudos.

Até o ano de 2022, as orientações sobre a elaboração do Plano de Atendimento Escolar para as SRE eram disponibilizadas pela SEE/MG por meio de um Documento Orientador contendo normas, procedimentos e cronograma atinentes ao Plano de Atendimento Escolar da Rede Estadual de Ensino. A partir de 2023, com o objetivo de trazer mais transparência e publicidade ao processo, a SEE/MG efetuou a publicação da Resolução SEE nº 4.869/2023 que estabelece normas e diretrizes para o Plano de Atendimento Escolar da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais para o ano de 2024.

¹ A fim de evitar possíveis equívocos com o 'Plano de Ação Educacional (PAE)', o termo 'Plano de Atendimento Escolar' não será abreviado ao longo desta dissertação. Esta decisão visa garantir clareza e precisão na discussão dos conceitos e políticas educacionais abordados.

O Plano de Atendimento Escolar exerce papel essencial na garantia de acesso da população em idade escolar à rede pública de ensino através da organização da demanda por vagas na rede pública de ensino, possibilitando a (re)organização do atendimento, a partir da identificação das necessidades de cada escola e especificidades de cada município (Minas Gerais, 2022a).

O cumprimento das ações do Plano de Atendimento Escolar, conforme o cronograma disponibilizado na Resolução SEE nº 4.869/2023, é essencial para que o processo transcorra adequadamente. No entanto, foi possível identificar através de relatórios emitidos pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge) que as SRE não vêm cumprindo as etapas em conformidade com os prazos estipulados. Por esse motivo, os formulários do Plano de Atendimento Escolar são encaminhados pelas SRE à Diretoria de Gestão do Atendimento Escolar (DGAE) sem as devidas análises e com projeções equivocadas, o que ocasiona um aumento no quantitativo de e-mails enviados pelas SRE à DGAE, conforme observado no comparativo realizado entre os anos de 2021 e 2022, além de um grande quantitativo de ajustes extemporâneos, que impactam diretamente em outros sistemas e setores da SEE/MG.

Diante do exposto, este estudo tem como questão norteadora: quais fatores interferem na elaboração e análise dos dados do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE?

Para responder a essa questão, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: analisar as dificuldades apresentadas pelas SRE na elaboração e análise das projeções dos Planos de Atendimento Escolar, identificar as causas e seus impactos e apresentar propostas que possam aperfeiçoar o processo. Além do objetivo geral já apresentado, este estudo apresenta como objetivos específicos: (i) apresentar o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar; (ii) analisar as causas e as implicações das dificuldades na análise de projeções no Plano de Atendimento Escolar; (iii) propor ações que mitiguem os problemas, aperfeiçoando o processo.

Atuando como Coordenador do Plano de Atendimento Escolar em nível estadual desde março de 2021, participo ativamente das diferentes etapas do Plano de Atendimento Escolar: definição das diretrizes a serem seguidas pelas SRE na elaboração de seus Planos de Atendimento Escolar; revisão e atualização do Documento Orientador e da Resolução do Plano de Atendimento Escolar; acompanhamento do preenchimento dos formulários do Plano de Atendimento

Escolar pelas SRE, análise técnica das propostas e, por fim, a compilação dos dados. Esse processo tem como objetivo de identificar as principais necessidades das escolas públicas da rede estadual de ensino e fortalecer o regime de colaboração entre o estado e os municípios.

Considerando meu interesse na área de planejamento, atuar na SEE/MG com a elaboração das normativas e a análise dos Planos de Atendimento Escolar encaminhados pelas SRE representa um grande desafio que gera crescimento pessoal e profissional. Porém, foi identificado que existem obstáculos e gargalos no processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE que necessitam ser compreendidos e analisados, de forma a melhorar a qualidade das informações geradas e tornar o processo cada vez mais assertivo.

Este estudo analisa e compreende os fatores que interferem na elaboração e análise dos dados do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE, com o objetivo de conferir maior precisão aos dados inseridos no Sistema Plano de Atendimento (SPA) e melhorar a apresentação de propostas de reorganização do atendimento escolar, em consonância com a realidade e as necessidades locais. Assim, além de organizar o processo, reduzir a sobrecarga de trabalho das Escolas, SRE e DGAE.

Para tanto, a fim de se obter uma pesquisa bem fundamentada, são utilizadas referências bibliográficas, legislações federais e estaduais relacionadas à garantia do direito à educação e ao acesso e permanência dos estudantes nas escolas, além de livros e artigos sobre o tema. E, a fim de buscar informações sobre o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE, foram aplicados questionários estruturados aos responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE que atendem o maior quantitativo de escolas estaduais de cada mesorregião² de Minas Gerais.

O segundo capítulo deste estudo apresenta as legislações federais e estaduais nas quais se embasa o Plano de Atendimento Escolar. Ainda neste capítulo, é descrito o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar abordando detalhes cruciais, incluindo sua estruturação em formulários e diretrizes, os procedimentos envolvidos na elaboração do Plano de Atendimento Escolar em Minas Gerais para

² Mesorregião é uma divisão territorial de um estado que agrupa municípios com características geográficas, sociais e econômicas similares, conferindo-lhe identidade regional e facilitando o planejamento e a análise territorial.

então promover a identificação das principais dificuldades na elaboração e análise das projeções do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE.

No terceiro capítulo são apresentados os pressupostos teóricos e metodológicos que auxiliam a sustentação e a metodologia empregada pela pesquisa de campo para investigar o problema, a fim de determinar as causas que levam às dificuldades na elaboração e análise das projeções do Plano de Atendimento Escolar e os impactos desse problema no processo.

O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), no qual os dados obtidos na pesquisa são relacionados aos eixos de pesquisa e apresenta as propostas de intervenção, elaboradas com base na ferramenta 5W2H. O detalhamento das ações visa garantir sua aplicabilidade e alinhamento com as necessidades identificadas. Em seguida, apresentam-se as Considerações Finais, que compõe o quinto e último capítulo deste trabalho.

2 O PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR COMO FERRAMENTA PARA A UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO À ESCOLA PÚBLICA

A educação é um direito humano essencial e uma condição para o progresso social e econômico de uma nação. No Brasil, as políticas públicas voltadas à educação vêm passando por mudanças expressivas ao longo do tempo, manifestando um novo comprometimento com a educação como um direito de todos.

Desde a redemocratização, nos anos 1980, o país vem vivenciando um processo marcado por diferentes fases e alterações nas políticas educacionais. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), carta magna brasileira que regulou funcionamento do Estado, estabeleceu um marco legal para a democracia e os direitos sociais, consolidando uma agenda voltada à promoção da dignidade humana. Em consonância com a CF/88, e complementando seu ordenamento, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996), alicerce legal que regula e estrutura o sistema educacional brasileiro, apresenta as bases fundamentais que definem seus princípios, enfatizando a importância da educação como um direito assegurado.

Nesse sentido, as políticas públicas em educação têm sido imprescindíveis para a concretização dos direitos assegurados na CF/88, dentre ao quais a garantia de acesso à educação para todos os cidadãos. Em Minas Gerais, a universalização do acesso à educação também se configura como objetivo da SEE/MG, demonstrado pelo comprometimento do Estado em disponibilizar vagas escolares e infraestrutura adequada nas escolas da rede estadual de ensino para atendimento aos estudantes, por meio da elaboração anual do Plano de Atendimento Escolar.

À vista disso, este capítulo visa apresentar as legislações que norteiam a educação no Brasil no que se refere do acesso à educação, além de descrever a elaboração do Plano de Atendimento Escolar da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Para tanto, o texto está organizado em três seções.

Na primeira seção deste capítulo, intitulada "A Universalização do Acesso à Escola Pública no Brasil e em Minas Gerais", explora-se o arcabouço legal que sustenta o direito à educação no Brasil a partir da CF/88 e em leis correlatas, como a Lei nº 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e a Lei nº 13.005/2014, que institui o Plano Nacional de Educação (PNE).

Na sequência, a segunda seção, "O Plano de Atendimento Escolar na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais", concentra-se na descrição detalhada do Plano de Atendimento Escolar e sua importância na organização e oferta da educação pública em Minas Gerais. Nela são apresentadas legislações que fundamentam o Plano de Atendimento Escolar, os procedimentos para sua elaboração, bem como os agentes envolvidos e a forma de atuação entre diferentes entidades educacionais no processo.

A terceira seção, denominada "Os Desafios do Plano de Atendimento Escolar", destaca os desafios enfrentados na elaboração e implementação do Plano de Atendimento Escolar, os impactos ocasionados no fluxo e distribuição dos estudantes na rede estadual de ensino e a sobrecarga de trabalho dos servidores envolvidos no processo, devido ao grande número de ajustes necessários de forma extemporâneos. Esta seção também delinea o objetivo deste estudo, que visa verificar possíveis fatores que interferem na elaboração do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE.

A análise desses aspectos busca demonstrar a importância do Plano de Atendimento Escolar como ferramenta de gestão educacional em Minas Gerais e sua contribuição para o desenvolvimento de estratégias para a implantação de políticas públicas educacionais na rede estadual de ensino, através do planejamento da oferta de vagas escolares e a garantia do acesso e permanência dos estudantes nas escolas.

2.1 A UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO À ESCOLA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DAS NORMATIVAS E DIRETRIZES NO CONTEXTO BRASILEIRO E EM MINAS GERAIS

A universalização do acesso à escola pública no Brasil, e em Minas Gerais, tem sido um desafio ao longo das décadas, marcado por avanços, mas também por obstáculos. À vista disso, ressalta-se que o país avançou significativamente na expansão da oferta de educação básica por meio da implementação de políticas públicas voltadas à Educação que visam garantir o acesso e permanência dos estudantes.

Esta seção apresenta uma imersão nas legislações pertinentes ao acesso às escolas públicas, destacando a trajetória histórica e os marcos regulatórios, tanto em âmbito federal quanto no cenário de Minas Gerais. Essas diretrizes legais revelam

tanto os esforços institucionais quanto os desafios constantes na efetivação do direito à educação para todos, evidenciando a complexidade do processo em múltiplas esferas governamentais.

No período anterior à CF/1988, o Estado brasileiro não possuía o compromisso formal de prover educação de qualidade à população. Assim sendo, o ensino público não era considerado uma responsabilidade do Estado, mas uma medida de assistência social voltada a oferecer apoio à parcela da população sem meios financeiros para acessar a educação privada. Nesse sentido, Araújo (2011) destaca que:

Após mais de um século de história constitucional, é que o país terá, no nível dos valores proclamados, o direito à educação inscrita a partir de uma lógica mais universalista, fazendo frente ao longo trajeto de iniquidades e privilégios na oferta da instrução elementar. De 1824 até 1988, as inscrições do direito à educação nos textos constitucionais eram assinaladas por uma concepção de que o mínimo era o bastante (Araújo, 2011, p. 289).

A CF/1988 foi resultado de um amplo processo de mobilização e participação popular após o fim do regime militar no Brasil. Conhecida como “Constituição Cidadã”, essa denominação deve-se ao fato de reconhecer e ampliar os direitos individuais e coletivos dos cidadãos brasileiros, além de apresentar mecanismos de controle e fiscalização dos órgãos do poder público (Pereira, 2018). A CF/88 também estabeleceu os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, em seu artigo 3º, a saber:

- I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - garantir o desenvolvimento nacional;
- III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Brasil, 1988, recurso on-line).

Para cumprir esses objetivos, a CF/88 determinou que o Estado deve formular e executar políticas públicas, em diversas áreas, visando à promoção e à proteção dos direitos sociais, os quais dizem respeito às condições materiais e imateriais necessárias para uma vida digna dos indivíduos e dos grupos sociais. Dentre os direitos sociais garantidos pela CF/88 foi apresentado o direito à educação.

A CF/88 garante a todos o direito à educação, considerando-a uma competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, respaldada por legislações que asseguram o cumprimento das obrigações governamentais. Em seu artigo 205, a CF/88 estabelece os direitos e deveres do Estado e da família quanto à educação

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988, recurso on-line).

O artigo 206 da CF/88 estabelece os princípios básicos que regem a educação, dentre os quais garantir a “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” (Brasil, 1988, recurso on-line).

A LDB estabelece as diretrizes gerais para a educação no Brasil, definindo a estrutura e a organização do sistema educacional, desde a educação infantil até o ensino superior. Essa legislação abrange a educação nacional de forma ampla e define as ações e articulações obrigatórias da União, dos Estados e dos Municípios que devem encadear suas ações na formação do ensino público, com vistas à redução das desigualdades e à garantia da qualidade dos sistemas educacionais. Um dos pontos mais significativos trazidos por esta legislação federal é a criação de uma base comum que deverá nortear a elaboração dos currículos da educação básica: a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2017), que além de apresentar os conhecimentos que todo estudante da educação básica tem direito de aprender, considerando um ensino através de competências e habilidades, estabelece a criação do Plano Nacional de Educação (PNE), com diretrizes e metas a serem alcançadas pela política educacional.

Em seu artigo 4º, a LDB (Brasil, 1996, recurso on-line) define os deveres do Estado em relação à educação na rede pública de ensino, assegurando a educação básica obrigatória e gratuita dos 4 aos 17 anos, abrangendo a pré-escola, o ensino fundamental e o ensino médio. Essa definição reflete a compreensão de que a educação é um processo contínuo, iniciado na infância e estendido até a adolescência. A inclusão da educação infantil gratuita até os 5 anos de idade reforça a importância dos primeiros anos de vida para o desenvolvimento dos estudantes.

Além disso, a LDB enfatiza a necessidade de atendimento educacional especializado para estudantes com deficiência ou altas habilidades/superdotação, garantindo que a educação seja acessível e adaptada às suas necessidades individuais, promovendo a inclusão e a equidade. Garante, ainda, o acesso público e gratuito ao ensino fundamental e médio para aqueles que não os concluíram na idade apropriada, por meio da oferta de ensino noturno regular e da educação escolar para jovens e adultos, em modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades.

Para alcançar esse objetivo, o Governo Federal instituiu políticas públicas como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), em 1996, destinado ao financiamento do ensino fundamental. Posteriormente, esse fundo foi substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), criado em 2007, que passou a abranger outras etapas da educação básica, como a educação infantil e o ensino médio.

Conforme estabelece o artigo 214 da CF/88, o PNE³ configura-se como uma ferramenta fundamental para a concretização do direito à educação, articulando diretrizes e metas que orientam o Estado na implementação de políticas públicas que efetivem o direito à educação a todos os cidadãos:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas (...) (Brasil, 1988, recurso on-line).

O inciso II do artigo 214 prevê a universalização do atendimento escolar como uma das ações a serem executadas de forma integrada entre os poderes públicos, com vistas ao cumprimento das metas definidas no PNE.

O PNE é resultado de um amplo processo de debate e participação social, com vigência prevista para o período compreendido entre os anos de 2014 a 2024. O plano estabelece diretrizes, metas e estratégias para a política educacional brasileira a serem utilizadas pelos poderes públicos. Destaca-se que o PNE é um instrumento de

³ Instituído pela Lei 13.005/2014, de 25 de junho de 2014.

planejamento, gestão, monitoramento e avaliação da educação nacional, voltado à garantia do direito à educação de qualidade para todos os brasileiros, em todos os níveis e modalidades de ensino (Brasil, 2014).

Além disso, o PNE visa ampliar o atendimento e a oferta de vagas nos diversos níveis e modalidades de ensino, reduzir as desigualdades regionais, sociais, étnico-raciais e de gênero, assegurar a formação integral e cidadã dos estudantes e fortalecer a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

Para alcançar esses objetivos, o PNE estabelece metas quantitativas e qualitativas a serem atingidas até o final de sua vigência. Com o objetivo de garantir o acesso da população entre 6 e 17 anos ao Ensino Fundamental e Ensino Médio na rede pública de ensino, destacam-se as Metas 2 e 3, transcritas a seguir:

Meta 2: universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos conclua essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE;

Meta 3: universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezesete) anos e elevar, até o final do período de vigência deste PNE, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85% (oitenta e cinco por cento) (Brasil, 2014, recurso on-line).

Essas metas são acompanhadas por indicadores que permitem verificar o seu grau de realização e os desafios a serem superados. Entre os principais, destacam-se: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)⁴, o Censo da Educação Básica e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)⁵. Segundo Simões (2016), outro indicador que se tornou comum nas medidas de acesso é a Taxa Líquida de Matrícula, que calcula a proporção de estudantes matriculados na etapa da educação adequada à sua idade.

⁴ O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) realizar um diagnóstico da educação básica brasileira. Por meio de testes e questionários aplicados a cada dois anos, o Saeb avalia o desempenho dos estudantes e coleta informações contextuais que podem interferir nesse desempenho. Os resultados do Saeb são fundamentais para a elaboração, monitoramento e aprimoramento de políticas educacionais, além de compor, junto com as taxas de aprovação escolar, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

⁵ O Ideb é um indicador criado em 2007 pelo Inep, que combina dois aspectos importantes da qualidade educacional: o fluxo escolar e o desempenho dos alunos nas avaliações. O Ideb é calculado com base nos dados de aprovação escolar do Censo Escolar e nas médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Dessa forma, o PNE passou a considerar a relação entre cobertura e eficácia do sistema educacional, ao vincular a meta de universalização do ensino fundamental para a população de 6 a 14 anos à meta de que 95% dos estudantes concluam essa etapa da educação básica na idade adequada, conforme a Meta 2. Já a Meta 3 estabelece que, até 2016, todos os jovens de 15 a 17 anos estejam matriculados na escola e que, até o término de sua vigência, a taxa líquida de matrículas do ensino médio alcance 85%, indicando que a grande maioria dos jovens deve estar matriculada nos anos escolares apropriados à sua idade. A análise dos indicadores e aferição dos resultados são publicados a cada dois anos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Para que haja a garantia do acesso e a permanência dos estudantes, bem como uma educação de qualidade, é de fundamental que os entes federativos atuem de forma articulada. A LBD, em seu artigo 8º, prevê essa cooperação, ao afirmar que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino” (Brasil, 1996, recurso on-line). Com base nessa diretriz, a União, Estados, Distrito Federal e Municípios organizam seus sistemas de ensino de forma a atender à demanda de estudantes e garantir-lhes a continuidade dos estudos na rede pública, mediante análise do quantitativo de estudantes e dimensionamento da rede física.

Em consonância com as diretrizes nacionais, Minas Gerais, segundo estado mais populoso do Brasil, prioriza a universalização do acesso à educação através de investimentos em infraestrutura escolar e ações voltadas à redução da evasão e da repetência. Com a Lei nº 19.481, de 12 de janeiro de 2011, foi instituído o Plano Decenal de Educação do Estado de Minas Gerais, contendo as diretrizes, metas e estratégias a serem seguidas entre 2011 e 2020 pelos sistemas estadual e municipal de ensino.

Em 2018, foi aprovado o Plano Estadual de Educação (PEE)⁶, com vigência de 2018 a 2027, que substituiu e revogou o Plano Decenal de Educação do Estado de Minas Gerais. Entre suas diretrizes, o inciso I do artigo 2º prevê “a universalização do direito à educação” (Minas Gerais, 2018, recurso on-line) como forma primordial de garantir o acesso à Educação em Minas Gerais.

⁶ Instituído pela Lei 23.197, de 26 de dezembro de 2018.

Nesse cenário, ainda persistem desafios como a qualidade do ensino e a oferta de vagas em regiões remotas. Diante disso, destaca-se a necessidade permanente de políticas públicas efetivas e de investimentos na área educacional, para assegurar que todos os cidadãos tenham acesso a uma educação de qualidade.

Em Minas Gerais, é fundamental considerar as particularidades regionais, econômicas e culturais, a fim de garantir que todas as comunidades tenham acesso igualitário à educação. Assim, a universalização do acesso à escola pública, tanto no país quanto no estado, deve ser acompanhada por um compromisso contínuo com a qualidade e a equidade educacional, visando à formação de cidadãos preparados para os desafios do século XXI.

A universalização do acesso à escola pública no Brasil e em Minas Gerais não se limita apenas a garantir o financiamento da educação nacional, o cumprimento de metas, a garantia do acesso às escolas ou a matrícula de todos os estudantes. Os esforços também são direcionados para a permanência e à qualidade do ensino oferecido, contemplando ações para a melhoria da infraestrutura das escolas, a formação adequada dos professores, a construção de currículos alinhados às necessidades da sociedade e a implementação de programas de combate à evasão escolar.

Importante destacar que políticas públicas consistem em ações conduzidas pelo Estado que visam garantir os direitos da sociedade. Elas estão ligadas às decisões tomadas pelo poder público em forma de programas, projetos, fundos, planos, exames, entre outros instrumentos. No âmbito da educação, as políticas públicas estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento social, tendo como objetivo erradicar o analfabetismo, ampliar o acesso à escola, garantir educação de qualidade, universalizar o ensino, combater a evasão escolar, assegurando o repasse de recursos públicos às instituições de ensino e a correta aplicação dos fundos criados para este fim. Assim, segundo Araújo (2011, p. 287):

O direito à educação traz uma potencialidade emancipadora do ponto de vista individual e igualitária do ponto de vista social, visto que a sua afirmação parte do pressuposto que a escolarização é niveladora das desigualdades do ponto de partida (Araújo, 2011, p. 287).

Assim como as políticas públicas, as políticas educacionais são construídas a partir de diálogo com a população. Nesse processo, incluem-se a sociedade civil e

comunidade escolar, que atuam na correção de distorções sociais e ampliação do acesso à educação. Essas políticas são advindas de leis federais, estaduais e municipais, elaboradas pelo Poder Legislativo e encaminhadas ao Poder Executivo, em um modelo garantido pela democracia participativa, no qual a iniciativa popular contribui para que as demandas da população sejam ouvidas e efetivadas.

Desse modo, é de responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), das Secretarias Estaduais de Educação e das SME a condução das políticas públicas educacionais. Após a CF/88, a LDB, com suas atualizações, constitui o principal instrumento legal garantidor da educação no Brasil, abrangendo abarcado todo o sistema educacional brasileiro.

De modo a garantir a execução e concretização das políticas públicas educacionais, foi criado o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) (Brasil, [s.d.], recurso on-line), que presta assistência técnica e financeira aos estados e municípios, através de repasses de recursos federais. Entre os principais programas financiados pelo FNDE destacam-se: o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)⁷, o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)⁸, o Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo)⁹, o Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE)¹⁰ e o Programa Brasil Alfabetizado¹¹.

⁷ Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): Instituído pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, é uma iniciativa governamental que visa promover o emprego da alimentação saudável e adequada durante o período letivo, incluindo alimentos variados e seguros, que respeitem a cultura, tradições e hábitos alimentares dos estudantes, contribuindo para o crescimento, o desenvolvimento e melhoria do rendimento escolar, além de integrar a educação alimentar e nutricional no currículo escolar, fomentando práticas saudáveis de vida, segurança alimentar e nutricional.

⁸ Programa Nacional do Livro Didático (PNLD): Programa que fornece livros didáticos e materiais pedagógicos para alunos e professores da educação básica pública, com o objetivo de assegurar o acesso a recursos de qualidade para o processo de ensino-aprendizagem.

⁹ Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo): Programa destinado a promover o uso pedagógico da informática na rede pública de ensino fundamental e médio, por meio da disponibilização de equipamentos tecnológicos, recursos digitais e formação de professores para a integração das Tecnologias de Informação e Comunicação no currículo escolar.

¹⁰ Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE): Programa que tem como objetivo enriquecer o acervo das bibliotecas escolares e incentivar a prática da leitura entre alunos e professores da educação básica, através da distribuição de coleções de obras literárias, didáticas e pedagógicas.

¹¹ Programa Brasil Alfabetizado: Programa voltado para a alfabetização de jovens, adultos e idosos, buscando superar o analfabetismo no Brasil e promover o acesso à educação como um direito de todos, contribuindo para a inclusão social e o exercício pleno da cidadania.

O Fundeb é uma das políticas públicas educacionais mais relevantes do país. O fundo reúne contribuições de todos estados e do Distrito Federal e redistribui os recursos com vistas a garantir o financiamento da educação básica em todo o país.

No âmbito estadual, o Plano Estadual de Educação (PEE) orienta as políticas públicas de educação de Minas Gerais, estabelecendo prioridades, diretrizes, objetivos e metas básicas, com o intuito de promover uma educação de qualidade. O PEE incorpora as bases do PNE, de modo a integrar objetivos e metas do plano nacional à realidade territorial do estado, articulando o planejamento às demandas municipais, de modo que essas localidades possam adequar o planejamento nacional às suas particularidades (Minas Gerais, 2018).

Também em nível estadual, existem os projetos estratégicos implementados pela SEE/MG como o Trilhas de Futuro e Mãos Dadas. O Projeto Trilhas de Futuro (Minas Gerais, 2021a) oferece, gratuitamente, cursos técnicos em instituições públicas e privadas a estudantes e egressos do ensino médio. Seu objetivo é capacitar os estudantes em diversas áreas em que são necessárias mão de obra técnica qualificada, vislumbrando sua inserção no mercado de trabalho e, assim, consequentemente, também ocorra a promoção de desenvolvimento do Estado.

O Projeto Mãos Dadas visa a criação do regime de colaboração entre o estado e os municípios de Minas Gerais na organização do Sistema Público de Ensino, conforme previsto no artigo 211 da CF/88 (Minas Gerais, 2021b). Esse projeto oferece suporte técnico, pedagógico e financeiro, com o objetivo de expandir a capacidade dos municípios em atender aos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Dessa forma, as políticas públicas educacionais têm o objetivo de fomentar o acesso à educação no país e garantir que toda pessoa tenha direito a um ensino de qualidade. Em um país com elevados índices de desigualdade social, tais políticas permitem que mais pessoas alcancem e permaneçam na escola. A melhoria da formação escolar aumenta a possibilidade de as pessoas conseguirem melhores trabalhos e, assim, ter condições e oportunidades de usufruir de uma vida digna. Este é o motivo das políticas serem fundamentais para um futuro melhor, pois, conforme o educador Paulo Freire (1979, p. 84), a “educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo”.

Na próxima seção, apresenta-se o Plano de Atendimento Escolar, ferramenta utilizada pela SEE/MG para efetuar o planejamento educacional em sua rede escolar,

em consonância com as políticas públicas federais e estaduais implementadas ao longo dos anos.

2.2 O PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Esta seção apresenta uma descrição do Plano de Atendimento Escolar no contexto da estruturação e disponibilização da educação pública em Minas Gerais. O objetivo é aprofundar o conhecimento acerca do Plano de Atendimento Escolar, de forma a enriquecer ainda mais o entendimento, examinando não apenas o arcabouço legal que o sustenta, mas também enfatizar sua importância crucial na garantia de um sistema educacional inclusivo e de qualidade.

O Plano de Atendimento Escolar foi instituído pela Resolução do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE) nº 449, de 01 de agosto de 2002, ainda com o nome de Plano de Expansão e Atendimento Escolar. O artigo 16 da Resolução CEE nº 449/2002, que trata da Autorização de Funcionamento de Curso, o CEE estabelece que “a autorização de funcionamento é ato do Secretário, fundamentado em pronunciamento do Conselho, que permite o início das atividades do curso” (Minas Gerais, 2002, recurso on-line). Assim, todas as propostas de criação de estabelecimentos de ensino e de cursos na rede estadual de ensino devem estar contempladas no Plano de Expansão e Atendimento Escolar da SEE/MG. Conforme os parágrafos 1º e 2º do artigo 16 da Resolução CEE nº 449/2002:

§ 1º - A autorização de funcionamento de cursos em estabelecimentos da rede estadual de ensino independe de pronunciamento do Conselho.

§ 2º - Compete à Secretaria, encaminhar anualmente, ao Conselho, para conhecimento, o Plano de Expansão e Atendimento Escolar com a relação de estabelecimentos a serem criados e cursos a serem autorizados. (Minas Gerais, 2002, recurso on-line)

A Resolução CEE nº 486/2022¹² reitera a importância do Plano de Atendimento Escolar e determina que a organização do atendimento escolar na rede pública estadual de ensino, ocorrerá por meio do Plano de Atendimento Escolar, elaborado

¹²De 21 de janeiro de 2022, que fixa as normas no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais e revogou a Resolução CEE nº 449/2002.

anualmente, pela SEE/MG (Minas Gerais, 2022c). De acordo com o artigo 79 da referida Resolução CEE:

§ 2º - Compete à Secretaria, encaminhar, anualmente ao Conselho, para conhecimento, o Plano de Atendimento Escolar com relação de instituições da rede estadual a serem criadas e de cursos a serem autorizados, até 180 (cento e oitenta) dias antes do início do período letivo (Minas Gerais, 2022c, p. 14).

O Decreto nº 48.709/2023, que dispõe sobre a organização da SEE/MG, apresenta, em seu artigo 2º, as competências da SEE/MG, enumeradas a seguir: “planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado” (Minas Gerais, 2023, recurso on-line). O artigo 4º, descreve a estrutura organizacional da SEE/MG, representada na Figura 1, destacando a localização da Diretoria de Gestão do Atendimento Escolar (DGAE), responsável pela gestão do Plano de Atendimento Escolar da rede estadual de ensino de Minas Gerais, em sua estrutura orgânica.

Figura 1 - Organograma SEE/MG - Plano de Atendimento Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Desse modo, a DGAE encontra-se subordinada diretamente à Superintendência de Organização Escolar e Informações Educacionais (SOE) e

vinculada à Subsecretaria de Articulação Educacional (SE). Conforme o artigo 54 do Decreto nº 48.709/2023, a DGAE possui as seguintes competências e atribuições:

Art. 54 – A Diretoria de Gestão do Atendimento Escolar tem como competência coordenar e promover a oferta do atendimento escolar, visando à universalização e à melhoria da educação nos diferentes níveis e modalidades de ensino, e elaborar e orientar a aplicação das normas referentes à organização do atendimento escolar, com atribuições de:

- I – elaborar normas de regulamentação do atendimento escolar;
- II – coordenar o atendimento da demanda escolar na rede pública estadual, efetivando a criação e a organização das escolas estaduais de ensino fundamental e médio nas diferentes modalidades de ensino;
- III – avaliar e emitir parecer acerca das propostas de ampliação ou redução do atendimento escolar nos níveis fundamental e médio e na modalidade de Educação de Jovens e Adultos;
- IV – estabelecer parceria com os municípios para a organização do cadastro escolar e o encaminhamento dos alunos para matrícula em escola pública municipal ou estadual;
- V – articular-se com entidades e órgãos públicos visando ao planejamento e à melhoria do atendimento escolar;
- VI – proceder à regularização dos atos legais de autorização de funcionamento das escolas estaduais, nos níveis de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio;
- VII – gerir o plano de atendimento escolar no Simade;
- VIII – coordenar esforços junto às Superintendências Regionais de Ensino para a realização do dimensionamento da demanda da rede (Minas Gerais, 2023, recurso on-line).

Elaborado anualmente, o Plano de Atendimento Escolar é o resultado de estudo com o objetivo de elaborar uma projeção do quantitativo de turmas e alunos para o ano letivo subsequente, realizado pelas SRE em articulação com as SME e escolas da rede estadual de ensino. Busca-se, com isso, garantir a continuidade dos estudantes já matriculados na rede pública de ensino, além de disponibilizar vagas para aqueles que desejam uma vaga em escola da rede pública, aqueles que abandonaram os estudos e desejam retornar e aqueles que efetuaram inscrições no cadastro escolar através do Sucem.

Com base nos dados relativos ao quantitativo de turmas e estudantes das escolas estaduais em suas respectivas circunscrições, e na análise da estrutura da rede física dos prédios escolares, as SRE apresentam propostas para a adequação da rede pública de ensino à demanda prevista para o ano subsequente. Após a análise desses dados são promovidas alterações, tais como a ampliação ou redução no quantitativo de turmas das escolas, implantação de novos níveis e modalidades de

ensino (ensino fundamental, ensino médio ou educação de jovens e adultos), construção de novas salas de aula e de novas unidades escolares, redistribuição de demanda entre as redes estadual e municipal, dentre outras.

O Plano de Atendimento Escolar é composto por 2 formulários, encaminhados pela DGAE por meio de processo digital no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), às SRE. Além dos formulários, no mesmo processo SEI, também é enviada uma cópia da Resolução SEE nº 4.869/2023, a fim que os servidores envolvidos com o Plano de Atendimento Escolar nas SRE tomem conhecimento das normas, diretrizes e cronogramas para sua elaboração.

Além de apresentar as diretrizes básicas para elaboração do Plano de Atendimento Escolar, a Resolução SEE nº 4.869/2023 detalha cada etapa e modalidades da educação básica ofertada pela rede estadual de ensino. O documento também disponibiliza orientações para análise do dimensionamento da rede física das escolas estaduais, incluindo os quantitativos mínimos e máximos de estudantes por sala de aula em cada nível de ensino, a fim de subsidiar a tomada de decisão da SEE/MG quanto à construção de salas de aula e novos prédios escolares.

O primeiro formulário a ser preenchido pelas SRE e encaminhado para análise, conforme cronograma contido na Resolução SEE nº 4.869/2023, contempla as propostas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Formulário de Propostas contidas no Plano de Atendimento Escolar

(continua)

Propostas	Conceito
Criação de Escolas	Implantação de nova unidade escolar da rede estadual em local onde não exista escola pública para atendimento da demanda ou em local onde as escolas públicas existentes não possuam capacidade física para atendimento da demanda.
Integração de Escolas	Fusão de duas escolas estaduais em apenas uma quando à demanda reduzida de estudantes.
Implantação de Novo Nível de Ensino	Implantação de nível de ensino que não é ofertado pela escola: Ensino Fundamental ou Ensino Médio
Extensão de Série	Implantação de um dos segmentos do Ensino Fundamental que não é ofertado pela escola: Anos iniciais ou Anos Finais.

(conclusão)

Propostas	Conceito
Implantação da Educação de Jovens e Adultos (EJA)	Autorização de turmas da EJA para atendimento de demanda apresentada pelas SRE.
Criação de Endereços Vinculados	Autorização de funcionamento de turmas de escola da rede estadual, em caráter excepcional, para atendimento de demanda específica em outro estabelecimento público.
Paralisação de Escolas	Encerramento total das atividades de escolas estaduais por redução de demanda ou absorção dos estudantes por outra rede de ensino.
Absorção dos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental	Absorção, gradativa ou imediata, de turmas do Ensino Fundamental pela rede municipal de ensino.
Enceramento de Nível de Ensino	Encerramento, gradativo ou imediato, de um dos níveis de ensino ofertado pelas escolas estaduais, sendo que a escola não encerra totalmente suas atividades.
Estadualização	Reorganização do atendimento escolar em que o Estado reassume turmas/nível ofertado pela Rede Municipal de Ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Resolução SEE nº 4.869/2023 (2024).

O segundo formulário apresenta um panorama para o dimensionamento da rede física das unidades escolares de cada SRE. As informações sobre a estrutura física da rede pública estadual, demandas pela SEE/MG, são descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Informações do Formulário de Dimensionamento da Rede contido no Plano de Atendimento Escolar

Informação	Objetivo
Relação de escolas estaduais que possuem turmas em funcionamento em endereços vinculados	Quantificar as turmas que funcionam em outros endereços fora da sede das escolas estaduais.
Relação de escolas que estão em processo de terminalidade gradativa de nível de ensino	Identificar as escolas estaduais que estão terminando algum dos níveis de ensino no ano.
Propostas de construção de novas salas de aula e novos prédios escolares	Relacionar as escolas estaduais que necessitam de ampliação no número de salas de aula ou a construção de novos prédios escolares para atendimento de demanda local

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir da Resolução SEE nº 4.869/2023 (2024).

Os formulários preenchidos pelas SRE, juntamente com os Relatórios de Verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) das SRE, relativos às propostas apresentadas, são encaminhados através do mesmo processo no SEI. A DGAE realiza a análise técnica e de viabilidade, emitindo parecer favorável ou

desfavorável às propostas. Após essa etapa, todas as propostas são consolidadas em um único documento que, juntamente aos pareceres da área técnica da DGAE, são encaminhados ao Secretário de Estado de Educação para aprovação final.

Finalizada a análise e o despacho das propostas com o Secretário de Estado de Educação, a DGAE encaminha, também por meio do SEI, às SRE as devolutivas das propostas apresentadas. Ressalta-se que tanto o deferimento como indeferimento das propostas são acompanhados por justificativas.

As propostas deferidas pelo Secretário de Estado de Educação são inseridas no SPA, plataforma digital que retrata as salas de aula existentes, a informação do quantitativo máximo de estudante por sala de aula, as turmas em funcionamento no ano em curso, se são semestrais e anuais, e os turnos de funcionamento da escola, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Captura de tela: Tela de relação de turmas das escolas estaduais no SPA

DEPENDÊNCIAS	INTEGRAL	MANHÃ	TARDE	NOITE
Sala 6 (SALA DE AULA) (Capacidade 35 alunos)	+	2º EM REG 1 (2023) ENSINO MÉDIO (2º) VAGAS 35	9º EF AF REG 1 (2023) ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS (9º) - Importado SIMADE VAGAS 35	+
Sala 7 (SALA DE AULA) (Capacidade 35 alunos)	+	2º EM REG 2 (2023) ENSINO MÉDIO (2º) VAGAS 35	+	1º LOGÍSTICA EP PRO 1 (2023 - 1º Semestre) EDUCAÇÃO PROFISSIONAL (1º) - Importado SIMADE VAGAS 35
Sala 8 (SALA DE AULA) (Capacidade 35 alunos)	+	2º EM REG 3 (2023) ENSINO MÉDIO (2º) VAGAS 35	+	3º EM EJA 1 (2023 - 1º Semestre) ENSINO MÉDIO (3º) VAGAS 35

Fonte: Sistema Plano de Atendimento (2023).

O SPA, por sua vez, integra o Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade), que, conforme a Resolução SEE nº 4.055/2018, é “o sistema oficial de informações educacionais do Estado de Minas Gerais, sob gestão da Secretaria de Estado de Educação” (Minas Gerais, 2018, recurso on-line). Trata-se de ferramenta na qual as escolas controlam todas suas atividades diárias e organizam seu funcionamento.

Os dados referentes ao quantitativo de turmas e estudantes das escolas estaduais, registrados no SPA, são compartilhados com outros setores e sistemas digitais da SEE/MG. Esses dados subsidiam o cálculo do quantitativo de servidores lotados em cada escola estadual, permitindo a verificação da necessidade de contratação de servidores. Com base nesses dados, também é possível identificar a existência de servidores excedentes, viabilizando sua realocação em outras escolas da rede estadual no mesmo município, que possuam cargos vagos a serem ocupados. O SPA integra-se também ao Quadro de Horários (QH) das escolas que permite a distribuição de aulas dos professores vinculando-os às turmas previstas e aprovadas no SPA.

Quanto às propostas indeferidas, abre-se um prazo de 10 dias úteis, a partir do encaminhamento dos pareceres, para que as SRE apresentem recursos e novos argumentos para nova análise da DGAE e eventual aprovação.

Após a inserção das turmas de continuidade e das novas turmas no SPA, a DGAE disponibiliza o acesso ao sistema para os gestores escolares e SRE por um período determinado, de acordo com cronograma contido na Resolução do Plano de Atendimento Escolar vigente no ano. Nesse período, os gestores escolares devem verificar os ajustes necessários à realidade da escola, como troca de turno, alteração de turma de sala de aula ou inserção de alguma turma que ficou faltando na escola. Nesse momento, os ajustes são solicitados mediante uma planilha padronizada desenvolvida pela DGAE.

A depender da organização interna de cada SRE, o setor responsável pela elaboração e análise do Plano de Atendimento Escolar pode ser a Divisão de Atendimento Escolar (Divae) ou o Serviço de Documentação e Informações Educacionais (Sedine), ambos vinculados à Diretoria Educacional. A principal forma de contato entre a Divae e o Sedine com a DGAE, relativo às requisições de ajustes no Plano de Atendimento Escolar, efetiva-se, predominantemente, pelo encaminhamento de planilhas eletrônicas via *e-mail*.

A projeção das turmas no SPA para o ano subsequente baseia-se na garantia das vagas para os estudantes de 6 anos de idade que estão iniciando no ensino fundamental e que fizeram inscrição no Sucem, assegurar a continuidade dos estudos dos estudantes que já se encontram na rede pública e atender aqueles que desejam ingressar na escola pública.

As turmas inseridas no SPA são disponibilizadas, primeiramente, para análise e validação pelo gestor escolar e, em seguida, pelas SRE. As turmas das escolas dividem-se em dois tipos: turmas de entrada e turmas de continuidade. As turmas de entrada correspondem àquelas que iniciam os níveis de ensino, enquanto as turmas de continuidade são as turmas intermediárias dos níveis de ensino conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de turmas em funcionamento nas escolas estaduais de Minas Gerais

Tipos de turmas	Ensino Fundamental (anos iniciais)	Ensino Fundamental (anos finais)	Ensino Médio
Turmas de Entrada	1º ano	6º ano	1º ano
Turmas de continuidade	2º, 3º, 4º e 5º ano	7º, 8º e 9º ano	2º e 3º ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Considerando a necessidade de atualizações no sistema, no processo e no encaminhamento das informações relativas ao Plano de Atendimento Escolar, a DGAE elabora anualmente uma Resolução que estabelece as diretrizes operacionais para subsidiar e orientar as SRE, as SME e as escolas públicas na elaboração do Plano de Atendimento Escolar para o ano subsequente. A Resolução do Plano de Atendimento Escolar (Minas Gerais, 2023) apresenta as informações contidas no Quadro 4.

Quadro 4 – Diretrizes do Plano de Atendimento Escolar contidas na Resolução SEE nº 4.869/2023

(continua)

Tópico	Explicação
Responsabilidades Federativas	As redes municipais são responsáveis pela Educação Infantil e, prioritariamente, pelo Ensino Fundamental. O Estado tem a responsabilidade primária pelo Ensino Médio e deve atuar no Ensino Fundamental se o município não dispuser de recursos suficientes.
Níveis de Ensino	As redes públicas oferecem Educação Infantil, Ensino Fundamental (regular e integral), Ensino Médio (regular, integral propedêutico e profissionalizante).
Modalidades de Ensino	A rede pública pode implantar modalidades como Educação Profissional, EJA, Educação Especial, e Educação Escolar Indígena, Quilombola e do Campo.

(conclusão)

Tópico	Explicação
Dimensionamento da Rede Física	Inclui solicitações para construção de novas salas de aula, prédios escolares e endereços vinculados para atendimento de demandas urgentes.
Parâmetros de Estudantes por Turma	Define o quantitativo de estudantes por turma conforme o nível de ensino e as modalidades ofertadas.
Cronograma de Ações	Descreve as ações do Plano de Atendimento, os responsáveis pela execução e as datas de início e término.

Fonte: Resolução SEE nº 4.869/2023 (2023).

Conforme o Cronograma das Ações do Plano de Atendimento Escolar, contido na Resolução SEE nº 4.869/2023, as turmas projetadas pela DGAE para o ano de 2024 e inseridas no SPA ficaram disponíveis para avaliação, validação e aprovação pelos gestores escolares no período de 16 a 29 de agosto de 2023.

As SRE tiveram o período de 16 de agosto a 11 de setembro de 2023 para avaliar a validação realizada pelos gestores escolares e aprovar os Planos de Atendimento Escolar das escolas de sua circunscrição. Com o objetivo de organizar as ações executadas pelas escolas estaduais e pelas SRE, a DGAE disponibiliza o Cronograma de Ações do Plano de Atendimento na Resolução do Plano de Atendimento Escolar, apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Cronograma das Ações do Plano de Atendimento 2023/2024

Ação	Responsável	Início	Término
Apresentação das propostas para Plano de Atendimento Escolar 2024	SRE	06/07/2023	20/07/2023
Análise e devolutivas das propostas do Plano de Atendimento Escolar 2024	DGAE	20/07/2023	07/08/2023
Projeção e homologação de turmas do Plano de Atendimento Escolar 2024	ASI e DGAE	03/07/2023	12/08/2023
Liberação do Sistema Plano de Atendimento	DGAE	12/08/2023	
Validação do Plano de Atendimento pelas Escolas	Escola	16/08/2023	29/08/2023
Validação do Plano de Atendimento pelas SRE	SRE	16/08/2023	11/09/2023
Ajustes Finais no Plano de Atendimento	DGAE	12/09/2023	22/09/2023

Fonte: Resolução SEE nº 4.869/2023 (2023).

Às escolas e SRE é permitido realizar ajustes relacionados à mudança de sala de aula das turmas e à mudança de turno, com o objetivo de organizar a distribuição das turmas nos turnos que a escola funciona e organizar a distribuição das aulas para os docentes, e à exclusão de turmas. Ressalta-se que é vedado às Escolas e SRE a inserção de turmas além daquelas já previstas no Plano de Atendimento Escolar.

Analisadas e validadas as turmas no SPA pelas escolas, e posteriormente pelas SRE, finaliza-se o Plano de Atendimento Escolar, encerrando-se o acesso a novas alterações. Após esse tramite, quaisquer ajustes passam a ser executados exclusivamente pela DGAE, que, no ano 2023, ocorreu no período de 12 a 22 de setembro de 2023.

A finalização do Plano de Atendimento Escolar pelas escolas e SRE no SPA é necessária para que as turmas aprovadas para o ano seguinte sejam migradas para o Simade. A Figura 3 ilustra uma escola da rede estadual de ensino que efetuou a finalização de seu Plano de Atendimento Escolar no SPA:

Figura 3 - Quadro resumo de finalização do Plano de Atendimento Escolar



Fonte: Sistema Plano de Atendimento (2022).

Após a migração dos dados referentes às turmas previstas para o Simade, é possível calcular o quantitativo de turmas e vagas disponíveis para o ano seguinte. Essas informações servem como base para o sistema de Renovação de Matrícula, que identifica o número de vagas já ocupadas nas escolas estaduais no ano letivo subsequente e apresenta a previsão da quantidade de vagas ociosas na rede pública estadual a serem disponibilizadas para inscrição de candidatos, através do Sucem.

Considerando que a finalização do Plano de Atendimento Escolar pelas escolas e pelas SRE influencia diretamente no cálculo de turmas e vagas para o ano subsequente, essa etapa é crucial no processo do Plano de Atendimento Escolar.

Dessa forma, o Plano de Atendimento Escolar exerce um papel essencial na garantia de acesso da população em idade escolar a uma vaga na rede pública de ensino através da organização da demanda por vagas na rede pública de ensino, possibilitando a (re)organização do atendimento, a partir da identificação das

necessidades de cada escola e especificidades de cada município (MINAS GERAIS, 2022a).

2.3 OS DESAFIOS DO PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR

Esta seção aborda o processo de organização do ano letivo na rede estadual de ensino de Minas Gerais, com ênfase na projeção de turmas, matrículas, ajustes no Plano de Atendimento Escolar e sistemas integrados utilizados para assegurar o adequado funcionamento das escolas. São discutidos temas como a importância de um Plano de Atendimento Escolar bem elaborado, a transferência de dados entre sistemas, a necessidade de adaptações pontuais para lidar com situações excepcionais e os desafios enfrentados pelas instituições de ensino e SRE no processo de planejamento do ano letivo.

Conforme relatório disponibilizado à DGAE pela Prodemge, em 01 de setembro de 2022 (Minas Gerais, 2022b), das 3.790 unidades escolares da rede estadual, apenas 341 escolas tiveram a projeção de turmas validadas pelas Escolas, SRE e finalizadas dentro do prazo estabelecido no cronograma. Isso corresponde a apenas 8,99% do total de escolas estaduais do estado de Minas Gerais.

No ano de 2023, o percentual de projeções de turmas validadas pelas escolas e SRE e finalizadas dentro do prazo subiu para 98,6%. Esse resultado expressivo de finalizações do Plano de Atendimento Escolar no SPA deve-se aos esforços dos servidores da DGAE em efetuar cobranças sistemáticas às SRE, com vistas ao cumprimento do prazo estabelecido no cronograma contido na Resolução SEE nº 4.869/2023. Apesar da elevação no quantitativo de validações das projeções no prazo correto efetuado pelas escolas e SRE, foi verificado, através de levantamento de *e-mails* enviados à DGAE, uma grande quantidade de solicitações de ajustes.

Esses ajustes são necessários para acomodar imprevistos e garantir que o atendimento às necessidades educacionais não seja comprometido. A flexibilidade para modificar o Plano de Atendimento Escolar, mesmo após o prazo regulamentar, reflete a adaptação às mudanças dinâmicas do cenário educacional. Assim, abre-se a possibilidade de ajustes pontuais para atendimento a situações excepcionais, como problemas nos prédios escolares que impossibilitem o recebimento do quantitativo de estudantes previstos ou uma demanda inesperada que surge devido às implantações de conjuntos habitacionais, que ocorram na circunscrição da SRE. Esses ajustes

visam garantir o acesso à educação e atender às necessidades específicas dos estudantes, mesmo em situações atípicas.

A equipe de servidores da DGAE responsável pela análise dos Plano de Atendimento Escolar encaminhados pelas SRE é composta por 8 servidores, que ocupam os cargos de Auxiliar de Serviço de Educação Básica, Técnico da Educação, Especialista da Educação Básica e Analista Educacional (Tabela 1).

Tabela 1 – Servidores na DGAE por cargo e situação funcional

Situação Funcional	Auxiliar de Serviços de Educação Básica	Técnico da Educação	Especialista da Educação Básica	Analista Educacional
Efetivo	1	4	0	2
Recrutamento Amplo	0	0	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Esses servidores, apesar das diferentes formações e cargos, exercem as mesmas atribuições, analisando as propostas encaminhadas e os embasamentos contidos nos Relatórios de verificação *in loco* elaborados pelo SIE de cada SRE. Essa análise é criteriosa e baseada na realidade de cada unidade escolar, sendo parte fundamental da projeção de turmas e estudantes que é gerada pela DGAE para o ano letivo subsequente. Cada servidor é responsável pela análise das propostas de 4 a 5 SRE, dependendo do quantitativo de escolas estaduais vinculadas a cada uma.

Nesse contexto, observa-se um grande quantitativo de ajustes solicitados que alteram a projeção de turmas efetuada pela DGAE com base no Plano de Atendimento Escolar enviado pelas próprias SRE. Entre os ajustes solicitados, constam a criação de novas turmas no SPA, mudança de sala de aula, mudança de turno das turmas, exclusão de turmas sem demanda de estudantes e inserção ou exclusão das turmas em contraturno no Novo Ensino Médio.

As solicitações extemporâneas de ajustes impactaram diretamente no quantitativo de e-mails enviados pelas SRE à DGAE. A Tabela 2 apresenta os

números de solicitação de ajustes, realizados por *e-mail*, nos anos de 2021, 2022 e 2023.

Tabela 2 – Quantitativo de e-mails enviados pelas SRE à DGAE com solicitação de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar entre os anos 2021 e 2023

Ano	Quantitativo de e-mails enviados à DGAE com solicitação de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar
2021	680
2022	1421
2023	905

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O problema identificado pela DGAE, com base na elevada quantidade de solicitações de ajustes extemporâneos, é que tanto as escolas estaduais quanto as SRE não conseguem analisar o fluxo de turmas e estudantes para o ano subsequente em tempo hábil. Em decorrência, são apresentados Plano de Atendimento Escolar com projeções erradas, o que pode resultar na falta de vagas nas escolas, além uma grande quantidade de ajustes extemporâneos que poderiam ser evitados.

Esses ajustes solicitados pelas SRE após a elaboração do Plano de Atendimento Escolar impactam diretamente na rotina de trabalho dos servidores da DGAE, uma vez que dispendem tempo para sua execução, comprometendo o cumprimento de outras atividades do setor. Ao se empenharem em efetuar os ajustes extemporâneos solicitados pelas SRE, o prazo para resposta às demandas encaminhadas à DGAE fica comprometido, causando uma sobrecarga de trabalho nos servidores da equipe técnica.

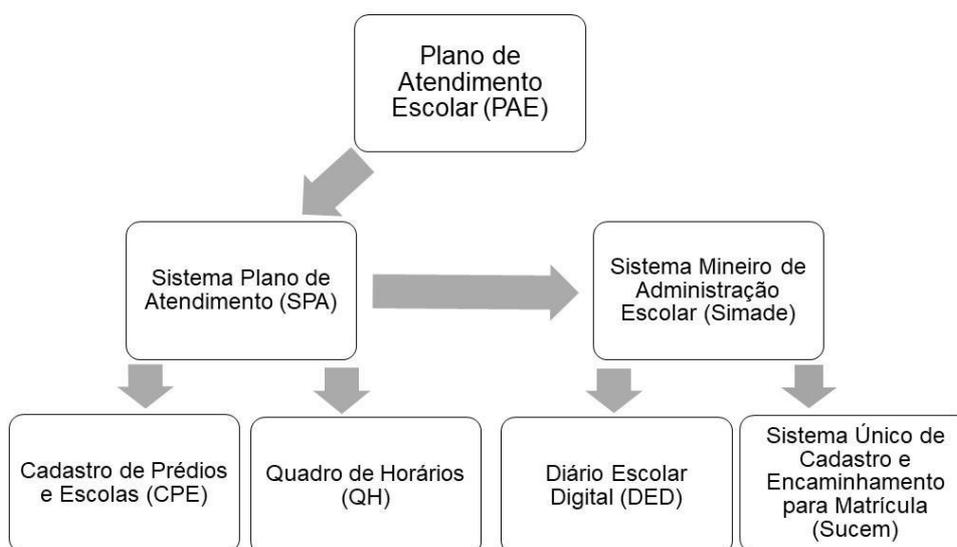
Além de ser responsável pelo Plano de Atendimento Escolar da SEE/MG, a DGAE atua na publicação de atos autorizativos de escolas estaduais, na análise e resposta a demandas encaminhadas por Vereadores, Deputados Estaduais e Federais, Ministério Público, Defensoria Pública e manifestações encaminhadas através dos canais da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais, bem como na elaboração e acompanhamento do cadastro escolar do estado de Minas Gerais.

As alterações realizadas no Plano de Atendimento Escolar após o prazo estabelecido não se restringem apenas à sobrecarga de trabalho dos servidores envolvidos, mas repercutem em toda a estrutura da SEE/MG. Essas modificações tardias exigem uma reconfiguração de dados que são essenciais ao funcionamento de outros sistemas interligados, gerando um efeito cascata que afeta diversas áreas e compromete a eficiência operacional da SEE/MG como um todo.

As informações do Plano de Atendimento Escolar são compartilhadas com outros setores da SEE/MG e fundamentam diversas ações no âmbito da educação pública estadual. Por exemplo, o quantitativo de turmas e estudantes serve de base para a organização anual do Quadro de Pessoal das unidades escolares, onde se calcula o quantitativo de servidores – como Professores, Especialistas, Assistentes Técnicos, Vice-Diretores, Auxiliares de Serviços, dentre outros – necessário ao pleno funcionamento das escolas e a implementação de políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade e do atendimento escolar.

Desse modo, ressalta-se que é de fundamental importância o preenchimento correto do Plano de Atendimento Escolar, considerando que este integra outros sistemas da SEE/MG. A interdependência dos sistemas utilizados pela SEE/MG com o Plano de Atendimento Escolar pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4 - Sistemas integrados ao Plano de Atendimento Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme apresentado anteriormente, as propostas encaminhadas pelas SRE no Plano de Atendimento Escolar, após analisadas pela equipe da DGAE e deferidas pelo Secretário de Estado de Educação, compõe a projeção de turmas que funcionarão no ano letivo subsequente nas escolas da rede estadual de ensino, que é inserida no SPA.

Os dados do SPA migram para o Simade, sistema utilizado pelos gestores escolares para efetuar a matrícula dos estudantes e realizar sua enturmação. As turmas onde os estudantes são alocados somente ficam disponíveis no Simade caso estejam criadas no SPA.

O QH da SEE/MG é um instrumento fundamental para a organização das aulas nas escolas da rede estadual de ensino. Ele define a distribuição das aulas por turno, disciplina, professor e turma, garantindo o cumprimento da carga horária curricular e o bom funcionamento das atividades pedagógicas. A disponibilidade de turmas no QH para distribuição das aulas baseia-se nas turmas existentes no SPA.

O Cadastro de Prédios e Escolas (CPE) é um sistema desenvolvido para o controle dos dados cadastrais das unidades escolares da rede estadual de ensino. Assim, com base nos dados do Plano de Atendimento Escolar, o sistema cadastra o endereço de novas escolas e gera o código a ser utilizado no preenchimento do Censo Escolar e, também, a inativação de unidades escolares que deixaram de funcionar.

O Sucem utiliza a projeção de turmas do SPA e quantitativo de estudantes matriculados no Simade para calcular o número de vagas ociosas na rede estadual de ensino e, assim, disponibilizá-las aos interessados através do cadastro escolar. A inexatidão dos dados utilizados para a projeção de turmas e o número de estudantes matriculados pode resultar em um mapeamento impreciso das vagas disponíveis para o Cadastro Escolar, levando ao descrédito dos candidatos às vagas na rede pública quanto à alocação equânime dos inscritos nas escolas estaduais pelo Sucem.

O Diário Escolar Digital (DED) da SEE/MG é um sistema on-line utilizado para o registro e o acompanhamento da frequência e do desempenho dos estudantes da rede estadual de ensino de Minas Gerais. As turmas existentes no DED também são oriundas da migração dos dados do SPA.

Assim, o Plano de Atendimento Escolar é a primeira etapa da organização do ano letivo subsequente da rede estadual de ensino, cujo fluxo é apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Fluxo de organização do ano letivo na rede estadual de ensino de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Cabe frisar que um Plano de Atendimento Escolar mal elaborado pelas SRE provoca uma série de equívocos na interpretação quanto à realidade e o dimensionamento do atendimento escolar em Minas Gerais, ocasionando impacto direto na distribuição das vagas para os estudantes nas escolas da rede estadual. Por isso, algumas unidades escolares podem ter um quantitativo de estudantes reduzido, enquanto outras apresentam um quadro de superlotação, além de impactar diretamente na distribuição das aulas para os professores e no quantitativo de servidores a serem convocados para atuarem nas escolas da rede estadual.

A qualidade na elaboração do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE é um pilar fundamental para a eficácia do sistema educacional. Esses Planos de Atendimento Escolar são cruciais para garantir que a infraestrutura e os recursos humanos estejam alinhados às necessidades dos estudantes, promovendo o acesso à educação de qualidade para todos.

Os desafios enfrentados pelas SRE incluem a adaptação às constantes mudanças demográficas, a gestão eficiente dos recursos e a implementação de políticas educacionais que atendam às expectativas da sociedade. A elaboração

cuidadosa desses planos é essencial para o sucesso do sistema educacional a longo prazo e para o cumprimento dos objetivos de aprendizagem dos estudantes.

No entanto, quando os Planos de Atendimento Escolar são mal elaborados, ou quando há solicitações de ajustes fora do prazo estabelecido devido a projeções equivocadas, podem resultar em uma série de complicações. Tais atrasos geram retrabalho e sobrecarga para os profissionais responsáveis pela análise e revisão dos planos, afetando negativamente a operacionalidade de outros sistemas dentro da SEE/MG. Isso pode levar a uma alocação ineficiente de recursos, a problemas na gestão de matrículas e interrupções no fluxo de informações essenciais para o funcionamento adequado do sistema educacional. Portanto, é fundamental que as SRE priorizem a precisão e a pontualidade na elaboração dos Planos de Atendimento Escolar, a fim de evitar esses entraves e assegurar a qualidade e a estabilidade do sistema educacional de Minas Gerais.

3 PLANO DE ATENDIMENTO ESCOLAR NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REFLEXÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico e metodológico referente à pesquisa e utilizado na analisar os dados coletados, bem como aqueles obtidos em trabalho de campo, com o objetivo de fundamentar as questões inerentes à elaboração do Plano de Atendimento Escolar da SEE/MG. Por meio da coleta e interpretação de dados quantitativos, foi possível identificar lacunas e potencialidades no atendimento escolar, proporcionando uma base sólida para a formulação do Plano de Ação Educacional (PAE).

A pesquisa fornece subsídios à SEE/MG, possibilitando a implementação de estratégias mais eficazes e adaptadas às realidades locais, uma vez que o Plano de Atendimento Escolar é uma ferramenta estruturante da política de acesso à educação em Minas Gerais. A análise dos dados obtidos é crucial para aprofundar a compreensão das necessidades e demandas dos diversos contextos educacionais, garantindo a que o Plano de Atendimento Escolar reflita, de forma fidedigna, as condições e desafios presentes no cenário educacional mineiro.

A escolha por uma pesquisa centrada na elaboração do Plano de Atendimento Escolar da SEE/MG configura-se como um estudo de caso de gestão educacional, pois permite um exame detalhado das práticas e políticas implementadas, assim como de suas implicações diretas sobre o acesso dos estudantes. A pesquisa adota uma metodologia qualitativa, com a coleta e análise de dados estatísticos obtidos através da aplicação de questionários aos atores envolvidos no processo.

Quanto ao referencial teórico, adota-se uma perspectiva multidisciplinar, incorporando teorias de planejamento estratégico, gestão da informação e gestão de pessoas. Essa integração metodológica e teórica permite uma análise abrangente, visando não apenas a descrição das práticas vigentes, mas também a proposição de melhorias concretas para o Plano de Atendimento Escolar em Minas Gerais.

Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico, estruturado em um conjunto de conceitos, teorias e estudos que fundamentam a pesquisa científica, fornecendo o embasamento teórico necessária para a análise e interpretação dos dados. Além disso, esse referencial justifica a relevância da pesquisa, orienta a escolha de métodos e técnicas e garante a coerência e consistência teórica ao longo deste trabalho.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O primeiro eixo analisado neste referencial teórico refere-se à utilização do planejamento estratégico nas atividades da administração pública. O planejamento estratégico é uma prática central tanto na administração pública quanto na privada, sendo essencial para alinhar ações e recursos com o objetivo de alcançar metas previamente definidas.

De acordo com Wittmann e Boff (2018), o conceito de estratégia começou a ser incorporado à administração na década de 1950, trazendo uma nova perspectiva de futuro para as organizações, através de métodos analíticos e uma visão de longo prazo. Este enfoque evoluiu, consolidando-se na década de 1970 como um processo contínuo, sistemático e contingencial, orientado pela tomada de decisões e ações que visam alcançar objetivos organizacionais específicos (Wittmann e Boff, 2018). De maneira complementar, Motta (1995, p. 89) define planejamento estratégico como um “processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização”.

No contexto educacional, o Plano de Atendimento Escolar é uma ferramenta essencial para a organização e alocação das vagas na rede pública de ensino de Minas Gerais, cuja elaboração é uma responsabilidade das SRE, em colaboração com as SME e as escolas estaduais. A eficácia do Plano de Atendimento Escolar, contudo, tem sido comprometida pela ausência de um planejamento estratégico adequado nas SRE, o que resulta em uma série de problemas administrativos e operacionais.

Esse problema é evidenciado pelo frequente descumprimento dos prazos estabelecidos para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar, com o envio de formulários incompletos ou com projeções imprecisas à DGAE. Esse atraso e a consequente necessidade de ajustes extemporâneos impactam negativamente diversos sistemas e setores da SEE/MG.

Além disso, a elaboração imprecisa do Plano de Atendimento Escolar, decorrente da ausência de planejamento estratégico resulta em erros significativos na interpretação da realidade escolar e no dimensionamento do atendimento necessário. Esses erros podem levar tanto à superlotação quanto à subutilização das unidades escolares, afetando diretamente a qualidade do ensino oferecido.

A distribuição inadequada de aulas para professores e a contratação ineficaz de servidores são consequências diretas dessa falta de precisão. A sobrecarga de trabalho enfrentada pelos profissionais encarregados da análise e revisão dos planos é outro problema resultante da má elaboração do Plano de Atendimento Escolar, comprometendo tanto a eficiência administrativa e a quanto a qualidade do atendimento escolar.

No contexto da administração pública, o planejamento estratégico visa alinhar as ações governamentais com as necessidades da sociedade, garantindo eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos. Segundo Motta (2013), a gestão pública evoluiu significativamente desde a Revolução Industrial, adaptando-se às demandas contemporâneas por meio de ensaios, erros e renovações. O autor destaca que "o olhar histórico facilita a compreensão da validade e a relevância do saber administrativo" (Motta, 2013, p. 82). Esse processo contínuo de aprimoramento busca transformar a administração pública para atender melhor às expectativas dos cidadãos e aos princípios constitucionais. Dias (2017) complementa que a administração pública está em constante contato com a vida dos cidadãos, desde o nascimento até a morte, consumindo uma parcela significativa da riqueza nacional e proporcionando empregos em diversas áreas.

A gestão pública, portanto, deve estar estrategicamente orientada para atender às principais demandas da sociedade, como a redução da pobreza, a melhoria da educação e a conservação dos recursos naturais (Dias, 2017). A gestão de projetos configura-se como uma ferramenta essencial para que os gestores públicos conduzam projetos de maneira eficaz. Vargas (2016) define projeto como "um empreendimento não repetitivo, destinado a atingir um objetivo claro e definido, conduzido por pessoas e com parâmetros de qualidade, tempo e custo" (Vargas, 2016, p. 15).

Segundo Denhardt et al. (2000), a nova gestão pública valoriza a adoção de ferramentas estratégicas e administrativas modernas, como a gestão da qualidade, com o objetivo de melhorar a eficiência e reduzir custos. No entanto, é fundamental que a administração pública não perca de vista seu papel fundamental de servir ao cidadão (Denhardt et al., 2000). Nesse sentido, Jackson de Toni (2018) ressalta que a gestão estratégica nas organizações públicas envolve a identificação de necessidades, o estabelecimento de objetivos claros e a priorização das demandas da sociedade. Para o autor, uma gestão estratégica eficaz pode equilibrar as tensões

entre as necessidades imediatas e futuras, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de políticas públicas e projetos educacionais (Toni, 2018).

A literatura sobre gestão estratégica destaca a importância de uma abordagem sistemática e contínua no processo de planejamento, capaz de alinhar os objetivos educacionais com as práticas administrativas, reduzindo falhas no cumprimento dos cronogramas e na observação das diretrizes estabelecidas. Conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), a adoção de práticas de gestão estratégica permite a definição de caminhos estratégicos e o posicionamento adequado das organizações, diferenciando-as e conferindo-lhes vantagem competitiva. No setor público, essa vantagem traduz-se na capacidade de oferecer serviços de melhor qualidade à população, otimizando os recursos disponíveis.

O modelo de gestão estratégica proposto por Motta (1995) enfatiza a importância da visão de longo prazo e do alinhamento de todos os recursos e membros da organização em torno de uma estratégia comum. Esse modelo sugere que a eficácia do planejamento estratégico depende da capacidade da organização de coordenar suas atividades, aprender com o ambiente e reconfigurar seus recursos de maneira dinâmica e flexível.

A partir do exposto sobre gestão estratégica, foi possível compreender a importância de estabelecer e manter mecanismos de diálogo constante e efetivo entre as SRE e as escolas. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), uma gestão estratégica eficaz deve considerar tanto as características internas da organização quanto a dinâmica externa do ambiente.

Portanto, a aplicação de um planejamento estratégico eficaz nas SRE é essencial para a elaboração de um Plano de Atendimento Escolar que atenda adequadamente às necessidades educacionais do estado de Minas Gerais. A adoção de práticas de gestão estratégica não apenas orienta as ações das SRE, mas também assegura que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente, proporcionando, assim, um atendimento escolar de qualidade para todos os estudantes da rede pública estadual.

A utilização de ferramentas tecnológicas avançadas na gestão estratégica é outro aspecto a ser considerado. Para Sausen (2012), a tecnologia pode melhorar significativamente a precisão das projeções e a eficiência no processo decisório, facilitando a coleta e análise de dados necessários para a elaboração de planos mais assertivos. Além dos aspectos tecnológicos, é igualmente relevante que a

administração pública promova a utilização da gestão da informação e do conhecimento com a finalidade de melhorar os processos executados.

A Administração Pública tem evoluído significativamente no campo da gestão da informação, particularmente com a implementação de sistemas que integram planejamento, orçamento e execução de políticas públicas, visando conectar informações voltadas a projetos prioritários do governo. Nesse sentido, Ladeira (2018) relata que a “resposta necessária das organizações é a criação de políticas específicas de informação, para reduzir a assimetria e otimizar a utilização desse novo recurso primordial: o informacional” (Ladeira, 2018, p. 3).

A gestão da informação na administração pública é fundamental para o desenvolvimento e eficácia das políticas públicas. Na era da informação, caracterizada pela necessidade de respostas rápidas e pela intensa circulação de dados, a administração pública enfrenta desafios consideráveis para gerenciar essas informações de maneira eficiente e transparente. Segundo Souza, Dias e Nassif (2011),

A Gestão da Informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais, tecnologias da informação e pessoas envolvidas nesses sub-processos (Souza, Dias e Nassif, 2011, p.59).

Assim, a gestão da informação envolve a construção, disseminação e uso da informação dentro de uma organização, sendo essencial para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Para que esse sistema funcione adequadamente, é essencial o alinhamento com a missão institucional, visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Os principais desafios da gestão da informação no setor público incluem a integração entre planejamento e orçamento, a desigualdade no acesso à informação e a falta de interesse por parte dos gestores. Para enfrentar esses desafios, é essencial implementar tecnologias e práticas de gestão que promovam a eficiência e a transparência, com implantação de uma governança no uso das informações.

A administração pública se beneficia significativamente da governança informacional, que proporciona uma estrutura essencial para a integração e padronização das informações governamentais. A existência de acordos por resultados e a realização de reuniões de controle e acompanhamento são elementos-

chave nesse contexto (Ladeira, 2018). De acordo com Miranda (2010), é essencial para a administração pública que haja “compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação podem ser explorados para a promoção da governança no setor público” (Miranda, 2010, p. 97). Além disso, essa gestão deve ir além de melhorar o desempenho organizacional, desempenhando uma função crucial na sociedade democrática e na inserção do país na economia global.

Dessa forma, destaca-se a importância da implementação da modelagem de processos, utilizada como ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, que permite identificar processos essenciais, avaliar sua complexidade e eficiência, e, ao final, propor melhorias para a gestão desses processos. De acordo com Miranda (2010), essa modelagem pode ser aplicada dentro de uma abordagem de níveis de maturidade, proporcionando um entendimento mais profundo da gestão da informação e delineando horizontes para o desenvolvimento da governança corporativa.

A modelagem de processos, conforme Miranda (2010), compreende quatro fases críticas para a gestão eficiente da informação na administração pública: planejamento, mapeamento dos processos, monitoramento e intervenção. Na fase de planejamento, são definidos os processos a serem mapeados e a escolha da metodologia adequada. O diagnóstico inicial é fundamental para entender as necessidades e objetivos específicos da organização.

O mapeamento dos processos consiste na documentação detalhada dos processos existentes, proporcionando uma visão clara e abrangente de como as atividades são realizadas, além de identificar pontos de melhoria. A fase de monitoramento envolve a criação de mecanismos de controle e a verificação contínua da qualidade dos processos. Essa etapa é essencial para assegurar que os processos mapeados estejam funcionando conforme o planejado e em conformidade com os padrões estabelecidos.

Por fim, a fase de intervenção baseia-se nos dados coletados durante o monitoramento e concentra-se na implementação de melhorias e ajustes necessários para aumentar a eficiência e a efetividade dos processos. Portanto, a intervenção visa alcançar níveis mais elevados de maturidade organizacional e operativa.

Dessa maneira, considera-se que a aplicação dessa modelagem pode transformar significativamente a gestão da informação, ao promover transparência, responsabilidade e melhoria contínua dos serviços públicos. Ao identificar e otimizar

processos-chave, as instituições públicas podem alcançar maior eficiência operacional, melhor atendimento ao cidadão e uso mais eficaz dos recursos públicos. Isso resulta em uma administração mais responsiva, adaptável e capaz de atender às demandas da sociedade com maior precisão e agilidade. Assim, segundo Bogoná (2011),

É preciso urgentemente a institucionalização da Gestão do Conhecimento (GC), mudando a cultura organizacional e a maneira de se trabalhar nas organizações. Nas instituições públicas, se houvesse uma certa normatização, quase um manual de boas práticas na GC, muitos dos processos seriam bastante agilizados, visto que, independentemente da administração ser direta ou indireta, os problemas praticamente são os mesmos, respeitados seus ramos de atuação, e o público final é o mesmo: o cidadão que as mantém, pela coleta de impostos. Uma política de GC, então, é a saída para a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos (Bogoná, 2011, recurso on line).

O processo de tomada de decisões no planejamento escolar em Minas Gerais é fortemente influenciado pela análise de dados quantitativos e qualitativos. Dados quantitativos, como taxas de aprovação, desempenho em avaliações padronizadas e frequência escolar, são combinados com dados qualitativos obtidos através de pesquisas de satisfação, entrevistas com professores e pais e observações em sala de aula. Essa integração permite uma compreensão mais abrangente das necessidades e desafios das escolas, possibilitando decisões mais informadas e contextualizadas (Maciel; Previtali, 2011).

As melhores práticas para a integração de dados no planejamento escolar incluem a utilização de painéis de controle que consolidam diversas métricas educacionais, facilitando o acompanhamento contínuo do desempenho das escolas. Ferramentas de análise preditiva também são empregadas para antecipar problemas potenciais e planejar intervenções proativas. Além disso, a realização de reuniões periódicas de revisão de dados com gestores escolares assegura que as decisões sejam baseadas em informações atualizadas e relevantes (Maciel; Previtali, 2011).

A capacitação e o desenvolvimento de competências em gestão de dados são essenciais para que os profissionais da educação utilizem de forma eficaz as informações disponíveis. Com isso, programas de formação contínua são oferecidos pelo estado para educadores e gestores, abordando tópicos como análise de dados, interpretação de resultados e uso de ferramentas tecnológicas. Esses programas

visam aprimorar as habilidades dos profissionais, garantindo que estejam preparados para incorporar a análise de dados em suas práticas diárias de gestão escolar (Carmo et al., 2019). Ressalta-se, portanto, que a importância da formação contínua na análise e interpretação de dados não pode ser subestimada.

A capacitação adequada permite que os profissionais da educação façam uso pleno das ferramentas disponíveis, traduzindo os dados em ações concretas que beneficiam os alunos. Programas de desenvolvimento profissional, como workshops, cursos on-line e treinamentos presenciais, têm sido implementados em Minas Gerais, promovendo uma cultura de tomada de decisão baseada em evidências entre os educadores (Santos; Machado, 2018).

Além da capacitação técnica, é crucial desenvolver uma cultura do uso dos dados entre os gestores escolares. Isso envolve a valorização da importância dos dados no processo de planejamento e a promoção de uma abordagem reflexiva e crítica em relação aos dados coletadas. Incentivar os educadores a questionar e analisar os dados profundamente contribui para a formulação de políticas educacionais mais eficazes e adaptadas às realidades locais (Mendes; Azevêdo, 2010).

A gestão da informação na administração pública configura-se como um campo complexo e vital para a eficiência e transparência governamental. No contexto educacional, essa gestão apoia a coordenação de atividades e a implementação de ferramentas como o Plano de Atendimento Escolar, que contribuem para garantir a execução de políticas públicas de acesso e manutenção de estudantes nas escolas.

A gestão de pessoas na administração pública também se mostra necessária para esta pesquisa, uma vez que esse campo tem passado por significativas transformações, impulsionadas pela necessidade de adaptação a um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico. Ela tem evoluído para incorporar modelos que vão além da mera administração de cargos e salários, passando a valorizar a importância da capacitação contínua dos servidores e a adoção de ferramentas estratégicas modernas, capazes de promover uma gestão pública mais humanista e eficaz.

Um dos conceitos centrais é a gestão por competências, que visa alinhar as habilidades e os conhecimentos dos servidores com os objetivos estratégicos da organização. Chiavenato (2014) define a gestão de pessoas como:

Uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis (Chiavenato, 2014, p. 08).

Por sua vez, Lima (2013) compreende que a gestão de pessoas aborda os objetivos organizacionais considerando os indivíduos em sua humanidade, valorizando seus talentos, desempenho, competências e motivações. Esse conceito contemporâneo entende os colaboradores como catalisadores de outros recursos - financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos - percebendo-os como parceiros da organização e não como meros recursos utilizáveis e descartáveis.

Ao conceituar competência, considera-se que, em um ambiente dinâmico e competitivo, o trabalho não pode ser reduzido a um conjunto fixo e pré-definido de tarefas e atividades. Competência envolve a capacidade de assumir responsabilidades em situações de trabalho complexas, acompanhada por um exercício contínuo de reflexão sobre a prática profissional, permitindo ao indivíduo enfrentar eventos novos, inesperados e únicos. Nesse sentido, destaca-se a ressalva de Filipim e Gamelli (2011),

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos (...) (Filippim e Gemelli, 2011, p. 162).

Há que se registrar que “na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública somente é permitido fazer o que a lei autoriza” (Filippim e Gemelli, 2011, p. 158). Assim, administração pública deve obedecer aos seguintes princípios constitucionais:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...) (Brasil, 1988).

Dessa forma, esses princípios visam estabelecer uma gestão mais clara e eficiente, por meio da implementação de ações que atendam às demandas,

expectativas e necessidades da sociedade (Filippim e Gemelli, 2011). Entretanto, a gestão de pessoas na administração pública enfrenta o desafio de superar a rigidez dos modelos tradicionais centrados em cargos, propondo um enfoque integrado que considera as pressões ambientais e as necessidades de inovação. Nesse cenário, verifica-se também que a capacitação contínua dos servidores públicos é essencial para manter a relevância e eficácia da administração pública. Essa capacitação não apenas melhora a eficiência dos serviços prestados, mas também promove um ambiente de trabalho mais motivador e engajado.

O desenvolvimento de competências profissionais e humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e aqueles efetivamente apresentados pelos servidores. A implementação de programas de capacitação é destacada como uma das estratégia-chave para promover mudanças substanciais na qualidade dos serviços públicos através da melhoria contínua das competências dos servidores (Michaloski; Oliveira; Raizer, 2021).

Todavia, Filippim e Gemelli (2011) constatam que na administração pública é necessário implementar um sistema de incentivos para os profissionais, considerando que a ausência de uma política contínua de formação e capacitação é evidente. O investimento no desenvolvimento contínuo das competências dos servidores é essencial para enfrentar os desafios de um ambiente em constante transformação. Assim, é pertinente à administração pública “estruturar um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento” (Pires, et al., 2005, p. 37).

Segundo Tachizawa *et al.* (2001), as capacitações devem ser elaboradas com o objetivo de suprir as deficiências observadas na educação regular, que resultam em estudantes com um nível de conhecimentos muito aquém do desejável e prepará-los para as características peculiares que determinados cargos e empresas exigem. O autor complementa que as capacitações devem ser voltadas para a constante evolução tecnológica, que exigem a atualização contínua dos conhecimentos dos empregados e para explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos, afim de garantir que estejam preparados para enfrentar esses desafios.

Conclui-se que a gestão de pessoas na administração pública deve ser compreendida como um processo dinâmico e integrado, sustentado pela capacitação

contínua e pelo uso de ferramentas estratégicas contemporâneas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. Essa abordagem não apenas aprimora a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, como também promove uma gestão mais humanizada e centrada no indivíduo.

A valorização do capital humano e a adoção de práticas estratégicas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho que favoreça a satisfação, o desenvolvimento e o bem-estar dos servidores, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da administração pública. Assim, a capacitação contínua dos servidores, aliada à adoção de ferramentas modernas, revela-se essencial para superar os desafios e aproveitar as oportunidades, promovendo uma gestão pública mais humanista e voltada para o cidadão.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção tem por objetivo detalhar o método empregado na realização desta pesquisa. De acordo com Minayo (2002), a metodologia é definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos utilizados para a aquisição de conhecimento. Além disso, como conjunto de técnicas, a metodologia deve conter por instrumentos claros, coerentes e bem elaborados, capazes de direcionar e solucionar os desafios teóricos na prática. Este rigor metodológico é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa.

Esta pesquisa possui natureza aplicada, que, de acordo com Gil (2019), se caracteriza por buscar soluções práticas para problemas específicos, com foco na aplicação direta do conhecimento para resolver questões concretas. Barros e Lehfeld (2014) complementam essa definição, enfatizando que a pesquisa aplicada visa transformar teorias em práticas úteis, abordando desafios reais enfrentados em contextos sociais ou organizacionais.

Com base nesses conceitos, a metodologia adotada nesta pesquisa visa investigar, de forma minuciosa, as práticas e desafios na elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE de Minas Gerais, adotando uma abordagem qualitativa, que se dedica a explorar e interpretar os significados, experiências e percepções dos indivíduos em relação ao fenômeno estudado. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a metodologia de pesquisa deve estar intrinsecamente ligada ao objeto de estudo e às hipóteses formuladas.

Dessa forma, em consonância com as orientações metodológicas de Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa foi estruturada em três etapas principais: planejamento e elaboração dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados. Para garantir a validade e a confiabilidade dos dados, é essencial seguir um rigor metodológico que contemple a construção e a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, bem como a análise dos resultados.

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa documental, fundamentada na análise de relatórios emitidos pela Prodemge e análise das solicitações encaminhadas por e-mail à DGAE pelas SRE. Também foi realizado um levantamento bibliográfico extenso e abrangente, com o objetivo de consolidar uma base teórica robusta sobre planejamento escolar e a utilização de dados no contexto educacional.

Esse levantamento incluiu a revisão de estudos anteriores e teorias relevantes, constituindo o alicerce teórico para a pesquisa. Após essas etapas, definiram-se os objetivos específicos e formularam-se as hipóteses de estudo que nortearam a elaboração do questionário.

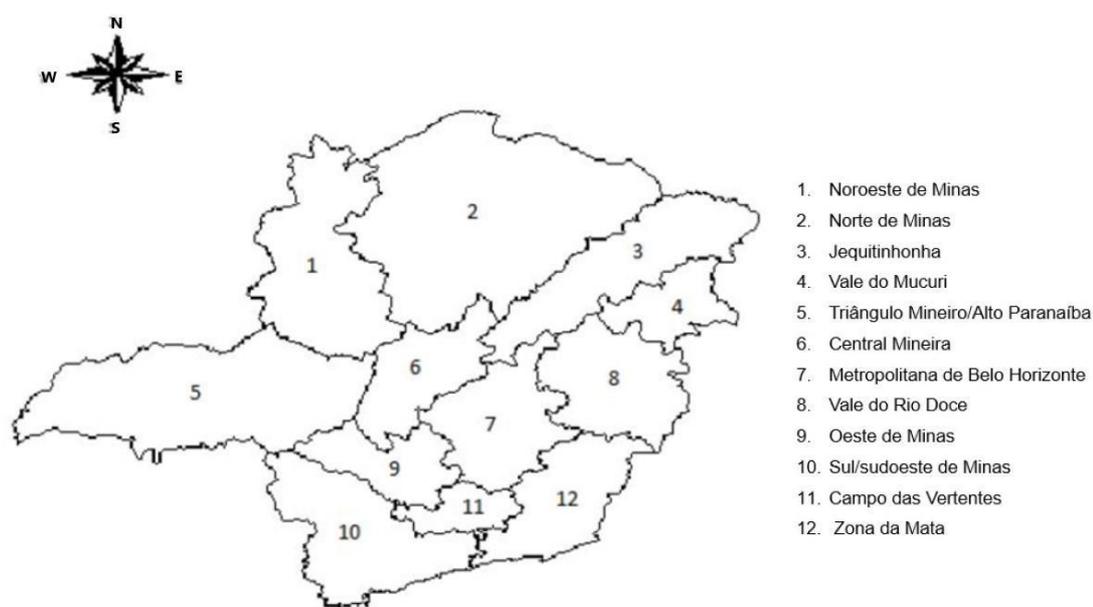
O questionário foi cuidadosamente elaborado para captar as percepções, as experiências e as práticas dos servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE que atendem o maior número de escolas estaduais em cada Mesorregião de Minas Gerais. Para tanto, o instrumento abrange questões que vão desde o uso de dados no planejamento escolar até os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas para superá-los.

A escolha por realizar a pesquisa nas SRE que atendem o maior número de escolas estaduais em cada Mesorregião de Minas Gerais baseou-se na representatividade que elas possuem, garantindo que a diversidade e as características específicas de cada localidade fossem consideradas no processo de análise. Assim, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) define Mesorregiões como

Uma área individualizada de um Estado que apresenta formas de organização do espaço geográfico definidas por três dimensões – o processo social como determinante; o quadro natural como condicionante; e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial. Tais dimensões permitem que as Mesorregiões, assim definidas, possuam uma identidade regional (IBGE, 2021, p. 152).

Com base na divisão territorial estabelecida pelo IBGE, o estado de Minas Gerais está subdividido em 12 Mesorregiões, conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6 – Localização das Mesorregiões do estado de Minas Gerais



Fonte: Adaptado de Rocha, L. E. V.; Santos, G. C.; Rosado, P. L (2013).

Cada Mesorregião teve uma SRE selecionada de acordo com o número de escolas sob sua jurisdição (Tabela 3). A exceção ocorreu na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, onde as SRE Metropolitanas A, B e C atendem, simultaneamente, o município de Belo Horizonte. Por esse motivo, a presente pesquisa contempla as referidas SRE, considerando sua atuação conjunta na elaboração do Plano de Atendimento Escolar na capital. Desse modo, o universo pesquisado totaliza 14 SRE – das 47 existentes em Minas Gerais.

Tabela 3 – Número de escolas por Mesorregião de Minas Gerais

Mesorregião	SRE	Número de Escolas Estaduais
Noroeste de Minas	Unai	36
Norte de Minas	Montes Claros	163
Jequitinhonha	Diamantina	110
Vale do Mucuri	Teófilo Otoni	152
Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba	Uberlândia	105
Central Mineira	Curvelo	40
Metropolitana de Belo Horizonte	Metropolitana A	142
Metropolitana de Belo Horizonte	Metropolitana B	208
Metropolitana de Belo Horizonte	Metropolitana C	160
Vale do Rio Doce	Governador Valadares	131
Oeste de Minas	Divinópolis	124
Sul/Sudoeste de Minas	Varginha	102
Campo da Vertentes	Barbacena	53
Zona da Mata	Juiz de Fora	94

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base no SPA (2022).

Cabe ressaltar que, segundo Minayo (2002), a metodologia de pesquisa deve ser flexível e adaptativa, permitindo ajustes ao longo do processo, à medida que novas informações e desafios emergem. A combinação entre rigor metodológico e flexibilidade é determinante para a obtenção de resultados válidos e relevantes para a prática educacional.

A segunda etapa consistiu na aplicação do questionário aos responsáveis pela elaboração do PAE nas 14 SRE selecionadas, utilizando-se da ferramenta *Google Forms* para a distribuição e recolhimento. A escolha dessa ferramenta justifica-se pela facilidade de uso, além de permitir a coleta simplificada de dados e a realização de análises preliminares automatizadas.

Durante o período de aplicação, foi oferecido suporte técnico aos respondentes, a fim de assegurar a compreensão das questões e garantir que fossem integralmente respondidas. Ademais, lembretes periódicos foram enviados para maximizar a taxa de resposta e assegurar uma amostra representativa e significativa para a análise.

Os sujeitos da pesquisa - servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar - foram escolhidos por seu papel central no planejamento e implementação das estratégias educacionais regionais. Esses profissionais atuam na coleta, análise e aplicação de dados educacionais, o que os torna informantes valiosos para este estudo. A pesquisa foi conduzida de maneira a assegurar a confidencialidade e o anonimato dos respondentes, em conformidade com as diretrizes éticas em pesquisa.

Na terceira etapa, os dados coletados foram tratados e organizados com o uso de ferramentas estatísticas apropriadas, o que permitiu a identificação de padrões e correlações relevantes. A análise não se limitou a responder às hipóteses formuladas, mas também buscou fornecer conhecimentos práticos para a melhoria do Plano de Atendimento Escolar. Para compreender os facilitadores e as barreiras ao uso efetivo de dados no planejamento escolar, foram considerados fatores contextuais e institucionais, tais como a infraestrutura tecnológica e a formação continuada dos servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE.

A interpretação dos resultados foi realizada com base no referencial teórico adotado, de modo a oferecer uma compreensão aprofundada das práticas e desafios enfrentados pelas SRE. Esse processo de análise permitiu identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas que demandam aprimoramento, proporcionando uma base sólida para recomendações práticas.

Assim, a pesquisa descreve as práticas atuais, bem como oferece recomendações concretas para a manutenção e aperfeiçoamento de políticas públicas que garantam o acesso e a permanência dos estudantes da rede pública de ensino. Tais recomendações visam aprimorar o planejamento educacional, promovendo o uso mais eficaz de dados no processo de elaboração do Plano de

Atendimento Escolar. Ao final, espera-se contribuir de forma significativa para a melhoria das práticas de planejamento escolar nas SRE, fornecendo informações valiosas que possam aperfeiçoar o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção destina-se a apresentar a análise dos dados obtidos a partir da aplicação de questionários estruturados junto aos responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE de Minas Gerais selecionadas. A coleta dessas informações buscou compreender as dificuldades enfrentadas, identificar as principais causas dessas dificuldades e propor melhorias para o processo.

Os questionários aplicados contemplaram diversas dimensões do processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar, tais como o conhecimento dos envolvidos, a eficiência das ferramentas utilizadas, as dificuldades enfrentadas e a eficácia das diretrizes estabelecidas pela Resolução SEE nº 4.869/2023. A partir da análise dos dados, buscou-se identificar padrões e tendências que impactam diretamente a qualidade e a precisão das projeções de turmas e estudantes, bem como a execução das ações planejadas. Além disso, visou avaliar o impacto dos ajustes extemporâneos solicitados e a adequação dos recursos disponíveis para a execução das atividades.

3.3.1 Perfil dos servidores e suas percepções em relação ao Plano de Atendimento Escolar

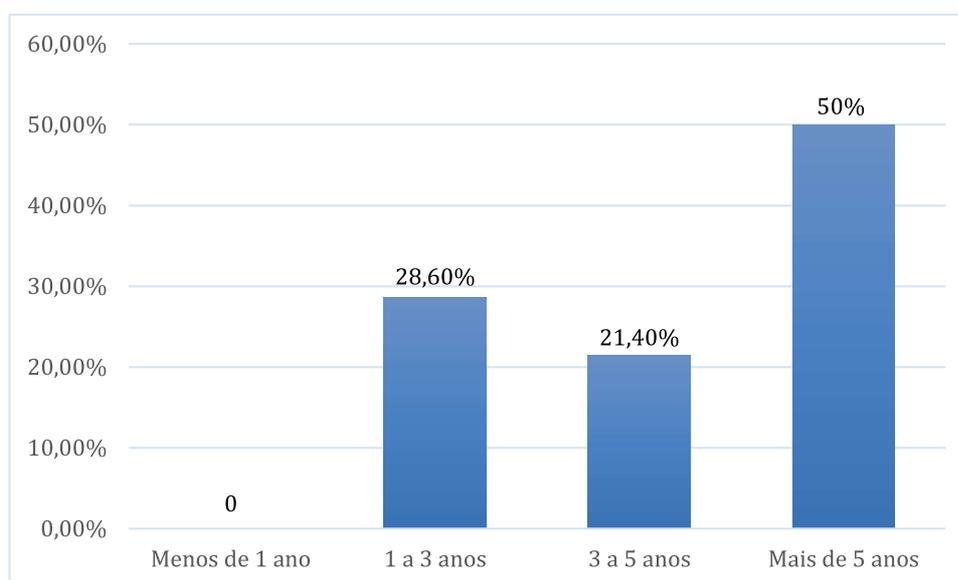
Os servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE desempenham um papel estratégico, atuando como mediadores entre diferentes instâncias e garantindo que as diretrizes estaduais sejam adaptadas às especificidades locais.

Esses servidores coordenam e articulam diversas ações do processo entre as escolas e a SEE/MG. Essa intermediação é fundamental para assegurar que o Plano de Atendimento Escolar atenda às metas administrativas e, também, promova melhorias significativas na organização do ensino nas escolas estaduais. Sua atuação é essencial para garantir que as demandas educacionais de cada região sejam

consideradas e que os recursos disponíveis sejam alocados de maneira eficiente e equitativa.

À medida que o servidor acumula vivência prática, desenvolve uma compreensão aprofundada das especificidades da sua localidade, o que inclui o domínio dos processos, a interpretação precisa das normativas institucionais e a capacidade de lidar com desafios e imprevistos de maneira assertiva. O Gráfico 1 apresenta a experiência dos servidores públicos participantes do estudo, categorizada pelo tempo de atuação.

Gráfico 1 – Tempo de experiência dos servidores com o Plano de Atendimento Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

A experiência dos servidores exerce papel central na eficiência e na qualidade da elaboração do Plano de Atendimento Escolar. Conforme apresentado no gráfico 1, não há registros de servidores com menos de 1 ano de experiência, o que sugere que o grupo analisado é composto por profissionais que possuem familiaridade com suas funções e rotinas do Plano de Atendimento Escolar, reforçando a relevância de sua vivência para o desempenho das atividades.

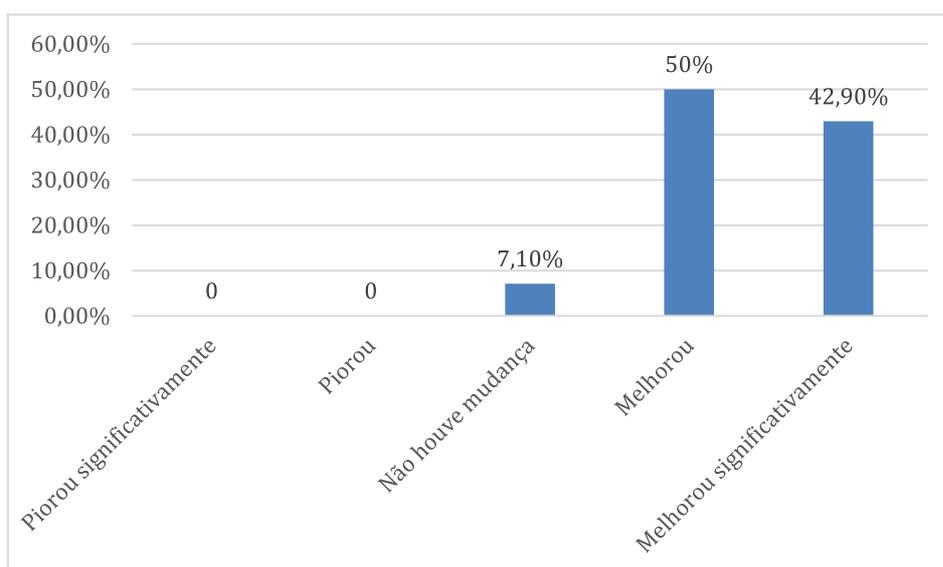
Entre os respondentes, 28,60% possuem entre 1 e 3 anos de experiência, representando aqueles que estão em fase inicial de consolidação na carreira, ainda em processo de aquisição de expertise e domínio técnico. Já 21,40% dos servidores relataram ter entre 3 e 5 anos de experiência, uma etapa intermediária em que as

competências e habilidades tendem a estar mais consolidadas. Destaca-se, ainda, que 50% dos servidores possuem mais de 5 anos de atuação, compondo um grupo de profissionais com maior vivência e conhecimento acumulado em suas funções. Essa predominância de servidores experientes sugere uma estrutura de trabalho madura, com potencial significativo para contribuir com a continuidade e a qualidade na elaboração do Plano de Atendimento Escolar.

A análise do tempo de experiência dos servidores evidencia a maturidade do grupo responsável pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar. Dessa forma, infere-se que essa composição evidencia uma estrutura de trabalho composta por profissionais com ampla experiência, o que pode contribuir significativamente para a competência técnica necessária em sua execução.

Nesse contexto, é fundamental compreender a percepção desses servidores quanto à importância do Plano de Atendimento Escolar para a organização do ensino nas escolas estaduais. Essa avaliação complementa a análise da experiência profissional e oferece subsídios relevantes para compreender a efetividade do Plano de Atendimento Escolar no planejamento e na execução das ações no âmbito da rede estadual de ensino de Minas Gerais. O gráfico 2 apresenta os dados relativos à importância do Plano de Atendimento Escolar para a organização do ensino nas escolas estaduais.

Gráfico 2 – Percepção dos servidores quanto ao impacto do Plano de Atendimento Escolar na organização do ensino nas escolas estaduais



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

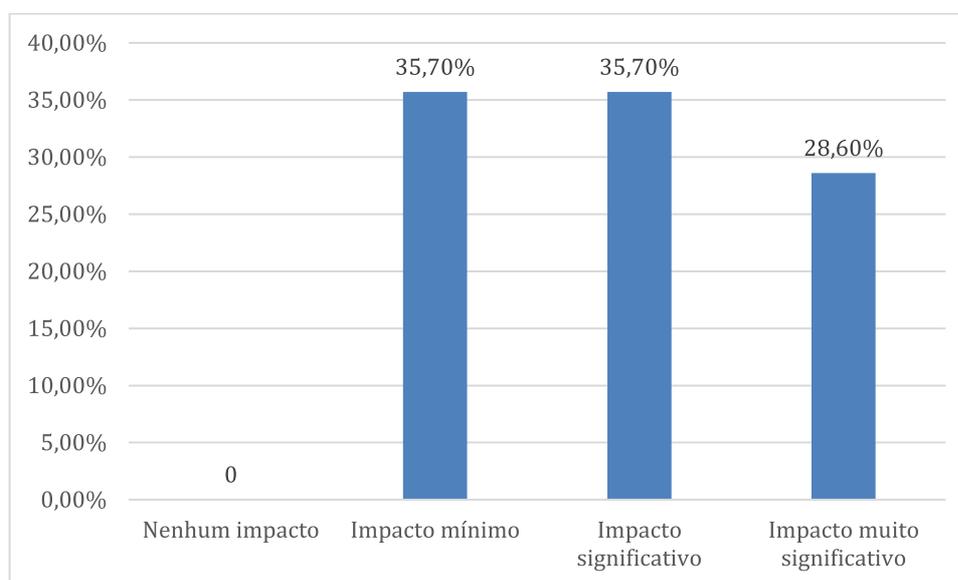
Os dados consolidados no Gráfico 2 evidenciam que a maioria dos respondentes reconhece que o Plano de Atendimento Escolar promoveu melhorias. Destaca-se, nesse sentido, que 50% dos participantes afirmaram que o planejamento melhorou e 42,90% indicaram que melhorou significativamente. Esses resultados reforçam a relevância do Plano de Atendimento Escolar como ferramenta estratégica de gestão educacional, alinhada aos objetivos de organizar o atendimento escolar e atender às demandas específicas das escolas.

No entanto, uma pequena parcela de servidores indicou que não houve mudança (7,10%). Esse dado sugere que, em determinadas situações, o impacto do Plano de Atendimento Escolar pode não ter alcançado as expectativas ou as necessidades específicas de algumas unidades escolares. Conclui-se, portanto, que é necessário aprimorar sua implementação, garantindo que seja efetivamente adaptado às realidades locais e que os servidores envolvidos no processo de gestão escolar estejam adequadamente capacitados para aplicá-lo.

A ausência de respostas que indiquem que piorou ou piorou significativamente reforça a percepção de que o Plano de Atendimento Escolar, mesmo com limitações pontuais, representa um elemento de avanço na organização do ensino, contribuindo para a qualidade e a eficiência do processo educacional nas escolas estaduais.

De acordo com o que foi evidenciado nesta pesquisa, os ajustes extemporâneos representam um problema para a DGAE na SEE/MG. Diante disso, buscou-se compreender como os servidores das SRE percebem tais ajustes, sobretudo, seus impactos no Plano de Atendimento Escolar. Para tanto, os participantes foram questionados sobre o impacto que os ajustes extemporâneos exercem em sua rotina de trabalho, com o objetivo de compreender como essas alterações, frequentemente realizadas fora do prazo previsto no planejamento, afetam as suas atividades cotidianas.

Gráfico 3 – Impacto dos ajustes extemporâneos na rotina de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

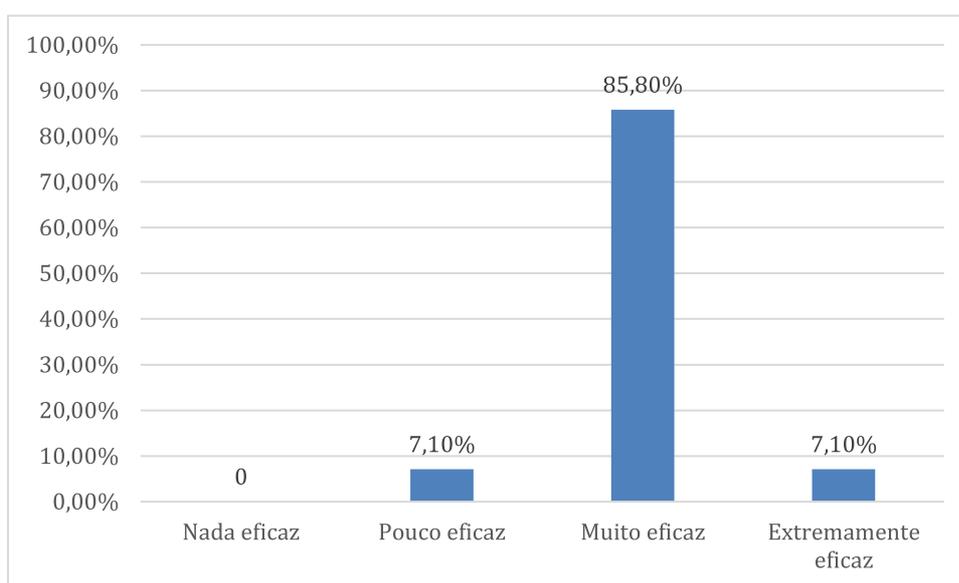
A partir dos dados do gráfico 3, constatou-se que os respondentes reconhecem o impacto desses ajustes em suas funções, uma vez que a categoria "nenhum impacto" não foi assinalada. Em contrapartida, demonstrando o peso dos ajustes extemporâneos em seu cotidiano, 35,70% dos respondentes indicaram que os ajustes causam um impacto mínimo em suas rotinas. Por outro lado, a maioria dos servidores apontou que os ajustes impactam significativamente, sendo que 35,70% afirmaram que é um impacto significativo e, para 28,6% o impacto é muito significativo.

Os dados obtidos sugerem que os servidores reconhecem a interferência significativa desses ajustes em seu fluxo de trabalho. Mesmo em situações de impacto mínimo, há a necessidade uma reorganização das prioridades e uma demanda adicional de tempo e esforço para lidar com o retrabalho. Assim, confirmam-se os desafios mencionados nesta pesquisa, mostrando-se relevante o aprimoramento e fortalecimento das práticas de gestão como soluções para mitigar esses impactos visando a eficiência administrativa.

Do ponto de vista teórico, os conceitos apresentados por Chiavenato (2014) e Filipim e Gamelli (2011) reforçam a importância de uma gestão de pessoas orientada por competências e pela capacitação contínua. A eficácia do treinamento está diretamente relacionada à sua capacidade de preencher lacunas de competências e alinhar as habilidades dos servidores aos objetivos estratégicos da organização.

Nesse sentido, partindo do pressuposto de que a formação continuada em serviço é uma ação relevante para a execução mais assertiva das atividades desempenhadas pelos servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar, identificou-se suas percepções em relação as ações de capacitação oferecidas pela SEE. Assim, foi perguntado aos participantes acerca do impacto das ações de capacitação na eficácia do treinamento recebido para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar.

Gráfico 4 - Eficácia do treinamento para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

A análise das respostas apresentadas no Gráfico 4 indica uma alta porcentagem de respostas que consideram o treinamento como muito eficaz (85,80%), enquanto 7,10% o avaliam como extremamente eficaz, indicando que os esforços de capacitação têm sido bem-sucedidos. Esses dados sugerem que as ações de capacitação oferecidas pela SEE/MG são avaliadas como relevantes e positivas. Assim, propõem-se o seu aperfeiçoamento buscando alinhar as práticas formativas às necessidades específicas de diferentes grupos de servidores, considerando suas experiências prévias e realidades regionais.

Para tanto, adota-se o entendimento de Pires et al. (2005), segundo o qual é essencial a criação de planos de capacitação que reduzam as lacunas de competências e promovam resultados eficazes e sustentáveis. Agrega-se a essa

perspectiva a proposta de Lima (2013), que defende a valorização dos talentos e do desempenho individual, adaptado nesta pesquisa, ao projetar a personalização das capacitações para atender às demandas específicas de cada SRE. Com isso, vislumbra-se assegurar que todos os servidores estejam plenamente preparados para o exercício de suas funções com excelência.

Conclui-se, portanto, que a gestão de pessoas exerce um papel central na eficácia das ações desenvolvidas pelas SRE, sobretudo no que se refere à capacitação contínua e ao alinhamento de competências aos objetivos estratégicos do Plano de Atendimento Escolar. Assim, a análise agora se volta à gestão da informação, aspecto igualmente essencial para a administração pública, dada a sua capacidade de integrar dados e ampliar a efetividade das análises e tomada de decisões pelos servidores.

3.3.2 Percepção dos servidores em relação aos sistemas de informação disponíveis na elaboração do Plano de Atendimento Escolar

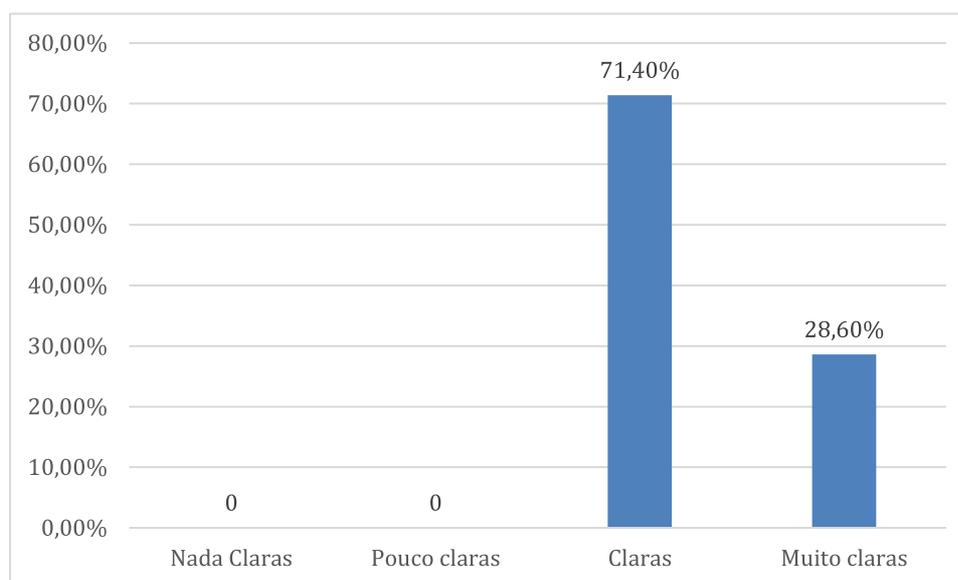
Para a eficácia das políticas públicas, a tomada de decisões depende de dados acessíveis e precisos e, por isso, a gestão da informação tem se consolidado como um elemento essencial. No contexto educacional do estado de Minas Gerais, o Plano de Atendimento Escolar faz parte de uma política pública de garantia de acesso à educação, que requer uma abordagem estruturada – com a integração de informações relevantes, a interpretação de cenários complexos e a projeção de ações adequadas à realidade das escolas estaduais.

No desenho do Plano de Atendimento Escolar, as SRE são instâncias intermediárias que realizam o processamento dos dados enviados pelas escolas e encaminham as informações para a SEE. Portanto, a qualidade das informações prestadas pelas SRE influencia no processo decisório e pode reverberar em erros e discrepâncias no Plano de Atendimento Escolar que, então, passa a demandar ajustes extemporâneos. Desse modo, para otimizar o uso de dados e promover maior eficiência na administração pública, conforme Ladeira (2018), faz-se necessária a implementação de governança informacional.

Tendo em vista a importância de dados precisos e claros para a formulação do Plano de Atendimento Escolar, investigou-se se as normas e diretrizes estabelecidas pela Resolução SEE nº 4.869/2023 foram suficientemente compreendidas pelos

servidores envolvidos nesse processo. Para isso, os servidores foram questionados sobre o nível de clareza fornecida pela Resolução SEE nº 4.869/2023, que estabeleceu as normas e as diretrizes para o Plano de Atendimento Escolar da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, para o ano de 2024. O resultado é apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Clareza das orientações contidas na Resolução SEE nº 4.869/2023



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

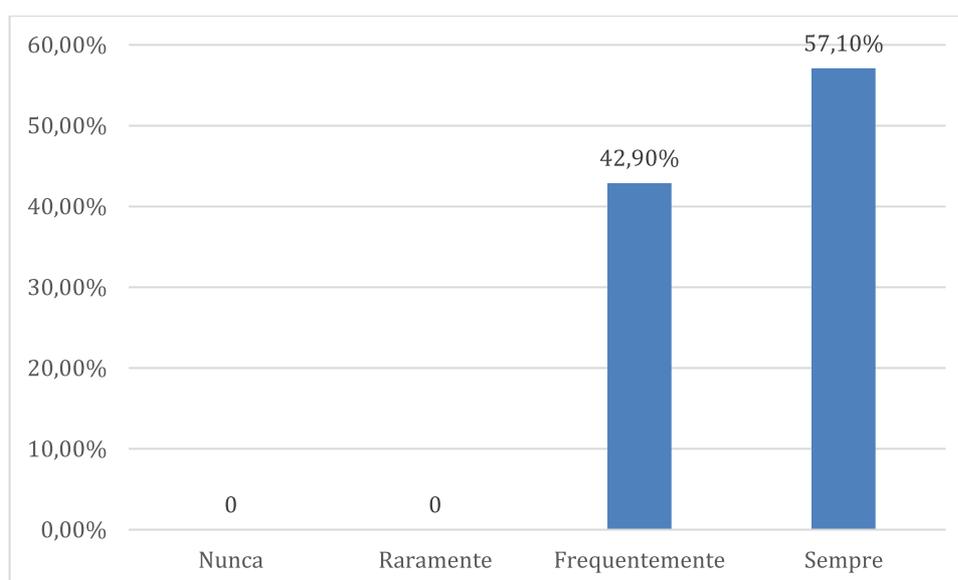
Com base nos dados do gráfico 5, conclui-se que os servidores não encontram dificuldades para compreender as orientações e diretrizes para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar contidas na Resolução SEE nº 4.869/2023, sendo consideradas claras por 71,40% dos servidores e muito claras por 28,60%. Nota-se, assim, que ao elaborar a Resolução, a SEE/MG preza por uma linguagem clara e objetiva sobre o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar. Com isso, a Resolução mostra-se acessível, permitindo que os servidores compreendam os critérios, as diretrizes e os procedimentos estabelecidos, de modo a favorecer a uniformidade e a transparência na implementação das ações previstas, colaborando para uma execução organizada e consciente no planejamento escolar.

Ao estabelecer diretrizes claras e acessíveis, a Resolução não apenas uniformizou as práticas entre as SRE, mas também reforçou o compromisso com a publicidade e a equidade na distribuição de vagas e recursos. Marcando um

importante avanço na gestão educacional, pois promoveu maior transparência no processo de planejamento e nas regras que norteiam a organização da rede pública de ensino.

Essa medida permitiu que os servidores envolvidos tivessem um entendimento mais estruturado das normas, reduzindo ambiguidades e favorecendo a colaboração entre os diferentes agentes. Assim, considera-se que a Resolução se consolidou como um instrumento essencial para a eficiência e a integridade do processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar, contribuindo significativamente para a melhoria da gestão educacional no estado.

Gráfico 6 - Frequência de consulta à Resolução SEE nº 4.869/2023 pelos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

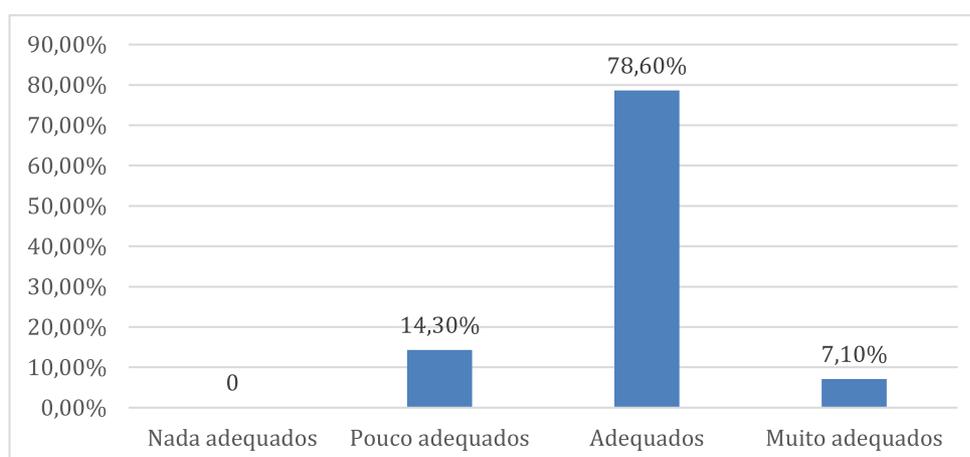
Nesse contexto, torna-se relevante compreender a frequência com que os servidores recorrem à Resolução durante a elaboração do Plano de Atendimento Escolar, visto que esse comportamento pode indicar o grau de internalização e aplicabilidade das normas. O Gráfico 6 revela que a maioria dos respondentes consulta a Resolução do Plano de Atendimento Escolar com elevada frequência. Esse resultado demonstra que há uma forte adesão ao uso da Resolução como referência durante a elaboração do Plano de Atendimento Escolar. Tal comportamento decorre da necessidade de consultar dados que não são assimiláveis, como tabelas, e reflete

a busca por maior precisão e conformidade com as diretrizes estabelecidas pela SEE/MG.

A consulta contínua à Resolução pode ser interpretada como uma tentativa de mitigar problemas, proporcionando clareza no processo decisório e alinhamento com os objetivos do Plano de atendimento escolar. Assim, o alto índice de consulta reflete a valorização dessa ferramenta pelos servidores como suporte indispensável à gestão escolar, fundamental para minimizar falhas e assegurar a eficiência na utilização dos recursos públicos, conforme conceitos apresentados por Vasconcelos e Cyrino (2000) e Motta (1995).

Ainda nesse contexto informacional, é extremamente relevante entender que, segundo Toledo, Ávila e Camargo (2024), nas organizações públicas a integração dos sistemas é indispensável, pois possibilita a geração de informações mais precisas e confiáveis. De posse de dados mais confiáveis, os gestores públicos tomam decisões mais embasadas e a realizam planejamentos mais eficientes e alinhados às demandas institucionais. Portanto, faz-se necessário conhecer a opinião dos servidores da SRE acerca dos sistemas, SPA e Simade, utilizados no processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar, considerando sua eficácia como instrumento de suporte à gestão educacional. Assim sendo, perguntou-se sobre a adequação dos sistemas utilizados na elaboração do Plano de Atendimento Escolar. O resultado é apresentado no gráfico 7.

Gráfico 7 - Percepção dos servidores sobre a adequação dos sistemas utilizados na elaboração do Plano de Atendimento Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

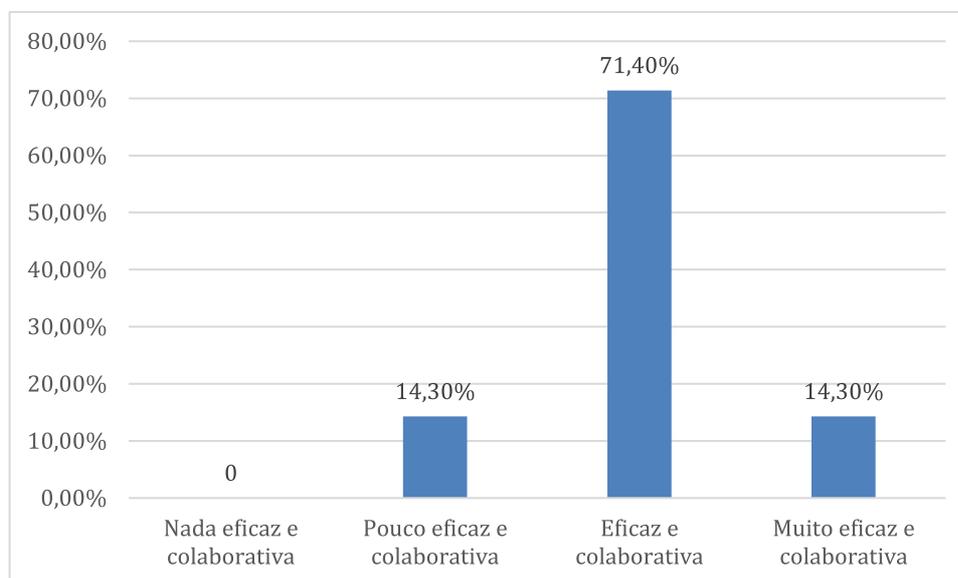
O SPA e o Simade são considerados como ferramentas indispensáveis para a projeção de turmas e organização da rede escolar, logo essa análise permite avaliar como esses sistemas contribuem para a eficiência do Plano de Atendimento Escolar, segundo a percepção dos servidores das SRE.

A maioria expressiva dos respondentes, 78,60%, avalia os sistemas como adequados, enquanto 7,10% dos respondentes afirmam que são muito adequados, destacando uma predominância positiva em relação à funcionalidade e à usabilidade dos instrumentos oferecidos. Esse dado sugere que os sistemas atendem às demandas básicas dos usuários e contribuem para o cumprimento das tarefas associadas ao planejamento escolar.

Como os sistemas utilizados para a obtenção de dados da rede estadual de ensino são integrados, esses desempenham um papel crucial na otimização dos processos administrativos, permitindo a conexão entre diferentes setores e a centralização das informações. Embora a maioria dos servidores avalie os sistemas como adequados para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar, o elevado número de ajustes extemporâneos registrados ao longo do processo evidencia a existência de lacunas significativas em sua utilização. Tais ajustes, frequentemente realizados fora do prazo previsto, comprometem a fluidez do planejamento e sobrecarregam os servidores, indicando a necessidade de aprimoramentos tanto nas funcionalidades das ferramentas quanto na capacitação dos profissionais que as utilizam. Portanto, essa discrepância indica que ainda há desafios relacionados à precisão das projeções e à eficiência operacional.

O Plano de Atendimento Escolar, por se tratar de um processo que envolve diversas instâncias dentro da SEE/MG, depende do trabalho em equipe para que os objetivos sejam atingidos. Na visão de Katzenbach e Smith (1994), as equipes de alto desempenho se caracterizam por um comprometimento profundo e integrado com seu propósito, suas metas e a abordagem adotada, além de estabelecerem relações de confiança e colaboração entre seus integrantes, o que fortalece a união e potencializa os resultados alcançados. Logo, foi observada a comunicação e colaboração entre a DGAE, SRE e as escolas durante o referido processo.

Gráfico 8 - Avaliação da Eficácia e Colaboração na Comunicação entre DGAE, SRE e Escolas

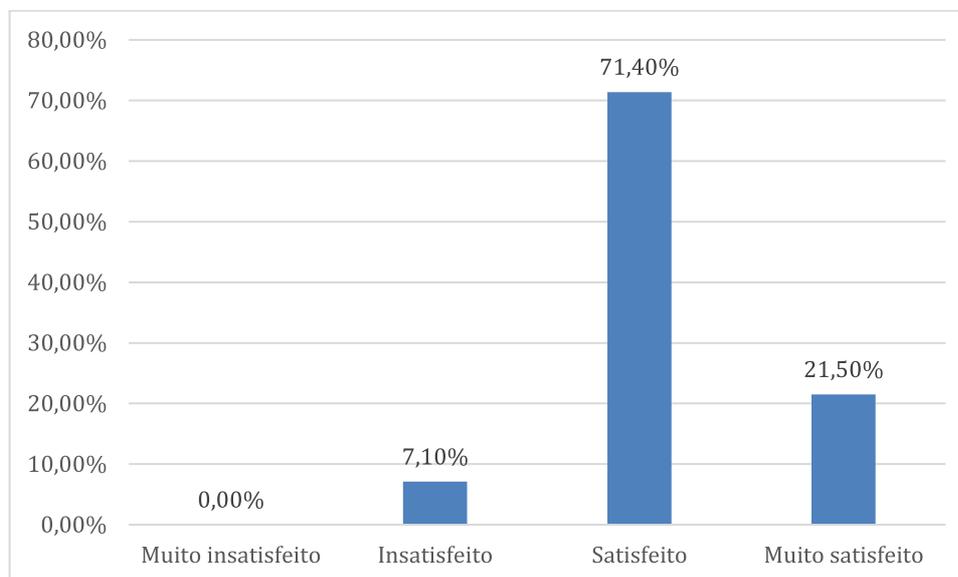


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

A análise do Gráfico 8 revela que a comunicação e a colaboração entre a DGAE, SRE e as escolas são amplamente percebidas como eficazes e colaborativas. Essa predominância indica que o trabalho conjunto entre as instâncias envolvidas no Plano de Atendimento Escolar tem propiciado a superação de desafios e o alinhamento de estratégias. Esse dado reflete um compromisso contínuo em fortalecer as relações interinstitucionais, promovendo a troca de informações e o suporte mútuo necessário para a elaboração de um planejamento escolar robusto e alinhado às demandas das comunidades escolares.

Isso corrobora as ideias de Katzenbach e Smith (1994), segundo as quais o engajamento coletivo e a confiança mútua entre os membros de uma equipe são determinantes para alcançar resultados de alta performance. Nesse contexto, a experiência observada na SEE/MG ilustra como a sinergia entre a DGAE, SRE e as escolas pode se tornar um elemento-chave para a elaboração bem-sucedida do Plano de Atendimento Escolar, destacando a relevância da comunicação clara e colaborativa no processo de gestão pública educacional. Nesse contexto, foi questionado aos servidores como avaliam o suporte oferecido pela DGAE.

Gráfico 9 - Avaliação do suporte oferecido pela DGAE



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

A análise das respostas referentes à avaliação ao suporte recebido da DGAE durante a elaboração do Plano de Atendimento Escolar (Gráfico 9) evidencia uma percepção amplamente positiva entre os participantes, indicando que 71,40% consideram o suporte satisfatório e 21,50% o avaliam como muito satisfatório, totalizando 92,90% de aprovação. Estes resultados destacam o impacto positivo do suporte prestado pela DGAE, reforçando a importância de processos organizados e canais de comunicação eficientes, como apontam Santos e Machado (2018) ao defenderem que a capacitação e o alinhamento das ações institucionais promovem uma cultura organizacional favorável à gestão educacional eficiente.

Por outro lado, os 7,10% de respostas insatisfatórias indicam a existência de desafios que ainda precisam ser superados. Entre eles, a capacitação contínua e o aprimoramento das ferramentas utilizadas, como o Simade e o SPA, podem ser estratégias-chave para mitigar essas percepções negativas.

Mendes e Azevêdo (2010) argumentam que a valorização da cultura de uso de dados e a análise crítica dos processos existentes são fundamentais para a criação de políticas públicas mais eficazes e alinhadas às realidades locais. No caso do Plano de Atendimento Escolar, essas ações não apenas otimizariam o processo, mas também reduziriam o número de ajustes extemporâneos, os quais impactam negativamente a operação e sobrecarregam as equipes envolvidas na SEE/MG.

Assim, nota-se claramente que a gestão da informação desempenha um papel central na execução de políticas públicas educacionais, sendo essencial para a otimização de processos, a alocação eficaz de estudantes e de recursos. A integração de tecnologias e práticas de governança informacional, como descrito por Ladeira (2018), demonstra o potencial transformador do uso estratégico dos dados na administração pública.

Entretanto, é necessário avançar para além da gestão informacional, adotando uma abordagem que incorpore uma visão estratégica ampla, essencial para enfrentar os desafios complexos da elaboração do Plano de Atendimento Escolar. A próxima seção explora o papel do planejamento estratégico como instrumento para alinhar objetivos institucionais às demandas da sociedade, permitindo compreender como a articulação entre diferentes níveis de planejamento pode contribuir para uma gestão mais eficiente e adaptada às realidades locais.

3.3.3 Percepção dos servidores quanto à Gestão Estratégica na elaboração do Plano de Atendimento Escolar

O planejamento estratégico, como prática essencial à gestão pública, constitui um processo que orienta a tomada de decisões e a definição de prioridades institucionais. Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada com os servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE, com o intuito de compreender como esses profissionais percebem a aplicação do planejamento estratégico em suas atividades e quais são suas sugestões para o aprimoramento desse processo.

Quando questionados sobre os fatores que mais contribuem para a necessidade de solicitação de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar, permitiu-se que os respondentes assinalassem múltiplas opções nas respostas pré-definidas. Ainda foi disponibilizado um campo para que indicassem outros fatores que também impactam na elaboração do Plano de Atendimento Escolar e que não haviam sido evidenciados anteriormente, como problemas com rotas do transporte escolar, ausência de análise das projeções pelos gestores escolares e pelo SIE, ou a implantação de novos projetos, níveis de ensino ou modalidades nas escolas após o encerramento do período do Plano de Atendimento Escolar.

Tabela 4 - Fatores que mais contribuem para a necessidade de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar

Fatores que mais contribuem para a necessidade de ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar	Percentual
Projeções equivocadas	64,30%
Mudanças inesperadas na demanda de estudantes	57,10%
Problemas de infraestrutura escolar	28,60%
Falta de análise para atendimento de rotas do Transporte Escolar	14,20%
Problemas técnicos com os sistemas	7,10%
Falta de análise das projeções pelo Gestor Escolar	7,10%
Falta de análise das projeções pelo SIE	7,10%
Implantação de novos projetos e/ou modalidades/níveis de ensino nas escolas estaduais pela SEE/MG após o período de elaboração do Plano de Atendimento Escolar	7,10%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

Segundo a percepção dos servidores (Tabela 4), o fator que apresentou maior impacto - mencionado por 64,3% dos respondentes - foi atribuído às projeções equivocadas elaboradas pela DGAE. Apontado como principal causa dos ajustes extemporâneos, esse dado reflete as dificuldades em realizar um planejamento preciso, muitas vezes comprometido pela ausência de mecanismos que garantam a qualidade e a confiabilidade na coleta e análise dos dados em todas instâncias envolvidas no Plano de Atendimento Escolar.

Esse dado revela uma fragilidade significativa no processo de planejamento, evidenciando a necessidade de aprimorar os mecanismos de coleta e análise de informações para garantir maior precisão nas projeções. Reforça-se, assim, a importância de uma revisão metodológica mais aprofundada, com o aprimoramento das regras de projeção, de modo a assegurar maior assertividade no dimensionamento da demanda escolar.

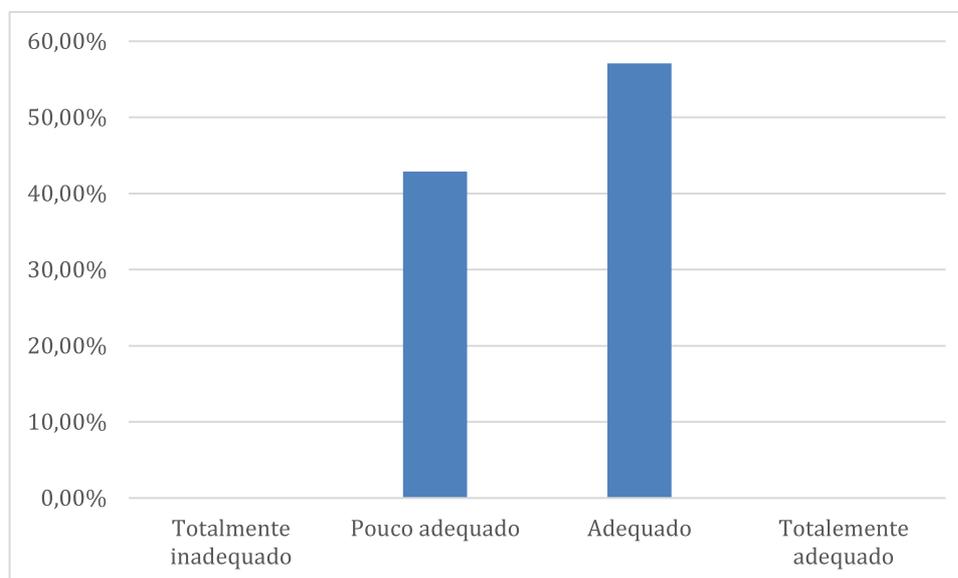
A eficácia do planejamento estratégico é diretamente influenciada pela capacidade de integração das informações e pela utilização de ferramentas capazes de antever cenários e mitigar erros (Ladeira, 2018). A falta de precisão nas projeções pode levar a uma distribuição inadequada de estudantes e recursos, prejudicando o atendimento educacional.

O segundo fator mais citado - mudanças inesperadas na demanda de estudantes - foi apontado por 57,10% dos respondentes e ilustra a necessidade de um planejamento flexível e adaptável a variações externas, como a o aumento populacional decorrente de transformações sociais ou econômicas locais. Esse aspecto corrobora a ideia de que o planejamento estratégico na administração pública deve ser contingencial e orientado por análise contínua de dados, conforme indicado por Wittmann e Boff (2018).

Outros fatores assinalados apontam para limitações estruturais que impactam a execução do plano, como: a falta de análise relacionada às rotas do transporte escolar (14,20%) e problemas de infraestrutura escolar (28,60%) – impactando diretamente a alocação dos estudantes. Esses fatores apontam para a importância de investimentos em infraestrutura para melhorar e ampliar o atendimento aos estudantes, bem como para fortalecer a articulação intersetorial e minimizar os desafios encontrados pelos estudantes para se deslocarem até às escolas.

Entre os fatores de menor incidência, citados por 7,10% dos respondentes, estão os problemas técnicos nos sistemas e a falta de análise das projeções por gestores escolares e pelo SIE reforçam a relevância da capacitação contínua e da governança informacional para o aprimoramento do planejamento. Por sua vez, a implantação de novos projetos e modalidades pela SEE/MG após o período de elaboração do plano, também com 7,10%, demonstram a necessidade de maior alinhamento entre as instâncias gestoras e os prazos operacionais disponibilizados no Cronograma de Ações para elaboração do Plano de Atendimento Escolar.

Gráfico 10 - Tempo disponível para elaboração do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do questionário (2025)

Dando continuidade à análise dos fatores que influenciam os ajustes extemporâneos no Plano de Atendimento Escolar, os dados do gráfico 10, que analisam a percepção dos servidores quanto ao tempo disponível para a elaboração do PAE, revelam que 54,90% dos respondentes consideram o tempo adequado, enquanto 45,10% o avaliam como pouco adequado. Não há registros de respostas classificando o tempo como totalmente inadequado ou totalmente adequado.

Esses resultados indicam que, embora mais da metade dos participantes considere o tempo disponível suficiente para atender às demandas da SRE, uma parcela significativa ainda enfrenta dificuldades para cumprir os prazos estipulados.

Essa percepção pode estar alinhada às dificuldades previamente mencionadas, como a necessidade de ajustes decorrentes de projeções equivocadas e mudanças inesperadas na demanda. Diante do exposto, julga-se pertinente considerar que as especificidades de cada SRE estejam influenciando a percepção diferenciada dos prazos estipulados no cronograma do Plano de Atendimento Escolar. Deste modo, ainda que não seja uma realidade compartilhada por todas as SRE pesquisadas, fica evidenciada a falta de alinhamento entre o tempo disponibilizado e as demandas operacionais.

Assim sendo, torna-se bastante relevante observar que o cronograma estabelecido para elaboração do Plano de Atendimento Escolar não atende

plenamente todas as instâncias desse processo investigadas nesta pesquisa. Dessa forma, um cronograma de ações mal elaborado pela DGAE pode comprometer a eficiência do processo, sobretudo quando as SRE lidam com fatores imprevisíveis, como a implantação de novos projetos da SEE/MG ou dependem de melhorias na infraestrutura escolar para execução do planejamento.

Entendendo o cronograma, conforme a definição de Picinini e Dias (2022), como uma “ferramenta de gestão que permite uma visão de todo o projeto através da distribuição das atividades do escopo e suas durações” (Picinini e Dias, 2022, p. 62) considera-se imperiosa a revisão dessa ferramenta com vistas ao seu aperfeiçoamento e à eficácia. Para tanto, julga-se necessário o diálogo entre as partes para o estabelecimento de um cronograma que atenda a contento a elaboração do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE e demais envolvidos.

Dessa forma, um cronograma de ações mal elaborado pela DGAE pode comprometer a eficiência do processo, sobretudo quando as SRE lidam com fatores imprevisíveis, como a implantação de novos projetos da SEE/MG ou dependem de melhorias na infraestrutura escolar para execução do planejamento. Vislumbra-se que, ao ajustar o tempo disponível para as etapas de coleta e análise de dados possibilite que essas sejam realizadas com ainda mais atenção. Dessa maneira, projeta-se a otimização da execução do plano decorrente da diminuição nas inconsistências dos dados produzidos e da necessidade de ajustes extemporâneos.

A fim de complementar essa visão do processo por parte dos servidores das SRE, foi solicitado que informassem quais melhorias sugerem para o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar. A essa questão foram apresentadas respostas pré-determinadas baseadas nas evidências obtidas anteriormente, que poderiam ser assinaladas todas que se aplicassem, e um campo para que pudessem se manifestar livremente.

Tabela 5 - Melhorias sugeridas para o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar

Melhorias sugeridas para o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar	Percentual
Melhorias nos sistemas utilizados (Simade, SPA)	84,60%
Mais tempo para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar	76,90%
Melhoria da comunicação entre os setores envolvidos	76,90%
Maior autonomia para as SRE realizarem os ajustes necessários	30,80%
Melhor treinamento	0%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do questionário (2025).

A análise dos dados apresentados na Tabela 5 revela uma percepção consistente entre os servidores quanto à necessidade de aprimoramentos no processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar. Com base nas respostas obtidas, observa-se que as principais sugestões se concentram na melhoria dos sistemas utilizados (Simade/SPA), com 84,60%, seguidos da ampliação do tempo disponível para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar, com 76,90%, e do fortalecimento da comunicação entre os setores envolvidos, também com 76,90%.

Assim, é possível verificar que, apesar dos servidores terem informado anteriormente que os sistemas utilizados na elaboração do Plano de Atendimento Escolar mostram-se eficientes, mas ainda necessitam de ajustes para ampliar sua confiabilidade e gerarem dados mais condizentes à realidade local. Outro ponto importante observado é que reiteram a ampliação do tempo disponível para a elaboração do Plano de Atendimento Escolar, que se demonstra pouco adequado para a realização dos processos de qualidade esperada.

Resultante da livre manifestação dos servidores, apontada por 30,80% respondentes, surgiu uma nova demanda que, até então, não havia sido observada: a necessidade de maior autonomia das SRE para realizar ajustes no PAE. Essa demanda revela um ponto crítico que merece atenção, pois evidencia uma percepção de centralização das ações por parte da DGAE e SEE/MG, bem como de limitação

das SRE para atuar de forma ágil e eficiente em situações que exigem decisões locais, especialmente diante de problemas emergenciais. Nesse sentido, ampliar a autonomia das SRE poderia não apenas otimizar o processo de elaboração e ajustes do PAE, mas também reduzir a necessidade de intervenções centralizadas - como os ajustes extemporâneos - frequentemente apontados como um desafio no contexto da SEE/MG.

Cabe destacar que nenhum respondente sugeriu melhorias no treinamento ofertado pela DGAE. Contudo, a ausência de demandas relacionadas à formação não elimina a importância de manter oportunidades de desenvolvimento, sobretudo diante das constantes atualizações dos sistemas e processos.

A análise das respostas dos servidores evidenciou os principais desafios enfrentados pelas SRE na elaboração do Plano de Atendimento Escolar, destacando-se a falta de precisão nas projeções e as dificuldades de comunicação entre os setores envolvidos, que impactam diretamente a eficiência e a eficácia do processo. Observou-se que as projeções equivocadas, as mudanças inesperadas na demanda estudantil e a necessidade de ajustes extemporâneos são questões recorrentes que exigem uma abordagem mais integrada e estratégica.

A percepção dos servidores indica que, embora os treinamentos sejam considerados satisfatórios, há demandas claras por melhorias nos sistemas, ampliação do tempo destinado à elaboração do Plano de Atendimento Escolar e maior autonomia das SRE na gestão de ajustes necessários. Esses elementos reforçam a importância de fortalecer os mecanismos de planejamento estratégico, conforme destacado no referencial teórico, que enfatiza a necessidade de ações colaborativas e alinhadas às especificidades locais.

Tais reflexões indicam a urgência de uma ação mais coordenada e efetiva para mitigar os problemas identificados, ressaltando a relevância de um plano de ação que integre soluções tecnológicas, o fortalecimento da comunicação intersetorial e a maior flexibilização no processo decisório das SRE.

No próximo capítulo, busca-se, portanto, consolidar os principais insumos da análise realizada e avançar no desenvolvimento de estratégias que garantam maior qualidade e eficiência à gestão educacional em Minas Gerais, por meio da proposição de um Plano de Ação Educacional que contemple medidas práticas e sustentáveis, alinhadas às demandas específicas das SRE e às diretrizes da SEE/MG. Tal plano visa não apenas otimizar a elaboração e execução do Plano de Atendimento Escolar,

mas também fortalecer a capacidade de resposta das equipes gestoras diante dos desafios identificados.

Para isso, são apresentadas estratégias que incluem a adoção de ferramentas digitais inovadoras, a promoção de formações continuadas, o estímulo à participação colaborativa dos diversos atores envolvidos e a implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua. O objetivo é assegurar que as ações propostas sejam efetivas, mensuráveis e capazes de promover avanços significativos na qualidade da gestão educacional.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A elaboração do Plano de Atendimento Escolar pela SEE/MG é um processo central para a organização do sistema educacional público estadual. Este estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais fatores interferem na elaboração e análise dos dados do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE? A partir desse questionamento, o estudo foi orientado pelos seguintes objetivos específicos: (i) apresentar o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar; (ii) analisar as causas e as implicações das dificuldades na análise de projeções no Plano de Atendimento Escolar; (iii) propor ações que mitiguem os problemas, aperfeiçoando o processo.

A escolha por investigar essa temática foi motivada pela relevância do Plano de Atendimento Escolar como instrumento essencial para a organização do sistema educacional de Minas Gerais. A experiência direta do pesquisador como coordenador estadual do PAE permitiu identificar fragilidades que comprometem o cumprimento dos objetivos estratégicos do planejamento educacional, como a alocação inadequada de vagas e recursos e a sobrecarga de trabalho nas instâncias de gestão. Além disso, a pesquisa busca propor soluções fundamentadas nos desafios reais enfrentados pelas SRE e pelos demais agentes envolvidos no processo.

No Capítulo 2, foram apresentadas as legislações federais e estaduais que fundamentam o Plano de Atendimento Escolar da SEE/MG, com a descrição de seu processo de elaboração e das dificuldades enfrentadas pelas SRE na análise das projeções, as quais ocasionam altos volumes de ajustes extemporâneos e sobrecarga de trabalho aos servidores. Posteriormente, no Capítulo 3, foi apresentado o referencial teórico que sustenta este trabalho e a metodologia da pesquisa adotada para a realização da investigação de campo.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários estruturados aos servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar em 14 SRE selecionadas. A sistematização dos dados evidenciou um conjunto de problemas que comprometem a eficiência administrativa, a tomada de decisão e, por conseguinte, a efetividade das ações educativas planejadas.

A fim de organizar os resultados da pesquisa e propor soluções para os problemas identificados, foi elaborado o Quadro 6. Esse quadro sintetiza os principais

dados coletados, relacionando-os às ações propositivas que visam mitigar os desafios identificados.

Quadro 6 – Dados da Pesquisa e Ações Propositivas

Nº	Dados da Pesquisa	Ação Propositiva
1	Descumprimento recorrente dos prazos estabelecidos.	Implementar um cronograma de trabalho adequado à realização das ações.
2	Falta de capacitação técnica específica dos servidores das SRE.	Implementar programa contínuo de capacitação, presencial e on-line, para os servidores.
3	Projeções inconsistentes e erros no dimensionamento de turmas.	Atualizar sistemas tecnológicos e aprimorar regras de projeções do SPA.
4	Comunicação deficiente entre as diferentes instâncias de gestão.	Aprimorar os canais de comunicação entre Escolas, SRE e SEE/MG específicos para demandas referentes ao PAE.
5	Sobrecarga de trabalho na DGAE e nas SRE devido aos ajustes extemporâneos.	Reavaliar a distribuição de responsabilidades e dimensionamento das equipes.
6	Insuficiência na análise da realidade local das SRE.	Criar uma base de dados regionalizada com relatórios customizados para embasar a tomada de decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O primeiro dado da pesquisa indica o descumprimento recorrente dos prazos estabelecidos. Esse problema evidencia uma fragilidade na gestão do tempo e na organização das atividades, o que compromete a execução tempestiva das ações do Plano de Atendimento Escolar. Para mitigar essa situação, propõe-se a implementação de um cronograma de trabalho mais adequado e realista, alinhado às demandas e capacidades institucionais.

Outro ponto crítico identificado é a ausência de capacitação técnica específica dos servidores das SRE, o que compromete a eficiência no desenvolvimento das atividades. A ação propositiva sugerida - um programa contínuo de capacitação presencial e on-line- reconhece a necessidade de desenvolver competências técnicas alinhadas às exigências do planejamento e da gestão escolar.

As projeções inconsistentes e os erros no dimensionamento de turmas revelam um problema técnico de grande impacto, relacionado ao uso inadequado de ferramentas e metodologias. A proposta de atualização dos sistemas tecnológicos e de aprimoramento das regras de projeções utilizados pela DGAE apresenta-se como uma solução viável para aumentar a precisão e a confiabilidade dos dados.

A comunicação deficiente entre as diferentes instâncias de gestão demonstra a falta de integração entre as escolas, SRE e SEE/MG, prejudicando o fluxo de informações e o alinhamento das ações. Para superar essa limitação, propõe-se o estabelecimento de canais de comunicação mais eficientes, que promovam maior sinergia e colaboração entre as partes envolvidas.

A sobrecarga de trabalho na DGAE e nas SRE, ocasionada por ajustes extemporâneos, é outro fator que impacta negativamente a operacionalização das ações. A redistribuição de responsabilidades e o redimensionamento das equipes constituem estratégias relevantes para equilibrar as demandas e garantir maior produtividade.

Além disso, a insuficiência na análise da realidade local das SRE reforça a importância da criação de uma base de dados regionalizada, bem como de relatórios customizados, capazes de subsidiar decisões mais contextualizadas e eficazes.

Assim, o objetivo específico desta análise é propor ações que mitiguem os problemas identificados, aperfeiçoando o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar, com vistas à promoção de maior eficiência administrativa, aprimoramento da comunicação institucional e melhoria da qualidade no atendimento às demandas educacionais. A próxima seção detalha as proposições apresentadas no quadro, discutindo os mecanismos, etapas e recursos necessários para sua implementação, de forma a garantir sua viabilidade no contexto das SRE e da SEE/MG.

4.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A gestão estratégica, em diferentes contextos, tem demandado o uso de ferramentas que proporcionem maior organização, clareza e eficiência na execução de ações. Segundo Oliveira (2004, p. 36),

Planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (Oliveira, 2004, p. 36).

Nesse cenário, a metodologia 5W2H se destaca como uma prática amplamente utilizada em ambientes organizacionais, por permitir a sistematização de processos e

o alcance de resultados de maneira objetiva. A simplicidade dessa ferramenta é uma de suas principais vantagens, pois possibilita o desmembramento de processos complexos em etapas claras e compreensíveis para todos os envolvidos (Melônio, 2023).

Ainda segundo Melônio (2023), a metodologia 5W2H contribui para a definição clara de metas e objetivos, além de facilitar a comunicação e a coordenação entre os agentes responsáveis pela execução das ações. Essa técnica oferece um roteiro estratégico (Figura 7), baseado em perguntas norteadoras que orientam tanto o planejamento quanto a implementação das ações propostas.

Figura 7 – Perguntas da metodologia 5W2H

Pergunta	Descrição
O que (What) deve ser feito?	Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado
Por que (Why) deve ser implementado?	Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado
Quem (Who) é o responsável pela ação?	Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado
Onde (Where) deve ser executado?	Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado
Quando (When) deve ser implementado?	Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos
Como (How) deve ser conduzido?	Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos preestabelecidos
Quanto (How much) vai custar a implementação?	Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito

Fonte: Jeronymo, L. L. (2021, p. 183) baseado em Nakagawa (2014).

A metodologia 5W2H é composta por 7 perguntas fundamentais que orientam o planejamento estratégico. Essas questões permitem desdobrar um objetivo em etapas claras e específicas, facilitando tanto a compreensão quanto a execução por parte das equipes envolvidas. Por sua flexibilidade e abrangência, a metodologia 5W2H é aplicável a diferentes contextos, inclusive na gestão educacional, promovendo maior eficiência e clareza em processos complexos.

Neste estudo, a aplicação da metodologia 5W2H é apresentada no Quadro 7, que organiza as ações a serem executadas no plano de ação. Esse quadro associa as perguntas norteadoras às respectivas descrições, demonstrando como cada

elemento contribui para o alcance dos objetivos propostos no contexto do Plano de Atendimento Escolar.

Quadro 7: Ações a serem executadas

Nº	What?/ O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How much? Quanto?
1	Implementar um cronograma de trabalho adequado à realização das ações.	Garantir cumprimento de prazos do cronograma de ações do Plano de Atendimento Escolar.	SEE/MG, SRE e Escolas.	SEE/MG e SRE.	Entre fevereiro e maio de cada ano.	Reuniões de alinhamento entre a SEE/MG e SEE para elaborar e divulgar cronogramas detalhados, com monitoramento contínuo.	10 horas de trabalho.
2	Implementar programa contínuo de capacitação on-line para os servidores.	Reduzir inconsistências e melhorar qualidade das análises.	DGAE.	Plataformas digitais da SEE/MG.	Entre maio e outubro de cada ano.	Oferecer treinamentos em plataformas digitais, com estudos de caso e materiais didáticos interativos.	48 horas de capacitação.
3	Atualizar sistemas tecnológicos e aprimorar regras de projeções.	Melhorar projeções e reduzir erros.	DGAE e Prodemge	SEE/MG e SRE.	Até dezembro de 2025	Aprimorar os sistemas de integração de dados, acompanhado de manuais de uso e suporte técnico contínuo.	120 horas de trabalho.
4	Aprimorar os canais de comunicação entre Escolas, SRE e SEE/MG.	Facilitar o fluxo de informações e decisões.	SEE/MG, SRE e Escolas.	SEE/MG, SRE e Escolas.	Até julho de 2025	Aprimorar o sistema de comunicação entre SEE/MG, DGAE e Escolas, com acesso a relatórios periódicos.	80 horas de trabalho.
5	Reavaliar a distribuição de responsabilidades e dimensionamento das equipes.	Reduzir sobrecarga de trabalho.	SEE/MG.	DGAE e SRE.	Até dezembro de 2025.	Realizar diagnóstico de processos e redistribuir atividades com base na carga de trabalho.	76 horas de trabalho.
6	Criar uma base de dados regionalizada com relatórios customizados para embasar a tomada de decisões.	Apoiar a tomada de decisão bem embasada.	DGAE e Prodemge	SEE/MG e SRE.	Até julho de 2025	Estruturar banco de dados integrados por região, com acesso a painéis de indicadores customizados.	104 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As propostas apresentadas no Quadro 7 refletem um diagnóstico criterioso dos desafios encontrados no processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar e sugerem intervenções específicas, alinhadas às realidades operacionais das SRE e da SEE/MG. As ações foram desenhadas não apenas para atender às necessidades identificadas, mas também para promover uma ampliação das capacidades institucionais, maximizando a eficiência na gestão educacional e minimizando os gargalos existentes.

Na seção 4.2, cada uma dessas ações é detalhada, enfatizando como se relacionam diretamente com os achados da pesquisa e por que são consideradas as mais adequadas para abordar os problemas identificados. O detalhamento visa evidenciar o impacto potencial de cada intervenção, explicitando os mecanismos de implementação e os benefícios esperados.

4.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSTAS

Esta seção dedica-se à uma análise aprofundada das ações propostas, estabelecendo conexões diretas com os achados da pesquisa e apresentando as justificativas que fundamentam sua exequibilidade e eficácia no contexto da gestão educacional em Minas Gerais. As propostas delineadas visam não apenas responder às dificuldades diagnosticadas durante a investigação de campo, mas também construir uma base estruturada para a resolução contínua de problemas, contribuindo para que o sistema educacional estadual funcione de maneira mais eficiente e alinhada às demandas locais.

Nesse sentido, enfatiza-se que o planejamento e a execução dessas ações devem ser compreendidos como um processo dinâmico, em que a flexibilidade para adaptações e a integração entre diferentes agentes de gestão - SEE/MG, SRE e escolas - constituem elementos-chave para o sucesso. Cada ação proposta é detalhada com base nos impactos positivos esperados, demonstrando como pode contribuir para a mitigação das dificuldades impostas ao processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar, além de favorecer o fortalecimento das capacidades institucionais e operacionais.

Dessa forma, além de oferecer respostas práticas aos desafios imediatos identificados, esta seção também aponta caminhos para a consolidação de uma

abordagem estratégica que dê suporte a um planejamento educacional mais eficaz e sustentável ao longo do tempo.

4.2.1 Implementação de um cronograma adequado à realização das ações

O cumprimento de prazos foi um dos principais desafios apontados pela pesquisa de campo. Verificou-se que o descumprimento frequente dos prazos compromete não apenas o planejamento, mas também a operacionalização do Plano de Atendimento Escolar. Nesse sentido, a proposta de implementação de um cronograma de trabalho mais adequado busca maximizar a eficiência do planejamento temporal, permitindo que as ações sejam executadas com maior organização e previsibilidade, sem comprometer a qualidade dos resultados.

O Quadro 8 apresenta a ação delineada para integrar o PAE, destacando seus objetivos, os responsáveis pela implementação, os prazos previstos, o local de execução e o respectivo custo, em alinhamento com a metodologia 5W2H:

Quadro 8 - 5W2H: Implementação de um Cronograma de Trabalho

O Quê?	Implementar um cronograma de trabalho adequado à realização das ações.
Por quê?	Garantir cumprimento de prazos do cronograma de ações do Plano de Atendimento Escolar.
Quem?	Em conjunto pela SEE/MG, SRE e Escolas.
Onde?	SEE/MG e SRE.
Quando?	Entre fevereiro e maio de cada ano.
Como?	10 reuniões virtuais com 1 hora de duração para alinhamento entre a SEE/MG, SEE e as Escolas para elaboração e divulgação de cronogramas detalhados, com monitoramento contínuo.
Quanto?	10 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O planejamento temporal deve considerar as demandas reais e o contexto de sua implementação, garantindo que cada etapa do processo seja exequível. Assim, propõe-se que o cronograma de ações do Plano de Atendimento Escolar seja elaborado em conjunto entre a SEE/MG e pelas SRE. Para tanto, propõem-se reuniões periódicas de alinhamento, no período de fevereiro e maio de cada ano,

como parte das ações destinadas à atualização da Resolução que estabelece normas e diretrizes para o Plano de Atendimento Escolar da rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Dessa forma, garante-se espaço para a participação das SRE, a fim de que possam apresentar suas contribuições ao cronograma, indicando o período mais adequado para a execução de cada ação, de acordo com outras atividades em andamento nas SRE. Busca-se, portanto, estabelecer prazos mais exequíveis, além de proporcionar maior transparência quanto às responsabilidades de cada parte envolvida no processo.

A revisão e adequação desse cronograma devem ocorrer de forma contínua, por meio de reuniões periódicas de acompanhamento entre a SEE/MG, representada pela DGAE, e os servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE. Essa prática permite ajustes pontuais e a superação de barreiras que possam surgir durante a execução, acomodando as demandas conforme a capacidade operacional das SRE e proporcionando flexibilidade para lidar com imprevistos.

Para essa ação são necessárias 10 horas de trabalho, divididas em 10 reuniões virtuais com 1 hora de duração cada. Não há dispêndio financeiro por parte da SEE/MG, das SRE ou das escolas, uma vez que as reuniões utilizarão os recursos tecnológicos já existentes e ocorrerão de modo virtual, por meio da plataforma *Google Meet*, disponibilizada gratuitamente pela empresa Google e amplamente utilizada pelos servidores.

Conclui-se, portanto, que a colaboração entre a SEE/MG e as SRE na elaboração do cronograma de ações é fundamental para garantir a eficácia do Plano de Atendimento Escolar, promovendo alinhamento contínuo e adaptação às realidades locais. Essa abordagem não apenas otimiza a execução das atividades, mas também fortalece a transparência e a responsabilidade entre os servidores, assegurando que todos estejam cientes de suas funções e prazos.

4.2.2 Programa contínuo de capacitação

A implementação de um programa contínuo de capacitação para os servidores responsáveis pela elaboração do Plano de Atendimento Escolar na SRE configura-se como uma ação estratégica para minimizar as inconsistências observadas nas

análises e projeções. Os achados da pesquisa indicam que falhas na elaboração e revisão do plano resultam em ajustes extemporâneos, comprometendo a eficiência da gestão e a alocação adequada de recursos e vagas escolares.

Nesse sentido, a capacitação contínua visa aprimorar a qualidade técnica dos servidores, fortalecendo sua capacidade analítica e operacional no uso das ferramentas de planejamento educacional. O Quadro 9 apresenta uma síntese da ação proposta:

Quadro 9 - 5W2H: Programa contínuo de capacitação

O Quê?	Implementar programa contínuo de capacitação presencial e on-line para os servidores
Por quê?	Reduzir inconsistências e melhorar a qualidade das análises.
Quem?	DGAE.
Onde?	Plataformas digitais da SEE/MG.
Quando?	Entre maio e outubro de cada ano.
Como?	Oferecer treinamentos em plataformas on-line, com estudos de caso e materiais didáticos interativos.
Quanto?	48 horas de capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O programa de capacitação foi estruturado para oferecer formação sistemática e especializada, abrangendo temas como gestão de informação educacional, uso das ferramentas tecnológicas disponíveis (Simade e SPA), legislação educacional vigente e análise de cenários. Os treinamentos são realizados através das plataformas digitais da SEE/MG, garantindo maior acessibilidade e flexibilidade para os servidores.

As capacitações terão duração total de 48 horas, divididas em 12 encontros com 4 horas de duração cada. O marco inicial para as capacitações é a publicação da Resolução do Plano de Atendimento Escolar, estendendo-se até o início das inscrições para o Cadastro Escolar através do SUCEM – que, atualmente, ocorrem em maio e outubro. Dessa forma, o programa de capacitação visa garantir que os servidores estejam constantemente atualizados quanto às legislações vigentes, promovendo a disseminação de novas diretrizes e aprimoramentos dos processos institucionais.

Além disso, o programa de capacitação busca proporcionar um espaço para o monitoramento contínuo do Plano de Atendimento Escolar, possibilitando a revisão

crítica de sua implementação, a identificação de ajustes necessários e a melhoria da eficiência na execução das ações planejadas.

Para assegurar a efetividade da capacitação, disponibiliza-se materiais didáticos interativos, estudos de caso e guias de boas práticas em um repositório digital, que também contém manuais e vídeos explicativos para consulta permanente dos servidores. Dessa forma, oferece-se aos participantes um suporte contínuo para aquisição de conhecimentos e meios que lhes permitam aplicar esses saberes em suas atividades diárias.

A mensuração do impacto do programa é realizada por meio de questionários de avaliação aplicados antes e depois das capacitações, acompanhados de indicadores de qualidade na elaboração do Plano de Atendimento Escolar. A análise desses dados permite ajustes e aprimoramentos contínuos no conteúdo e metodologia do programa, assegurando que os treinamentos estejam sempre alinhados às necessidades dos servidores e às demandas da gestão educacional.

Com a capacitação contínua dos servidores, espera-se um aprimoramento na qualidade das análises e maior assertividade na gestão das demandas escolares, refletindo diretamente na eficiência e na qualidade do ensino ofertado pela rede estadual de Minas Gerais.

4.2.3 Atualização de sistemas tecnológicos

A atualização dos sistemas tecnológicos e aprimoramento das regras de projeção do Plano de Atendimento Escolar da SEE/MG têm por objetivo melhorar as projeções educacionais e reduzir erros em sua elaboração. Problemas relacionados à falta de integração dos sistemas e inconsistências nas projeções têm comprometido a eficiência do planejamento resultando em ajustes extemporâneos e que impactam diretamente a organização da rede estadual de ensino.

Dessa forma, a modernização dos sistemas e o refinamento das regras de projeção emergem como soluções estruturantes para garantir maior precisão e confiabilidade nos dados utilizados. O resumo da proposta dessa ação é apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 – 5W2H: Atualização de sistemas tecnológicos

O Quê?	Atualizar sistemas tecnológicos e aprimorar as regras de projeção.
Por quê?	Melhorar projeções e reduzir erros.
Quem?	DGAE e Prodemge.
Onde?	SEE/MG.
Quando?	Até dezembro de 2025.
Como?	Desenvolver sistemas para integração de dados, acompanhado de manuais de uso e suporte técnico contínuo.
Quanto?	120 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O processo é conduzido pela DGAE, em parceria com a Prodemge, sendo a SEE/MG o principal espaço de implementação. O desenvolvimento dos novos sistemas tecnologicamente integrados possibilita um fluxo mais dinâmico de informações entre os setores responsáveis, evitando inconsistências nos dados e otimizando a alocação de recursos.

A execução do projeto prevê a criação de ferramentas digitais que possibilitem a integração automatizada dos bancos de dados existentes, garantindo maior eficiência no armazenamento e no tratamento das informações. A implementação das versões aprimoradas dos sistemas é acompanhada da elaboração de manuais de uso detalhados e da oferta de suporte técnico contínuo aos servidores, assegurando a correta aplicação das ferramentas e prevenindo falhas operacionais.

O cronograma de execução do projeto estende-se até dezembro de 2025, permitindo um planejamento adequado para o desenvolvimento, os testes, os ajustes e a plena operacionalização dos sistemas. A metodologia adotada garantirá a realização de testes piloto e a capacitação dos usuários antes da implantação final, assegurando que o processo ocorra de forma eficiente e com o mínimo de impactos sobre as atividades diárias dos servidores.

O tempo total estimado para a atualização dos sistemas tecnológicos e aprimoramento é estimado em 120 horas de trabalho, abrangendo o desenvolvimento das ferramentas digitais, a elaboração de materiais de suporte e a manutenção técnica das soluções implementadas. A efetivação desse projeto contribui para a precisão na gestão das projeções educacionais, reduzindo significativamente os erros e

retrabalhos, garantindo uma tomada de decisão mais assertiva e qualificando a gestão do Plano de Atendimento Escolar no estado de Minas Gerais.

4.2.4 Aprimoramento dos canais de comunicação

A necessidade de estabelecer canais de comunicação eficientes entre as escolas estaduais, as SRE e a SEE/MG justifica-se pela finalidade de facilitar o fluxo de informações entre essas instâncias e, assim, aprimorar a tomada de decisões. Um sistema de comunicação estruturado permite maior agilidade no repasse de diretrizes, no acompanhamento de demandas e na resolutividade de problemas, impactando diretamente a qualidade da gestão educacional. O Quadro 11 apresenta o detalhamento desta ação:

Quadro 11 – 5W2H: Aprimoramento dos canais de comunicação

O Quê?	Aprimorar os canais de comunicação entre Escolas Estaduais, SRE e SEE/MG.
Por quê?	Facilitar o fluxo de informações e decisões entre as instâncias.
Quem?	SEE/MG, SRE e Escolas Estaduais.
Onde?	Todas as instâncias.
Quando?	Até julho de 2025.
Como?	Aprimoramento do sistema de comunicação entre SEE/MG, SRE e Escolas Estaduais, para a distribuição de relatórios periódicos.
Quanto?	80 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A implementação dessa iniciativa é conduzida pela SEE/MG, em parceria com as SRE e as escolas estaduais, abrangendo todas as instâncias da estrutura educacional do estado. O desenvolvimento de um sistema unificado de comunicação possibilita que as informações fluam de maneira mais eficiente e transparente, reduzindo inconsistências e promovendo maior integração entre os agentes envolvidos na administração educacional.

A proposta prevê a utilização do e-mail institucional dos servidores da SEE/MG, SRE e gestores escolares para a comunicação direta durante o período de elaboração do Plano de Atendimento Escolar. Um grupo específico de servidores encarrega-se da transmissão de informações e da distribuição de relatórios periódicos, que

subsidiem o monitoramento e o acompanhamento das atividades. A ferramenta facilita a troca de informações operacionais, a resolução de demandas em tempo real e a padronização de procedimentos administrativos e pedagógicos.

O cronograma de implementação do sistema de comunicação está previsto para ser concluído até julho de 2025, permitindo a realização de testes e ajustes necessários antes da sua adoção integral. Com isso, espera-se consolidar um meio de comunicação ágil e confiável, proporcionando maior celeridade à gestão escolar e fortalecendo a articulação entre as instâncias educacionais.

Esta proposta requer 80 horas de trabalho, distribuídas entre o diagnóstico e levantamento de necessidades, a adaptação dos canais de comunicação, a divulgação e o treinamento das equipes, além do monitoramento e dos ajustes iniciais. A expectativa é que essa ação contribua significativamente para a melhoria da governança educacional, aprimorando a eficiência na transmissão de informações e a coordenação das políticas educacionais no estado de Minas Gerais.

4.2.5 Reavaliação da distribuição de responsabilidades e redimensionamento das equipes

A reorganização das responsabilidades e o redimensionamento das equipes na SEE/MG são estratégias fundamentais para otimizar a distribuição da carga de trabalho e garantir maior eficácia nos processos administrativos e operacionais. A demanda crescente por ajustes e análises no Plano de Atendimento Escolar tem impactado diretamente o fluxo de trabalho da DGAE, sobrecarregando suas equipes e comprometendo a celeridade dos processos.

As ações referentes à reavaliação da distribuição de responsabilidades entre as SRE e a DGAE, bem como ao dimensionamento das equipes responsáveis pelo Plano de Atendimento Escolar, estão apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12 - 5W2H: Distribuição de responsabilidades e redimensionamento das equipes

O Quê?	Reavaliar a distribuição de responsabilidade e redimensionamento das equipes.
Por quê?	Reduzir sobrecarga de trabalho.
Quem?	SEE/MG e SRE.
Onde?	SRE e DGAE.
Quando?	Até julho de 2025.
Como?	Realizar diagnóstico de processos e redistribuir atividades e servidores com base na carga de trabalho.
Quanto?	76 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para resolver essa questão, a descentralização de ações da DGAE configurase como uma mudança fundamental para reduzir a sobrecarga de trabalho e tornar os processos mais ágeis. Os servidores das SRE passarão a ter acesso a ferramentas específicas nos sistemas Simade e SPA, permitindo-lhes realizar ajustes pontuais no Plano de Atendimento Escolar diretamente, sem necessidade de intervenção prévia da DGAE. Dessa forma, a DGAE assumirá um papel de validação dos ajustes, em vez de executá-los, garantindo maior eficiência e descentralização das tarefas.

Para garantir a efetividade dessa ação, a SEE/MG conduzirá, em conjunto com as SRE, um diagnóstico detalhado dos processos de trabalho, permitindo a redistribuição das atividades e a realocação de servidores dentro das SRE. Não haverá contratação de novos servidores, mas sim, um remanejamento interno para assegurar que cada SRE conte com equipes dimensionadas de acordo com seu porte e carga de trabalho. Essa estratégia garantirá um equilíbrio na distribuição das atividades, otimizando o uso dos recursos humanos já disponíveis.

O levantamento de dados sobre a estrutura atual, a elaboração da nova proposta de distribuição de responsabilidades, a validação e os ajustes com gestores e equipes demandam 76 horas de trabalho e deverão ocorrer até julho de 2025, garantindo tempo hábil para a realização de diagnósticos, ajustes operacionais e capacitação dos servidores envolvidos. Como não há necessidade de investimentos financeiros, a iniciativa viabiliza-se por meio de ações estratégicas de gestão de pessoal e otimização dos fluxos de trabalho.

A expectativa é que essa reorganização contribua para uma maior autonomia das SRE na administração do Plano de Atendimento Escolar, permitindo uma gestão mais ágil e responsiva às demandas regionais. Além disso, a redistribuição de responsabilidades fortalecerá a capacidade operacional da SEE/MG, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e eficiente para os servidores envolvidos na gestão educacional.

4.2.6 Criação de base de dados regionalizados

A ausência de um banco de dados estruturado por região dificulta o acesso a informações consolidadas e impacta a eficácia das decisões administrativas e operacionais, especialmente aquelas que deveriam ser adequadas à realidade de cada SRE. Para solucionar essa questão, a DGAE, em parceria com a Prodemge, desenvolverá um sistema de dados integrados e regionalizados nos ambientes do Simade e SPA. Esse sistema fornecerá painéis de indicadores customizados, permitindo que as SRE tenham acesso a relatórios analíticos específicos, alinhados à sua realidade local. Com isso, as decisões relacionadas ao Plano de Atendimento Escolar poderão ser fundamentadas em dados concretos e atualizados. A fim de sistematizar as ações a serem executadas, foi elaborado o Quadro 13:

Quadro 13 – 5W2H: Banco de dados regionalizado

O Quê?	Criar uma base de dados regionalizada, com relatórios customizados para embasar a tomada de decisões
Por quê?	Tornar a tomada de decisão pelas SRE bem embasada.
Quem?	DGAE e Prodemge.
Onde?	Sistemas Simade e SPA.
Quando?	Até julho de 2025.
Como?	Estruturar um banco de dados integrados por região, com acesso a painéis de indicadores customizados
Quanto?	104 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A criação de uma base de dados regionalizada, acompanhada de relatórios customizados, representa um avanço estratégico na gestão educacional e visa proporcionar maior embasamento para a tomada de decisões nas SRE. Um

sistema estruturado e segmentado por região possibilita consolidar informações essenciais, garantindo maior eficiência e precisão tanto no planejamento quanto na execução das ações administrativas e pedagógicas.

A estruturação desse banco de dados prevê a segmentação das informações por região, garantindo que cada SRE tenha acesso às métricas relevantes para sua atuação. O novo sistema permitirá a geração de relatórios automatizados e customizados, otimizando a identificação de demandas e a formulação de estratégias mais eficazes. A implementação desse banco de dados tem previsão de conclusão até julho de 2025, permitindo tempo hábil para levantamento de informações regionais, a validação dos dados e a capacitação dos servidores responsáveis pela utilização dos painéis de indicadores.

O tempo necessário para efetuar a ação é estimado em 104 horas de trabalho, distribuídas entre a definição dos indicadores necessários, o desenvolvimento da estrutura da base de dados, a criação dos modelos, além da realização de testes, ajustes e validação do sistema. Essa modernização contribui significativamente para aprimorar os processos decisórios na elaboração do Plano de Atendimento Escolar nas SRE, gerando projeções mais precisas e reduzindo consideravelmente a necessidade de ajustes extemporâneos.

Diante dos resultados obtidos e das análises realizadas, o PAE apresentado neste capítulo propõe um conjunto de intervenções estruturadas e coerentes com as demandas identificadas nas SRE de Minas Gerais. As ações delineadas visam qualificar o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar, promovendo maior eficiência administrativa, integração entre instâncias, uso estratégico de dados e valorização dos profissionais envolvidos.

Ao considerar fatores operacionais, humanos e tecnológicos, o plano busca contribuir de forma concreta para a superação das fragilidades diagnosticadas, estabelecendo bases mais sólidas para um planejamento educacional efetivo, equitativo e alinhado às realidades locais. As propostas aqui reunidas, portanto, não apenas respondem aos achados da pesquisa, mas também reforçam a importância da gestão proativa e participativa como eixo central na consolidação de políticas públicas voltadas à garantia do direito à educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os fatores que interferem na elaboração e na análise dos dados do Plano de Atendimento Escolar pelas SRE, apresentando seu processo de elaboração, analisando as causas das dificuldades em estimar projeções e propondo ações que mitiguem os problemas, com vistas ao aperfeiçoamento do processo.

O Plano de Atendimento Escolar é uma ferramenta fundamental para a gestão da educação estadual, uma vez que possibilita a organização e a distribuição das vagas escolares de maneira mais eficiente. Sua correta implementação tem impacto direto na otimização dos recursos públicos, prevenindo situações de superlotação ou, ainda, de subutilização de espaços escolares.

Esta dissertação procurou evidenciar que o processo de planejamento educacional, embora essencial para a distribuição equitativa de vagas e recursos, enfrenta entraves operacionais e estruturais que comprometem sua eficácia. Constatou-se, ainda, que a falta de integração entre os sistemas utilizados pelas SRE e a SEE/MG dificulta a precisão das projeções, gerando a necessidade frequente de ajustes extemporâneos. Ademais, observou-se que a comunicação entre os diferentes níveis de gestão carece de aprimoramento, uma vez que as informações nem sempre chegam de maneira clara e tempestiva aos tomadores de decisão.

Outro aspecto relevante identificado foi a percepção, por parte dos servidores das SRE, da necessidade de maior autonomia na gestão do Plano de Atendimento Escolar. Embora as diretrizes sejam estabelecidas em nível central, a diversidade regional demanda soluções flexíveis que considerem especificidades locais. A centralização excessiva das decisões foi apontada como um fator que reduz a capacidade de resposta das SRE a situações emergenciais.

Com base nas análises realizadas, propõe-se a implantação de um sistema integrado de dados, que permita a automatização da coleta e da análise das projeções de matrículas, bem como a geração de relatórios customizados para cada região. A modernização dos sistemas de informação contribui para a redução de inconsistências e para a otimização do tempo dos servidores envolvidos no processo.

Além disso, destaca-se a importância da capacitação contínua dos servidores, com formações voltadas para o aprimoramento das técnicas de análise de dados e ao fortalecimento das competências gerenciais. Embora os treinamentos oferecidos

sejam avaliados positivamente, observa-se uma demanda latente por formações mais especializadas e adaptadas às realidades das SRE.

As descobertas desta pesquisa possuem implicações diretas na formulação de estratégias para o aprimoramento do planejamento educacional. A implementação das propostas sugeridas pelo PAE pode resultar em maior previsibilidade no atendimento à demanda escolar, minimizando impactos negativos na gestão das unidades educacionais. Além disso, gestores públicos e educadores podem utilizar as evidências apresentadas para reavaliar e reformular diretrizes que promovam uma distribuição equitativa das vagas.

Cabe ressaltar, ainda, que, durante a concepção da pesquisa, planejou-se realizar a coleta de dados em todas as 47 SRE de Minas Gerais. No entanto, dificuldades relacionadas à obtenção de autorização para a aplicação dos questionários resultaram na necessidade de reduzir a amostra para 14 SRE, selecionadas por apresentarem o maior número de escolas estaduais em cada mesorregião do estado. Essa limitação impôs restrições à abrangência do estudo, mas permitiu uma análise mais aprofundada das dificuldades enfrentadas pelas unidades selecionadas, fornecendo insumos relevantes para futuras investigações com escopo ampliado.

No âmbito de desdobramentos futuros, destaca-se que uma pesquisa semelhante, utilizando e aprimorando a metodologia aplicada neste estudo, pode representar um caminho promissor para a análise de outras regiões de Minas Gerais. Essa abordagem permitirá comparações entre diferentes contextos regionais e identificação de padrões e especificidades locais, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais direcionadas. Além disso, a replicação e o aprimoramento da metodologia aqui utilizada poderão ampliar a base de dados disponível, subsidiando a tomadas de decisão mais assertivas e fortalecendo as políticas públicas voltadas à melhoria do Plano de Atendimento Escolar em todo o estado.

Esta pesquisa também pretende contribuir para o fortalecimento das políticas educacionais ao fornecer subsídios teóricos e práticos que podem ser utilizados na reformulação do processo de gestão da educação pública, sobretudo por meio da implementação de ações práticas de gestão propostas no PAE, cujos reflexos podem se mostrar positivos no cotidiano de trabalho.

Conclui-se, portanto, que a melhoria da gestão do Plano de Atendimento Escolar requer a adoção de soluções que articulem tecnologia, capacitação profissional e descentralização das decisões. Essas medidas podem proporcionar um planejamento mais assertivo, mitigando os impactos de projeções imprecisas e garantindo maior previsibilidade no atendimento à demanda escolar no estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, G. C. de. Estado, política educacional e direito à educação no Brasil: o problema maior é o de estudar. **Educar em Revista**, Curitiba, nº 39, p. 279-292, abr. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602011000100018&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 out. 2023.
- BARROS, A. J. P.; Lehfeld, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.
- BOGONÁ, M. Z. de. Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas. **Revista Temas de Administração Pública**. Araraquara, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2007. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/artigomarlizavala1pdf.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- BORGES, G. F.; ARAÚJO, C. A.; PEREIRA, D. Políticas públicas e políticas educacionais: primeiras aproximações. In: Anais do Encontro de Pesquisa em Educação e Congresso Internacional de Trabalho Docente e Processos Educativos. **Anais [...]**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2013. p. 62-75.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 29 nov. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 6.300, de 12 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre o Programa Nacional do Livro e do Material Didático. Brasília, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9099.htm. Acesso em: 04 fev. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 9.099, de 18 de julho de 2017**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Tecnologia Educacional - ProInfo. Brasília, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6300.htm. Acesso em: 02 fev. 2024.
- BRASIL. **Lei nº. 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 01 dez. 2023.
- BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm. Acesso em: 29 nov. 2022.
- BRASIL. **Lei nº. 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 09 fev. 2024

BRASIL. **Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: 25 de junho de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 12 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília, 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=79611-anexo-texto-bncc-aprovado-em-15-12-17-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192. Acesso em 21 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Ações e programas.** Brasília: MEC, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas>. Acesso em: 08 fev. 2024.

CARMO, Bruno Cleiton Macedo et al. Políticas públicas educacionais e formação de professores: convergências e distanciamentos na área de Educação Especial. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 32, p. 1-28, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014., 512 p.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The new public service: serving rather than steering.** *Public Administration Review*, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>. Acesso em: 28 jul. 2024

DIAS, R. **Gestão Pública: aspecto atuais e perspectivas para atualização.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017, 208 p.

FERNANDES, G. A. A. L. **O problema das matrículas escolares: uma discussão sobre a melhoria das regras utilizadas em São Paulo.** *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 4, p. 740–752, jul. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/mQf4ZnZbWw5jnhP8BWmGszq/?lang=pt#> Acesso em: 31 jul. 2023.

FILIPPIM, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 153–180, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375>. Acesso em: 29 jul. 2024.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade.** Rio de Janeiro, 17 ed., Paz e Terra, 1979.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Quadro geográfico de referência para produção, análise e disseminação de estatísticas: mesorregião e microrregião geográficas.** Última atualização da definição/legislação: 1989; ajustado à malha territorial de referência. Rio de Janeiro,

RJ, 2021. Disponível em:

https://www.ibge.gov.br/apps/quadrogeografico/pdf/53_Mesorregiao%20e%20Microrregiao%20Geograficas.pdf. Acesso em: 17 dez. 2024.

JERONIMO, L. L. Gestão estratégica das atividades de extensão no curso de Engenharia Civil/UFJF: sugestões para a implantação das ações extensionistas no curso. 2021. Dissertação (Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2021.

LADEIRA, L. C. O desafio do gerenciamento informacional no setor público: lições aprendidas do Geraes no governo do estado de Minas Gerais. **Revista de Gestão Pública**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 45-60, mar. 2023. Disponível em: <https://www.revistagestaopublica.com.br/artigo123>. Acesso em: 29 jul. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**, 5 ed., São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, I. F. Gestão de pessoas na administração pública: pessoas competentes, melhores resultados. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXI, Nº. 000001, 10/07/2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-pessoas-competentes-melhores-resultados>. Acesso em: 27 jul. 2024.

LINS DE AZEVEDO, J. M. **Plano Nacional de Educação e planejamento: A questão da qualidade da educação básica. Retratos da Escola**, [s. l.], v. 8, n. 15, p. 265–280, 2015. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/441>. Acesso em: 31 jul. 2023.

MACIEL, R. M.; PREVITALI, F. S. Impactos das políticas públicas do trabalhador da educação na rede estadual de ensino de Patos de Minas/MG em 2011. **Revista Labor**, Fortaleza, n. 6, p. 326-343, 2011.

MENDES, A. D.; AZEVÊDO, P. H. Políticas públicas de esporte e lazer & políticas públicas educacionais: promoção da educação física dentro e fora da escola ou dois pesos e duas medidas?. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Brasília, DF, v. 32, p. 127-142, 2010.

MICHALOSKI, A. O.; OLIVEIRA, J.; RAIZER, R. S.. Gestão de projetos de capacitação de servidores públicos: uma aplicação do modelo canvas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Fortaleza, v.12, n.1, p.213-221, 2021. Disponível em: www.academia.edu/80266795/Gest%C3%A3o_de_projetos_de_capacita%C3%A7%C3%A3o_de_servidores_p%C3%BAblicos_uma_aplica%C3%A7%C3%A3o_do_modelo_canvas. Acesso em 28 jul. 2024

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 26 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Documento Orientador Plano de Atendimento Escolar - PAE 2022/2023**: turmas anuais e de 1º semestre. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022a. Disponível em <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/documento-orientador-plano-de-atendimento-escolar-pae-2022-2023/>. Acesso em 10 abr. 2023

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.197, de 26 de dezembro de 2018**. Institui o Plano Estadual de Educação - PEE - para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23197/2018/>. Acesso em: 26 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Relatório 20220901_0168273_Relatório de Validação**. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022b.

MINAS GERAIS. **Resolução CEE nº 449, de 01 de agosto de 2002**. Fixa normas para credenciamento e credenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e educação profissional e dá outras providências. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/download/8-2002/21-resolucao-cee-n-449>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução CEE nº 486, de 21 de janeiro de 2022**. Fixa normas para credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras e para autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades da Educação Básica, no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2022c. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/download/66-2022/14337-resolucao-cee-n-486-de-21-de-janeiro-de-2022>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.055, de 17 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre os registros e a atualização de dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) e a normatização do Diário Escolar Digital (DED) nas unidades das Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4055-18-r.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.583, de 21 de junho de 2021**. Cria o Projeto Trilhas de Futuro, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2021a. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.583,%20DE%2021%20DE%20JUNHO%20DE%202021.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.584, de 23 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Projeto Mãos Dadas. Belo Horizonte, 2021b. Disponível em:

https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/02/RESOLUCAO-SEE-No-4.584_2021.pdf. Acesso em: 27 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.869, de 06 de julho de 2023**. Estabelece normas e diretrizes para o Plano de Atendimento Escolar da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, para o ano de 2024. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-n-o-4-869-2023/>. Acesso em: 27 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Sistema Plano de Atendimento**. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.planodeatendimento.educacao.mg.gov.br/m1pa-frontend/?token=5ee8b5f7d131f7c594abfc7927f8a561>. Acesso em 09 dez. 2022.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 21 ed. Petrópolis, Vozes. 2002. 80 p. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024

MIRANDA, S. V. de. A Gestão da Informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 61, janeiro/março 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1589>. Acesso em: 29 jul. 2024.

MONTEIRO, A.R. **O Pão do direito à educação...** Educ. Soc., Campinas, v. 24, nº 84, p. 763-789, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/fWQx4RNKtZZw93cvmN4Qyzt/?lang=pt>. Acesso em 13 out 2023.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6 ed. São Paulo: Record, 1995, 256 p.

MOTTA, P. R. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, RJ, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/#> . Acesso em: 29 jul. 2024.

NUNES, A. R. S. Políticas públicas. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP**, 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/376/edicao-1/politicas-publicas>. Acesso em 03 nov. 2023

PEREIRA, E. P. O acesso à justiça sob a égide dos avanços constitucionais e do retrocesso legislativo imposto pela reforma trabalhista. In: BREIER, R.; CANTERJI, R. B. (org.). **30 anos da Constituição Federal na visão da advocacia**: avanços e retrocessos. Porto Alegre, 2018, p. 64-84. Disponível em: https://mscadogados.com.br/admin/files/publicacao/publicacao14141328042019_2_.pdf. Acesso em: 8 fev. 2024.

PICININI, E. F.; DIAS, T. F. Gerenciamento do cronograma de projetos como fator de sucesso para sua execução: estudo de caso em uma empresa de calçados no

Vale do Paranhana/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, n. 16, p. 59-85, 2022. Disponível em:

<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/2453>. Acesso em: 20 jan. 2025.

PINTO, M.V. **Cadastramento Escolar**: democratização do acesso à escola pública. *Informática Pública*, Belo Horizonte, v. I, n. 2, p. 139-156, 1999. Disponível em: www.ip.pbh.gov.br/ANO1_N2_PDF/ip0102viniuspinto.pdf. Acesso em: 31 jul 2023.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF, ENAP, 2005. 100 p.

RIGO, N.M.; OLIVEIRA, M. M. de. Inclusão escolar: efeitos do Plano Nacional de Educação nos planos municipais. **Cadernos de Pesquisa**, v. 51, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/g7gPkWP6pjtqXVqfdx9xhnm/#>. Acesso em 31 jul. 2024.

ROCHA, L. E. V.; SANTOS, G. C.; ROSADO, P. L. Indicadores de desigualdade de renda e pobreza na agricultura do estado de Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 3, p. 425-442, Lavras, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/301796936>. Acesso em: 7 jan. 2025.

SANTOS, S. Q. S.; MACHADO, V. L. C. Políticas públicas educacionais: antigas reivindicações, conquistas (Lei 10.639) e novos desafios. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, p. 95-112, 2018.

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento. In: SIEDENBERGER, D. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012, p. 207-267.

SMARJASSI, C.; ARZANI, J. H. **As políticas públicas e o direito à educação no Brasil**: uma perspectiva histórica. *Revista Educação Pública*, v. 21, nº 15, 27 de abril de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/15/as-politicas-publicas-e-o-direito-a-educacao-no-brasil-uma-perspectiva-historica>. Acesso em: 10 out. 2023

SOUZA, C. **Políticas públicas**: uma revisão da literatura. *Revista Sociologias*, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul.-dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?lang=pt>. Acesso em: 02 nov. 2023.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: Perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 21, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/4039>. Acesso em: 28 jul. 2024.

TACHIZAWA, E. T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001, 345 p.

TONI, J. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/publicacoes/planejamento-estrategico-no-setor-publico>. Acesso em: 29 jul. 2024

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016, 288 p.

VASCONCELOS, F. C. de; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, RJ, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37773>. Acesso em: 28 jul.. 2024.

WITTMANN, M. L.; BOFF, V. A. (Org.). **Dicionário de administração, gestão e organizações**. Santo Ângelo: FuRI, 2018. 199 p. Disponível em: https://san.uri.br/mestrado_gestao/wp-content/uploads/2020/12/Dicionario.de.adm.ges.e.org.pdf. Acesso em: 29 jul. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1 - Há quantos anos você trabalha com a elaboração do Plano de Atendimento Escolar (PAE) na Superintendência Regional de Ensino (SRE)?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

2 - Quão eficaz você considera o treinamento que recebeu para a elaboração do PAE?

- Nada eficaz
- Pouco eficaz
- Muito eficaz
- Extremamente eficaz

3 - Como você avalia a clareza das orientações fornecidas pela Resolução do Plano de Atendimento Escolar?

- Nada claras
- Pouco claras
- Claras
- Muito claras

4 - Com que frequência você consulta a Resolução do Plano de Atendimento Escolar durante a elaboração do PAE?

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

5 - Em que medida o tempo disponível para a elaboração do PAE é adequado para atender às demandas da SRE?

- Totalmente inadequado

- Pouco adequado
- Adequado
- Totalmente adequado

6 - Quais fatores mais contribuem para a necessidade de ajustes extemporâneos no PAE? (Marque todos que se aplicam)

- Projeções equivocadas
- Mudanças inesperadas na demanda de estudantes
- Problemas de infraestrutura escolar
- Problemas técnicos com os sistemas
- Outros: _____

7 - Com que frequência as projeções de turmas realizadas pela DGAE precisam ser ajustadas?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

8 - Qual é o impacto dos ajustes extemporâneos na sua rotina de trabalho?

- Nenhum impacto
- Impacto mínimo
- Impacto significativo
- Impacto muito significativo

9 - Como você avalia a comunicação e a colaboração entre a DGAE, SRE e as escolas durante o processo de elaboração do PAE?

- Nada eficaz e colaborativa
- Pouco eficaz e colaborativa
- Eficaz e colaborativa
- Muito eficaz e colaborativa

10 - Quais recursos adicionais seriam mais úteis para melhorar a precisão e eficiência do PAE? (Marque todos que se aplicam)

- Recursos tecnológicos
- Mais pessoal
- Melhor acesso a dados
- Mais treinamento
- Outros: _____

11 - Como você avalia a eficácia do Simade na organização das turmas e estudantes e na elaboração do PAE?

- Nada eficaz
- Pouco eficaz
- Eficaz
- Muito eficaz

12 - Como você avalia a eficácia do Sistema Plano de Atendimento na organização das turmas e estudantes e na elaboração do PAE?

- Nada eficaz
- Pouco eficaz
- Eficaz
- Muito eficaz

13 - Em que medida as ferramentas e sistemas utilizados para a elaboração do PAE atendem às suas necessidades?

- Nada adequados
- Pouco adequados
- Adequados
- Muito adequados

14 - Como você avalia o suporte recebido da DGAE durante a elaboração do PAE?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito

Muito satisfeito

15 - Quais melhorias você sugere para o processo de elaboração do PAE?

(Marque todas que se aplicam)

Melhor treinamento

Mais tempo para elaboração

Melhoria nos sistemas utilizados (Simade, Sistema Plano de Atendimento)

Melhor comunicação entre os setores

Outros: _____

16 – Em sua opinião, como a elaboração do Plano de Atendimento Escolar impacta na organização do ensino nas escolas estaduais?

Piorou significativamente

Piorou

Não houve mudança

Melhorou

Melhorou significativamente

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário(a) da pesquisa “**O Plano de Atendimento Escolar como ferramenta de gestão da rede estadual de ensino de Minas Gerais**”, orientado pelo Prof. Dr. Antonio Ferreira Colchete Filho. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a elaboração do Trabalho de Conclusão do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública em curso na Universidade Federal de Juiz de Fora pelo estudante Leonardo Cristiano Miranda Guimarães, denominado aqui como “Pesquisador”, responsável pela aplicação dos questionários e autor do trabalho. Nesta pesquisa temos como objetivo geral analisar as dificuldades apresentadas pelas Superintendências Regionais de Ensino na elaboração e análise das projeções do Plano de Atendimento Escolar, identificar as causas e seus impactos e apresentar um Plano de Ação Educacional. E como objetivos específicos apresentar o processo de elaboração do Plano de Atendimento Escolar; analisar as causas e as implicações das dificuldades na análise de projeções no Plano de Atendimento Escolar e apresentar propostas que mitiguem os problemas, aperfeiçoando o processo.

Caso você concorde em participar, será acessado um questionário, disponível através da plataforma *Google Forms*, com questões relacionadas à elaboração do Plano de Atendimento Escolar na Superintendência Regional de Ensino em que esteja lotado(a).

Para participar deste estudo você não terá qualquer custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou não. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). O pesquisador não irá, em qualquer hipótese, divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação

vigente. O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira e utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Ao clicar na opção abaixo, declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas. Você declara que leu e compreendeu as informações acima e que concorda em participar da pesquisa.

Se você não quiser participar, basta fechar essa página.

Pesquisador:

Leonardo Cristiano Miranda Guimarães

Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

CEP: 36036-900

Fone: (XX) XXXXX-XXXX

E-mail: leonardoguimaraes.mestrado2022@caed.ufjf.br