



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS - GESPOL**

DINI RIBEIRO BEZERRA

**PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE
ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS METAS NA
SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, DECÊNIO 2015-2025.**

**Palmas, TO
2025**

Dini Ribeiro Bezerra

Plano Estadual de Educação: uma análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas na Secretaria Estadual de Educação, decênio 2015-2025.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, ofertado pela Universidade Federal do Tocantins, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suzana Gilioli da Costa Nunes

**Palmas, TO
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- B574p Bezerra Ribeiro, Dini.
Plano Estadual de Educação: uma análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas na Secretaria Estadual de Educação, decênio 2015-2025.. / Dini Bezerra Ribeiro. – Palmas, TO, 2025.
201 f.
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2025.
Orientador: Drª Drª Suzana Gilioli da Costa Nunes
1. Plano Estadual de Educação. 2. Monitoramento e avaliação. 3. Políticas Públicas. 4. Gestão Educacional. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



DINI RIBEIRO BEZERRA

**PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE
ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS METAS NA
SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, DECÊNIO 2015-2025**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Gestão de
Políticas Públicas da Universidade
Federal do Tocantins para obtenção do
título de mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suzana Gilioli da
Costa Nunes.

Aprovada em 11/09/2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Suzana Gilioli da Costa Nunes – Orientadora (UFT)

Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto - Membro interno (UFT)

Prof.^a Dr.^a Elisabeth Aparecida Correa Menezes - Membro externo (UFNT)



Documento assinado eletronicamente por **Helga Midori Iwamoto, Servidor(a)**, em 10/09/2025, às 14:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Suzana Gilioli da Costa Nunes, Servidor(a)**, em 15/09/2025, às 13:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes, Usuário Externo**, em 17/09/2025, às 13:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.uft.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0487384** e o código CRC **8633E515**.

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 23101.007146/2025-18

SEI nº 0487384

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a duas pessoas muito importantes na minha vida: meu esposo e minha filha. Em meio a tantos desafios, eles sempre foram uma fonte de incentivo, motivação e paz interior ao longo desta jornada acadêmica. Com o apoio de vocês, foi possível conciliar os desafios do mestrado com os compromissos diários da vida conjugal e de mãe atípica. Nos momentos de fraqueza, vocês me fortaleceram e sempre me lembravam do propósito maior por trás dos obstáculos a serem superados, incentivando-me a perseverar com fé e determinação.

À minha filha, pelo seu sorriso, carinho e amor, que me sustentaram nos momentos mais complicados desta caminhada na busca de conhecimento.

Dedico, ainda, aos meus queridos pais, Iter (*Terry*) e Raimunda (*in memoriam*), cujo amor, dedicação e sacrifício pavimentaram meu caminho para este momento. Vocês me proporcionaram uma educação familiar sólida e, com muito esforço, possibilitaram meus estudos. Agradeço-lhes, especialmente, por terem me mostrado e incentivado, diariamente, na busca contínua pelo conhecimento, pois sempre acreditaram que somente por meio da educação e do estudo nossas vidas poderiam ser transformadas.

A vocês, que estiveram comigo nesta caminhada, todo o meu amor e minha eterna gratidão, a quem devo tudo o que sou e o que consegui.

*“A avaliação contínua e o monitoramento são os alicerces para a construção de políticas educacionais eficazes, capazes de transformar metas em realidade.”
(Januzzi, 2014, p. 38).*

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento vai para Deus, cuja presença e orientação foram fonte de força, sabedoria e inspiração ao longo desta jornada. Sua presença constante me guiou em cada passo da caminhada.

À minha orientadora, Suzana Gilioli, que com generosidade, paciência e incentivo, foi fundamental para a concretização deste estudo.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca de ideias, discussões vigorosas, apoio mútuo e momentos de desabafo ao longo dessa caminhada.

Por fim, agradeço à Secretaria de Estado da Educação (SEDUC/TO) e ao Conselho Estadual de Educação (CEE/TO) pelo apoio à pesquisa e pelo ambiente propício à investigação e à aprendizagem. Além disso, agradeço a todos os profissionais da educação que gentilmente compartilharam seus conhecimentos e experiências, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo.

A todos vocês, meu sincero agradecimento por fazerem parte desta importante etapa da minha vida.

Com gratidão, meu muito obrigada a todos!

RESUMO

Esta dissertação de Mestrado Profissional está vinculada à linha de pesquisa "Dinâmicas Institucionais e Avaliação de Políticas Públicas" do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT). O estudo tem como objeto analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas do Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE/TO), da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC/TO), no decênio 2015-2025. Parte-se do pressuposto de que o monitoramento e a avaliação são instrumentos estratégicos para o aprimoramento das políticas públicas educacionais, especialmente no contexto da gestão democrática e da *accountability*. Considerando o PEE como epicentro e articulador das diretrizes educacionais no Estado, esta pesquisa buscou compreender em que medida os dispositivos legais e institucionais do PEE previsto na Lei nº 2.977/2015, estão sendo efetivamente operacionalizados no ciclo avaliativo do plano de educação. A investigação foi orientada por três eixos: liderança institucional e seu papel na condução do processo avaliativo; a consolidação das práticas de monitoramento e avaliação; e a transparência e divulgação das informações produzidas. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, com aplicação de questionários a servidores da SEDUC/TO e realização de entrevistas semiestruturadas com membros da Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação (CPPAMA). Além disso, foram analisados documentos oficiais, legislações e relatórios institucionais, à luz da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). O referencial teórico fundamentou-se em autores como Dourado (2016, 2018, 2019, 2025), Jannuzzi (2014, 2019, 2020, 2021), Rúa (1997, 2009, 2020), Lima e Silva (2022), Santos e Scaff (2021), bem como em marcos normativos como a Lei Estadual nº 2.977/2015. Os resultados apontam que, embora existam avanços pontuais, o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO ainda se encontra em fase de consolidação. Entre os principais desafios identificados destacam-se: a inexistência de planejamento estratégico integrado entre os níveis de gestão; o processo de acompanhamento e monitoramento em aprimoramento, a ausência de um sistema estruturado de dados e indicadores; a fragilidade dos instrumentos de acompanhamento; a descontinuidade dos relatórios bienais; e a baixa apropriação dos resultados pela alta gestão. Tais limitações comprometem a retroalimentação das políticas com base em evidências e dificultam a efetiva institucionalização do processo avaliativo. Como proposta, o estudo apresenta recomendações, entre as quais se destacam: a criação de instrumento de acompanhamento e monitoramento; um monitoramento e avaliação mais eficiente e eficaz, o alinhamento entre planejamento e orçamento; o fortalecimento e maior contribuição da CPPAMA junto ao processo de gestão; e o aprimoramento da transparência e a *accountability*. Essas medidas são fundamentais para consolidar o PEE/TO como instrumento de governança e gestão estratégica, promovendo uma cultura avaliativa democrática, orientada para resultados e comprometida com a efetividade social de políticas educacionais mais plurais e equitativas.

Palavras-chave: Plano Estadual de Educação. Monitoramento. Avaliação. Gestão educacional. Políticas públicas.

ABSTRACT

The study aims to analyze the process of monitoring, tracking, and evaluating the goals of the Tocantins State Education Plan (PEE/TO), of the State Department of Education (SEDUC/TO), from 2015 to 2025. It is assumed that monitoring and evaluation are strategic tools for improving public education policies, especially in the context of democratic management and accountability. Considering the PEE as the epicenter and articulator of educational guidelines in the state, this research sought to understand the extent to which the legal and institutional provisions of the PEE, as provided for in Law No. 2,977/2015, are being effectively operationalized in the evaluation cycle of the education plan. The research was guided by three axes: institutional leadership and its role in conducting the evaluation process; the consolidation of monitoring and evaluation practices; and the transparency and dissemination of the information produced. Methodologically, a qualitative and quantitative approach was adopted, with questionnaires administered to SEDUC/TO staff and semi-structured interviews conducted with members of the Permanent Joint Monitoring and Evaluation Committee (CPPAMA). Furthermore, official documents, legislation, and institutional reports were analyzed using Bardin's (2016) content analysis technique. The theoretical framework was based on authors such as Dourado (2016, 2018, 2019, 2025), Jannuzzi (2014, 2019, 2020, 2021), Rua (1997, 2009, 2020), Lima e Silva (2022), Santos and Scaff (2021), as well as on regulatory frameworks such as State Law No. 2,977/2015. The results indicate that, although there are specific advances, the PEE/TO monitoring and evaluation process is still in the consolidation phase. Among the main challenges identified are: the lack of integrated strategic planning between management levels; the improving monitoring and follow-up process; the absence of a structured data and indicator system; the fragility of monitoring instruments; the discontinuity of biennial reports; and the low appropriation of results by senior management. These limitations compromise the feedback of evidence-based policies and hinder the effective institutionalization of the evaluation process. The study proposes recommendations, including: the creation of a monitoring and tracking tool; more efficient and effective monitoring and evaluation; alignment between planning and budgeting; strengthening and enhancing the contribution of the CPPAMA (State Education Plan) to the management process; and improving transparency and accountability. These measures are essential to consolidate the PEE/TO as a governance and strategic management tool, promoting a democratic, results-oriented evaluation culture committed to the social effectiveness of more diverse and equitable educational policies.

Keywords: State Education Plan. Monitoring. Evaluation. Educational management. Tocantins. Public policies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo da pesquisa.....	25
Figura 2 - Descrição seleção de banco de dados	26
Figura 3 - Distribuição geográfica.....	35
Figura 4 - Ciclo da política pública	43
Figura 5 - Componentes estratégicos de avaliação de uma política pública	47
Figura 6 - Análise temporal planos de educação no Brasil pós-constituição federal de 1988 .	51
Figura 7- Relação entre governança e gestão	65
Figura 8 - Governança do PEE/TO	66
Figura 9 - Níveis hierárquicos	67
Figura 10 - Ciclo de monitoramento do PEE/TO	68
Figura 11- Fluxo metodológico da pesquisa	78
Figura 12 - Escala Likert	88
Figura 13- Representatividade da escala Likert	88
Figura 14 - Categorização das respostas.....	89
Figura 15- Etapas análise de conteúdo	95
Figura 16 - Nuvem de frequência de palavras.....	122

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Strings de busca.....	25
Quadro 2 - Trabalho selecionados para análise	27
Quadro 3 - Número de citações por autores	33
Quadro 4 - h-Index.....	34
Quadro 5 - Relação de metas do PEE/TO.....	60
Quadro 6 - Matriz metodológica de amarração	74
Quadro 7 - Relação de documentos pesquisa documental.....	79
Quadro 8 - Constructo da pesquisa/questionário	86
Quadro 9 - Principais apontamentos dos entrevistados	96
Quadro 10 - Principais desafios enfrentados na gestão do PEE/TO.....	113
Quadro 11 - Síntese das categorias identificadas nas entrevistas	136
Tabela 1 - Estrato da população pesquisada.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência absoluta de publicações por ano	31
Gráfico 2 - Publicações por idioma	32
Gráfico 3 - Gênero dos respondentes	100
Gráfico 4- Distribuição por faixa etária.....	100
Gráfico 5 - Escolaridade	101
Gráfico 6 - Tempo de trabalho	102
Gráfico 7 - Cargo função/chefia	103
Gráfico 8 - Eixo liderança	105
Gráfico 9 - Estrutura interna de governança/gestão	106
Gráfico 10 - Escolha dos membros/lideranças	108
Gráfico 11 - Articulação entre atores	109
Gráfico 12 - Competências técnicas são aprimoradas	111
Gráfico 13 - Estratégias para integração de informações	111
Gráfico 14 - Eixo acompanhamento/monitoramento	116
Gráfico 15 - Processo de gestão do PEE	117
Gráfico 16 - Periodicidade do acompanhamento/monitoramento	119
Gráfico 17 - Instrumentos e ferramentas	120
Gráfico 18 - Comissão paritária avalia regulamente conforme estabelecido em lei	123
Gráfico 19 - Utilização dos resultados do PEE	124
Gráfico 20 - Publicação dos resultados do PEE	126
Gráfico 21 - Participação da CPPAMA no processo de monitoramento	128
Gráfico 22 - Resultados são utilizados na tomada de decisão	129
Gráfico 23 - Eixo transparência.....	131
Gráfico 24 - Transparência das ações.....	132
Gráfico 25 - Canais de divulgação	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCD	Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais
BDTD	Banco de Teses e Dissertações Brasil
BIRD	Banco Mundial
CACS	Conselhos de Acompanhamento e Controle Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
CEE-TO	Conselho Estadual de Educação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF/1988	Constituição Federal
CIG	Comitê Interministerial de Governança
CME	Conferências Municipais de Educação
CONAE-TO	Conferência Estadual de Educação
CPPAMA	Comissão Paritária Permanente de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação
ESSA	<i>Every Student Succeeds Act</i>
EUA	Estados Unidos da América
FEE-TO	Fórum Estadual de Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NCLB	<i>Child Left Behind Act</i>
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAR	Plano de Ações Articuladas
PEE	Plano Estadual de Educação
PEE/TO	Plano Estadual de Educação do Tocantins
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGCS	Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade

PROFE	Programa de Fortalecimento da Educação
SEDUC/TO	Secretaria de Estado da Educação
SNE	Sistema Nacional de Avaliação
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	21
1.4 OBJETIVOS.....	22
1.4.1 Objetivo geral	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	24
2.1.1 Panorama da produção científica sobre o Plano Estadual de Educação.....	24
2.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ARTIGOS SELECIONADOS	36
2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO EDUCACIONAL.....	41
2.4 ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: BASES NORMATIVAS E CONCEITOS.....	42
2.4.1 Ciclo da política pública	43
2.4.2 Monitoramento e avaliação no ciclo da política pública	45
3. PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CONTEXTO HISTÓRICO.....	50
3.1 LINHA DO TEMPO: ANÁLISE TEMPORAL PLANOS DE EDUCAÇÃO NO BRASIL PÓS-CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.....	51
3.2 UM BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO NO BRASIL	54
3.3 O PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO NO TOCANTINS.....	56
3.3.1 Histórico da Secretaria de Estado da Educação – SEDUC/TO	56
3.3.2 Marcos legais e objetivos do PEE/TO.....	57
3.3.3 Governança e a Gestão do PEE/TO.....	62
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	72
4.1 MÉTODOS DE PESQUISA	72
4.1.1 Tipos de amostragem.....	75
4.1.2 Coleta de dados.....	77
4.1.3 Descrição dos procedimentos de abordagem dos dados e dos entrevistados	82
4.1.4 Critérios adotados para análise e interpretação de resultados	94
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	99
5.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO.....	99
5.1.1 Caracterização do perfil dos respondentes	99
5.1.2 Análise da percepção dos respondentes por eixo (Liderança, Acompanhamento/Monitoramento e Transparência)	103
5.1.3. Análise das entrevistas junto à Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação do PEE/TO	135
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	167
REFERÊNCIAS	171
APÊNDICES	189
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO.....	189
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	193
APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE.....	194
APÊNDICE D: CARTA DE APRESENTAÇÃO À INSTITUIÇÃO.....	195
APÊNDICE E: CARTA AUTORIZAÇÃO SEDUC	197
APÊNDICE F: TABELA DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO, POR EIXO	199
APÊNDICE G: NOTA TÉCNICA – RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES.....	203

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo insere-se no campo das políticas públicas educacionais, com foco no processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE-TO), decênio 2015-2025. A relevância dessa temática decorre do papel estratégico que os planos educacionais desempenham na consolidação das diretrizes nacionais e estaduais para a educação, constituindo-se em instrumentos normativos e de planejamento que buscam garantir a efetivação do direito à educação de qualidade. O primeiro capítulo, intitulado Introdução, visa apresentar a pesquisa em suas bases. Para tanto, este capítulo está organizado em cinco seções. Na seção 1.1, dedica-se à contextualização da pesquisa, enquanto a seção 1.2 delimita o problema investigado. Em seguida, a seção 1.3 apresenta a justificativa do trabalho, enquanto a seção 1.4 detalha os objetivos gerais e específicos. Por fim, a seção 1.5 oferece uma visão geral da estrutura completa desta dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O contexto geral desta pesquisa remete às transformações nas políticas públicas educacionais ocorridas a partir da década de 1990, marcadas pela influência dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) (Pena et al., 2021). Esse período foi caracterizado pela incorporação de modelos gerenciais à administração pública, com ênfase em eficiência, resultados, planejamento estratégico e avaliação de desempenho. Cabral Neto (2009, p. 197) denomina esse novo modelo de gestão de “gerencialismo”, que busca estabelecer, para o campo educacional, uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade. Segundo esse autor, os fundamentos que sustentam esse novo modelo têm como propósito promover maior racionalidade, efetividade e eficiência nos sistemas educacionais, características associadas às práticas adotadas no setor empresarial.

Como consequência dessas transformações, no campo educacional, essas mudanças repercutiram na formulação de políticas voltadas ao alcance de metas, à responsabilização dos gestores e à adoção de mecanismos de monitoramento e avaliação como instrumentos centrais para garantir a efetividade das ações governamentais.

No cenário mundial, a busca por sistemas educacionais equitativos tem sido uma prioridade, refletindo a compreensão de que a educação é primordial para promover o desenvolvimento e reduzir disparidades socioeconômicas. A partir da década de 1990, a

Organização das Nações Unidas (ONU) passou a envidar esforços para inserir o direito à educação no centro de uma agenda global para os direitos humanos. Desse modo, destaca-se a realização da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, ocorrida em 1990 na Tailândia, que reuniu representantes de governos e organismos internacionais, resultando no compromisso com a formulação de planos decenais de educação voltados à promoção de uma educação de qualidade. Neste sentido, a partir dessa mobilização, a ONU para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e as organizações não-governamentais (ONGs) elaboram um plano de ação coletivo, com a finalidade de orientar governos e definir estratégias na busca de uma educação de qualidade.

Em atenção a este contexto global, os Estados Unidos da América (EUA), sensíveis às demandas educacionais contemporâneas, promulgaram em 2015 a Lei *Every Student Succeeds Act* (ESSA), para substituir e atualizar a *No Child Left Behind Act* (NCLB). ESSA instituiu diretrizes para a formulação de planos estaduais de educação, priorizando a equidade educacional e enfrentando as disparidades no acesso à educação de qualidade. O intuito é promover igualdade de oportunidades a todos os alunos, independentemente de sua origem socioeconômica, etnia ou raça. Neste cenário, a educação é reconhecida como instrumento fundamental para o desenvolvimento humano e social em todas as esferas, seja em níveis global, nacional, regional, comunitário e individual.

No contexto brasileiro, por sua vez, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e a Lei n.º 9.394 (Brasil, 1996), conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), surge uma mudança de paradigma em relação à educação e sobretudo sobre o planejamento educacional. A partir desse marco jurídico, a busca pela qualidade tornou-se uma presença marcante no contexto educacional, por isso, o planejamento passou a ser acompanhado por instituições de regulação com participação da sociedade e por diversos meios, inclusive audiências públicas.

O planejamento educacional a longo prazo passou a ser considerado uma estratégia relevante com respaldo legal previsto no art. 214 da CF/88, que estabelece:

[...] 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 que conduzam a: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009) [...] (Brasil, 1988).

Com base nisso, o Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei n.º 13.005 (Brasil, 2014), foi fruto do amplo debate de Educação nas diversas etapas da Conferência Nacional de Educação (CONAE) de 2010, estabeleceu diretrizes, metas e estratégias para o desenvolvimento da educação no Brasil em um horizonte de médio e longo prazo (Brasil, 2014). Com caráter decenal, o PNE busca promover a qualidade da educação em todos os níveis e modalidades, além de garantir a equidade e a inclusão, visando ao pleno desenvolvimento das pessoas e a construção de uma sociedade mais justa e desenvolvida (Brasil, 2014).

Em consonância com as diretrizes nacionais estabelecidas pelo PNE, o Estado do Tocantins aprovou a Lei n.º 2.977 (Tocantins, 2015), que instituiu o Plano Estadual de Educação (PEE/TO) para o decênio 2015–2025. Esse plano representa um marco importante na consolidação das políticas educacionais no estado, estabelecendo diretrizes voltadas à promoção de uma educação de qualidade, equitativa e alinhada às metas do PNE, em que se faz necessário um acompanhamento e monitoramento eficiente de todo o processo.

Diante da relevância do PEE/TO como um instrumento norteador das políticas educacionais e da necessidade de seu acompanhamento, monitoramento e avaliação, a motivação para o presente estudo emergiu de uma inquietação vivenciada no exercício profissional, ao ser designada para elaborar um relatório técnico de avaliação do PEE/TO referente ao exercício 2015 a 2020.

Ao iniciar o trabalho, constatei a inexistência de uma estratégia institucional sistematizada para o acompanhamento e monitoramento do plano, revelando fragilidade no processo de gestão. Neste contexto, surgiram questionamentos sobre os mecanismos utilizados pela SEDUC/TO para acompanhar o processo e monitorar as metas pactuadas no plano de educação. Essa constatação não ocorreu isoladamente, mas se alinha à minha trajetória na educação profissional, inicialmente no setor privado e de maneira mais intensa, durante minha atuação como diretora de escola e gerente de educação, ao longo de aproximadamente 20 anos, trabalhando com planejamento estratégico e metas educacionais.

Dada minha trajetória profissional e diante da responsabilidade de elaborar um relatório técnico complexo, a falta de uma estratégia institucional clara para acompanhar, monitorar e avaliar o PEE não apenas levantou questões técnicas, mas também reacendeu uma inquietação desde meu retorno ao setor público: como assegurar que um plano educacional desenvolvido por meio de processos participativos intensos seja efetivamente acompanhado, monitorado e avaliado para promover melhorias concretas na qualidade da educação?"

Dessa forma, este trabalho nasce, portanto, da confluência entre a experiência profissional, a formação acadêmica e a esperança de contribuir com a SEDUC/TO na busca de

uma educação pública de maior qualidade em nosso estado. Este breve relato autobiográfico tem por finalidade contextualizar a trajetória e as influências que marcaram o percurso que culmina neste estudo. O desafio profissional e acadêmico aqui enfrentado justifica e fundamenta o interesse pela temática escolhida. Para dar continuidade a essa caminhada investigativa, compreendemos que a análise e reflexão sobre o objeto de estudo precisam estar solidamente ancoradas nos rigores da pesquisa acadêmica. Nesse sentido, nas seções a seguir, apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos que motivaram a investigação, sua relevância e justificativa, bem como a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos que nortearam a condução desta pesquisa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O Plano Estadual de Educação (PEE) é compreendido como “o epicentro das políticas de Estado para a educação, [...] em direção a um plano de Estado, não de governos” (Dourado, 2017, p. 176). Nesse sentido, ele se configura como um instrumento estratégico de planejamento de longo prazo, com vigência decenal, que estabelece metas e estratégias voltadas à consolidação de políticas educacionais no âmbito estadual.

Para assegurar sua efetiva implementação, a Lei n.º 2.977 (Tocantins, 2015) estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação periódica. Esses mecanismos permitem acompanhar o desempenho das metas, identificar avanços e desafios, e subsidiar os gestores públicos na tomada de decisões fundamentadas. Contudo, apesar da previsão legal, a Coletânea de Relatos de Experiência sobre o Monitoramento e Avaliação dos Planos de Educação do Ministério da Educação tem destacado dificuldades enfrentadas por estados e municípios. Esses desafios incluem fragilidades na estrutura institucional, carência de dados sistematizados, limitações técnicas para análise de resultados e obstáculos na divulgação das informações, contrariando as exigências legais vigentes (Brasil, 2018).

Nesse panorama de desafios, no contexto tocantinense, verifica-se que, desde a aprovação do PEE/TO em 2015, o ciclo de monitoramento previsto na legislação, com avaliações bianual e contínuas, não tem sido integralmente cumprido. Os relatórios de avaliação não têm sido publicados, conforme estabelecido em lei e tais atrasos comprometem a análise crítica dos avanços e desafios na execução das metas e estratégias.

Diante desse cenário, e considerando a hipótese de que a ausência de uma estrutura consolidada e de práticas sistemáticas e contínuas de monitoramento e avaliação pode

comprometer a análise crítica do PEE/TO em tempo hábil, bem como a transparência dos resultados, este estudo se propõe a responder à seguinte indagação: Quais fatores institucionais, técnicos e políticos têm limitado a efetividade do ciclo de monitoramento e avaliação do PEE/TO, e quais são as implicações dessa lacuna para a transparência e na tomada de decisão?

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de aprimorar a gestão de políticas educacionais no Tocantins, tendo como foco o monitoramento e a avaliação do PEE/TO. A efetividade do PEE/TO, enquanto política estruturante para a garantia do direito à educação de qualidade, depende diretamente de um acompanhamento sistemático que permita não apenas medir avanços, mas, sobretudo, identificar desafios e corrigir rotas de forma ágil e baseada em evidências. A relevância desta investigação desdobra-se em três dimensões principais:

Para a Gestão Pública o estudo oferecerá à Secretaria de Educação do Tocantins (SEDUC/TO) um diagnóstico aprofundado dos atuais mecanismos de acompanhamento do PEE/TO. Ao identificar fragilidades e potencialidades, a pesquisa subsidiará a proposição de estratégias concretas para o fortalecimento da governança educacional, culminando na elaboração de uma Nota Técnica com recomendações para a otimização dos processos. O objetivo é fomentar um ambiente institucional mais produtivo e orientado por dados.

No campo acadêmico, a investigação contribui para o avanço do conhecimento sobre governança, planejamento e avaliação de políticas públicas educacionais. Ao analisar um caso concreto, o estudo fortalece a articulação entre teoria e prática, oferece subsídios para a reflexão crítica sobre o tema e abre caminhos para futuras pesquisas na área, ampliando o repertório da comunidade científica.

Para a sociedade a pesquisa visa contribuir para a construção de um sistema educacional mais justo, equitativo e inclusivo. O aprimoramento da gestão do PEE/TO impacta positivamente a trajetória escolar dos estudantes e o desenvolvimento das comunidades. Adicionalmente, ao fomentar o diálogo entre gestores, pesquisadores, educadores e a sociedade civil, o estudo fortalece o controle social e a formulação de políticas mais alinhadas às reais necessidades da população tocantinense.

Dessa forma, a abordagem proposta configura-se como uma iniciativa estratégica e necessária para qualificar a implementação do PEE/TO, promovendo maior eficácia no alcance de suas metas e, conseqüentemente, na melhoria da educação no estado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

- Analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO na SEDUC/TO.

1.4.2 Objetivos específicos

- Mapear as práticas atuais e os principais desafios no acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO adotadas na SEDUC/TO;
- Identificar as percepções de gestores e técnicos da SEDUC/TO sobre o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO;
- Elaborar uma Nota Técnica com os resultados e recomendações para o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em seis capítulos inter-relacionados, complementados por referências e apêndices, que, em conjunto, delineiam a sistematização e o desenvolvimento da pesquisa. A estrutura foi elaborada de modo a conduzir o leitor de forma lógica e coerente pelos diferentes estágios da investigação, desde a contextualização inicial até as considerações finais.

O Capítulo 1 Introdução estabelece o panorama da pesquisa, apresentando o contexto no qual o estudo se insere, a delimitação do problema, os fundamentos que justificam sua realização e os objetivos propostos.

O Capítulo 2 Referencial Teórico e Revisão Sistemática da Literatura reúne e analisa a produção científica relevante sobre o tema investigado. Trata-se de um capítulo fundamental, pois sustenta a construção do referencial teórico, apresentando os principais conceitos e debates que embasam a pesquisa, além de identificar lacunas na literatura que este estudo se propõe a discutir.

O Capítulo 3 Plano Estadual de Educação e a Efetividade das Políticas Públicas: contexto e teoria aprofunda-se no arcabouço conceitual do planejamento e do monitoramento educacional no Brasil. Apresenta os marcos legais e regulatórios que fundamentam a

investigação, situando o trabalho no campo científico e permitindo compreender as bases teóricas e normativas que sustentam a análise do PEE/TO.

O Capítulo 4 Procedimentos Metodológicos descreve detalhadamente o percurso investigativo, explicitando a abordagem, o tipo, a natureza da pesquisa e o caminho metodológico percorrido para responder à questão central e alcançar os objetivos propostos.

O Capítulo 5 Análise dos Resultados dedica-se à apresentação, interpretação e discussão dos achados da pesquisa, estabelecendo conexões com o referencial teórico e evidenciando em que medida os resultados respondem ao problema de investigação e aos objetivos estabelecidos.

O Capítulo 6 Considerações Finais sintetiza as conclusões do estudo, destacando os principais resultados e suas implicações práticas e teóricas. Aponta, ainda, as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros, reforçando a relevância do tema para a área da educação e para a gestão pública.

Por fim, as Referências reúnem todas as fontes utilizadas ao longo da dissertação, garantindo a credibilidade acadêmica e a rastreabilidade do estudo, conforme as normas vigentes. Enquanto que os Apêndices complementam o trabalho, apresentando materiais de apoio, como o roteiro de entrevistas, o questionário, o convite para participação na pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Dessa forma, a estrutura proposta possibilita uma compreensão clara e articulada do conteúdo, evidenciando a coerência interna do estudo, seu rigor metodológico e a relevância de suas contribuições para o campo educacional e para a gestão de políticas públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA

2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

O Plano Estadual de Educação no Brasil tem sido objeto de estudo e discussões em diversos campos acadêmicos e sobretudo no setor público pela sua relevância estratégica. Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico e uma revisão de literatura com foco no processo de monitoramento e avaliação do plano estadual de educação. Por meio desse trabalho, busca-se compreender como a literatura tem tratado e aprofundado essa temática, evidenciando as principais abordagens, metodologias e resultados identificados.

2.1.1 Panorama da produção científica sobre o Plano Estadual de Educação

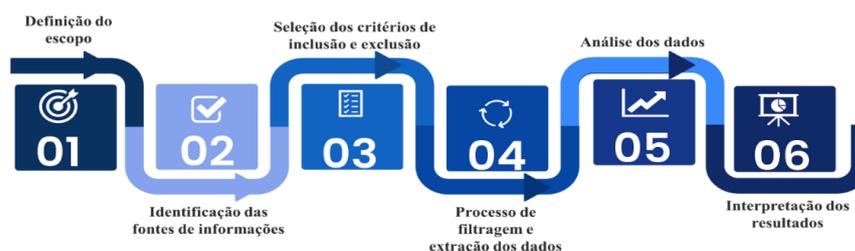
A análise da produção científica acerca do Plano Estadual de Educação (PEE) constitui etapa importante para compreender como a temática tem sido abordada na literatura acadêmica e quais perspectivas teóricas e metodológicas têm orientado as investigações no campo. O levantamento e a sistematização dos estudos publicados permitiram identificar lacunas e avanços na discussão sobre monitoramento e avaliação de políticas públicas, situando a presente pesquisa em diálogo com o conhecimento já produzido. Assim, este panorama da produção científica não apenas contextualiza o debate em torno do PEE, mas também subsidia a construção do referencial teórico, oferecendo elementos críticos para a análise do objeto de estudo.

A revisão sistemática da literatura possibilitou apresentar uma visão ampla das publicações sobre os temas publicados, permitindo a construção do conhecimento de maneira organizada, além de identificar as principais ideias dos autores. Galvão e Ricarte (2019, p. 58) mencionam que “a revisão sistemática é uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos e busca dar alguma logicidade a um grande corpus documental”. Segundo Rico-González et al., (2022, p. 464), “o valor de uma revisão sistemática depende do que foi feito, do que foi encontrado e da clareza do relato”. Para Moed (2016), a execução de uma RSL¹ deve seguir protocolo específico e criterioso, utilizando métodos transparentes, sistemáticos e explícitos para a identificação, seleção, avaliação e análise crítica dos dados bibliográficos.

¹ Revisão Sistemática de Literatura

Desta forma, a seleção dos artigos foi realizada com base nas etapas propostas, composta por seis fases: a) definição do escopo/palavras-chave; b) identificação das fontes de informações; c) seleção de critérios de inclusão e exclusão; d) processo de filtragem e extração de dados; e) análise dos dados; f) interpretação dos resultados, conforme Moed (2006, p. 29), destacado na Figura 1.

Figura 1 - Processo da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024), com base no modelo de Moher et al., (2009).

Para realizar a revisão sistemática de literatura, foi utilizada a base de dados *Web of Science (WoS)* da *Clarivate Analytics*, *SciELO*, Portal Periódicos Capes e no Banco de Teses e Dissertações (BDTD) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES), para obter informações sobre os trabalhos desenvolvidos nos últimos cinco anos.

Dessa forma, no processo de seleção, foi realizado considerando os artigos brutos e a leitura dos resumos dos artigos para verificar se estão alinhados com o tema de pesquisa. A seleção dos artigos com maior aderência ao fenômeno estudado foi realizada tendo como referência os seguintes indicadores: número de trabalhos publicados por ano, publicações do autor, instituição ou país; quantidade de artigos lançados, entre outros.

A referida busca ocorreu entre os dias 1 a 30 de abril de 2024, observando critérios específicos, onde foram definidos descritores e palavras-chave que representavam o escopo do estudo. Para a coleta de dados no âmbito dos critérios temporais, foram selecionados artigos e teses publicados que abordaram o tema de pesquisa, monitoramento e avaliação do plano estadual de educação referente aos anos de 2019 a 2023. O Quadro 1 apresenta as estratégias utilizadas na construção das *strings de busca*.

Quadro 1 - Strings de busca

<i>Web of Science</i>	<i>SciELO</i>	Portal Periódicos Capes
"State Education Plan" END "State ESSA Plans"	"Plano Estadual de Educação"	Plano Estadual de Educação
"Monitoring and evaluation "Education plan"	Planos Estaduais de Educação" AND "monitoramento e avaliação	Planos Estaduais de Educação" AND "monitoramento e avaliação

<i>Web of Science</i>	<i>SciELO</i>	Portal Periódicos Capes
"State Plan Education" OR "State ESSA Plans"	"Monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Educação"	Monitoramento + avaliação do Plano Estadual de Educação
"Monitoring and evaluation" AND "state education plan"	"Monitoramento e avaliação" AND Plano Estadual de Educação"	"Plano Estadual de Educação" AND "monitoramento"
"State education" AND "monitoring and evaluation"	"Plano Estadual de Educação" AND "monitoramento"	-
"State ESSA Plans" AND "monitoring and evaluation"	-	-

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os descritores utilizados foram selecionados com base no tema da pesquisa. Para obter uma maior quantidade de trabalhos, os descritores foram combinados utilizando operadores booleanos, como “and” e “or”. Foram utilizadas palavras-chave, assim como termos mais amplos que pudessem englobar trabalhos correlacionados.

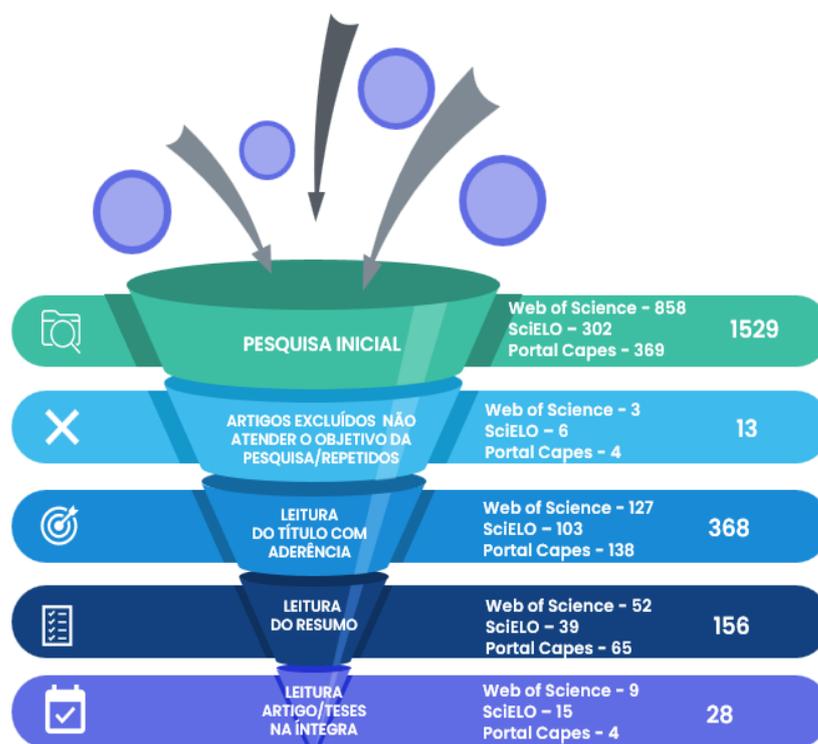
Com relação aos critérios de qualidade, consideraram-se as revistas indexadas e estudos que passaram por revisão de pares, além de publicações relevantes que apresentarem abordagem sobre processos de acompanhamento, mecanismos de monitoramento e avaliação de plano estadual de educação.

Os documentos que não atenderam aos critérios estabelecidos foram excluídos, sendo: documentos duplicados e/ou repetidos; que não atendem ao objeto/problema da pesquisa, publicações em idiomas diferentes do inglês e português, pesquisas publicadas antes de 2019, bem como tipos de documentos, como trabalhos de conclusão de curso e capítulos de livros.

Após, os dados dos estudos foram tabulados usando o Zotero² e o editor de planilhas Microsoft excel. Foram analisadas as seguintes informações: título, resumo, ano de publicação, autores, fator de impacto, referências citadas, número de citações, idioma, periódicos (h-index), nacionalidade da pesquisa e categorias. Conforme a Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais (ABCD), o h-Index “é uma métrica que indica um equilíbrio entre a produtividade (produção científica) e o impacto de citação (contagem de citações) de publicações de uma instituição ou pesquisador”. A Figura 2 ilustra o detalhamento e os critérios para realização da análise do banco de dados.

Figura 2 - Descrição seleção de banco de dados

² Zotero é um programa de gerenciamento de referências que permite armazenar, gerenciar e citar os documentos utilizados no trabalho acadêmico, de acordo com as normas específicas da ABNT. Disponível em: <https://www.zotero.org/>



Fonte: Elaboração própria com base nas pesquisas junto às plataformas: *Web Of Science*, *Scielo* e Portal Periódicos Capes, maio/junho/2024.

Os dados foram obtidos do banco de dados expandido da *Web of Science (WoS)*, considerado “o mais utilizado e confiável do mundo”, segundo Birkle et al., (2020, p. 368) e ainda das bases *Scielo* e Portal de Periódicos Capes. Foram selecionados 28 (vinte e oito) trabalhos segundo os critérios estabelecidos.

O Quadro 2 apresenta a relação dos 28 trabalhos acadêmicos selecionados para o aprofundamento e revisão da pesquisa, com detalhamento por título, ano de publicação, idioma, país, tipo de documento, periódico, h-Index e número de citações. Apresenta ainda, um panorama da literatura selecionada para pesquisa, revelando a diversidade de fontes, número de autores brasileiros, variedade de periódicos, entre outros. A análise do quadro permite identificar algumas características e tendências que se destacam.

Os trabalhos selecionados abrangem diferentes tipos de documentos, incluindo artigos de periódicos e dissertações, demonstrando uma busca por diferentes perspectivas e abordagens sobre o tema.

Quadro 2 - Trabalho selecionados para análise

Nº	Autor	Título do artigo	Ano	Idioma	País	Tipo de documento	h - Index	Nº Citações
1	ANDRADE, Meire Lucia Silva; Paiva Goncalves, Halo Bruno; Lagares, Rosilene	Acompanhamento e avaliação de planos educacionais como políticas públicas de educação: perspectivas teóricas e diretrizes oficiais do Ministério da Educação.	2021	Português	BR	Artigo	18	0
2	ARANDA, Miranda, SOUZA, Maria Alice; SOUZA, Rodrigues, Evely Solaine; MILITÃO, Nunes, Silvio Cesar	Monitoramento e Avaliação dos Planos Decenais de Educação: a produção do conhecimento no Brasil.	2020	Português	BR	Artigo	22	17
3	AZEVEDO, Janete Maria Lins de; OLIVEIRA, João Ferreira de.	Gestão, monitoramento e avaliação dos planos de educação: retrocessos e desafios.	2020	Português	BR	Artigo	21	11
4	CUNNINGHAM, Kathleen M. W.; Osworth, David	A Proposed Typology of Improvement Science in State ESSA Plans	2023	Inglês	USA	Article	37	5
5	CUNNINGHAM, Kathleen MW; OSWORTH, David.	Improvement Science and the Every Student Succeeds Act: An Analysis of Consolidated State Plans.	2023	Inglês	USA	Article	29	3
6	DENARDI, André Dell'Isola	O papel da Assembleia Legislativa de Minas Gerais nas políticas públicas de educação no estado: o caso do Plano Estadual de Educação	2019	Português	BR	Dissertação	Não se aplica	1
7	DOURADO, Luiz Fernandes; GROSSI, Geraldo; FURTADO, Roberval A.	Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições	2019	Português	BR	Artigo	13	52
8	FAHLE, Erin M, SHEAR, Benjamin R, SHORS, Kenneth.	Assessment for Monitoring Education plans and systems: the EUA example.	2019	Inglês	USA	Article	39	349
9	FERRI, Cássia	Sobra monitoramento, falta avaliação: metas e estratégias de um plano estadual de educação.	2022	Português	BR	Artigo	47	2
10	GUARDA, Roberto Mauro	Planejamento no campo da educação e implementação do Plano Estadual de Educação do Tocantins – Contribuições ao processo	2020	Português	BR	Dissertação	Não se aplica	0

Nº	Autor	Título do artigo	Ano	Idioma	País	Tipo de documento	h - Index	Nº Citações
11	GUMIEIRO, Angela Hess Gumieiro, MILITÃO Silvio Cesar Nunes	As ações para monitorar e avaliar o plano estadual de educação de Mato Grosso do Sul (2014-2024)	2021	Português	BR	Artigo	7	0
12	MCGUINN, Patrick	<i>Assessing state ESSA plans: Innovation or retreat?</i>	2019	Inglês	USA	Article	36	16
13	MENEZES, Janaina Specht da Silva; SOUZA, Donaldo Bello de.	Monitoramento e avaliação nos Planos Estaduais de Educação consoantes ao novo PNE.	2019	Português	Brasil	Artigo	16	18
14	MEYERS, Coby, V.; BRANDT, W. Christopher; VANGONIGEN, Bryan A.	<i>State ESSA Plans and Comprehensive Support and Improvement (CSI) Status</i>	2023	Inglês	USA	Article	38	4
15	MW, Kathleen Cunningham; OSWORTH David	<i>Science of Improvement and the Every Student Succeeds Act: An Analysis of Consolidated State Plans.</i>	2023	Inglês	USA	Article	29	3
16	OLIVEIRA, Celso Augusto Souza de	A atuação das instâncias definidas pela Lei Estadual nº 18.492/2015 no monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Educação do Paraná 2015-2025	2020	Português	BR	Dissertação	Não se aplica	4
17	OLIVEIRA, Patrícia Soraya CB; OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro de; DAMASCENO, Alberto.	Monitoramento e avaliação dos planos de educação: desafios aos conselhos de educação.	2023	Português	BR	Artigo	10	0
18	PORTZ, J.; BEAUCHAMP, N; PORTZ, J.	<i>Educational Accountability and ESSA State Plans.</i>	2022	Inglês	USA	Article	37	44
19	RAIMANN, Elizabeth Gottschalg	<i>Evaluating the state education plan: monitoring and social control.</i>	2020	Inglês	BR	Article	22	1
20	SCAFF, Elisângela Alves da Silva; OLIVEIRA, Marli dos Santos de	Plano Estadual de Educação do Paraná: desmonte da coordenação federativa e fragilidade da interface socioestatal	2023	Português	BR	Artigo	31	0
21	SCAFF, Elisangela Alves da Silva; OLIVEIRA, Marli dos Santos de	Planos decenais de educação: sistematização do monitoramento e avaliação nos cenários estadual e municipal	2020	Português	BR	Artigo	11	11

Nº	Autor	Título do artigo	Ano	Idioma	País	Tipo de documento	h - Index	Nº Citações
22	VASSOLER, Márcia Cecília	Do Plano Nacional aos Planos Estaduais de Educação: a importância do Monitoramento e Avaliação.	2019	Português	BR	Artigo	30	0
23	SOUZA, Donaldo Bello de; MENEZES, Janaina Specht da Silva	Planos estaduais de educação: desafios às vinculações com outros instrumentos de gestão local da educação.	2019	Português	BR	Artigo	28	20
24	MILITÃO, Silvio Cesar Nunes; MIRANDA, Maria Alice de Aranda.	A gestão escolar democrática no plano estadual de educação do Maranhão: fase inicial da implementação e desafios	2022	Português	BR	Artigo	8	0
25	VASSOLER, Márcia Cecília	Do plano nacional aos planos estaduais de educação: a importância do Monitoramento e avaliação.	2019	Português	BR	Artigo	5	0
26	VEIGA, Robson Antônio dos Reis Veiga	Planos de educação e qualidade: dimensões das políticas públicas no Brasil	2022	Português	BR	Dissertação	Não se aplica	0
27	ZHANG, Ling; YANGAN Sohyun; CARTER, Richard Allen, Jr.	Personalized learning and ESSA: What we know and where we go	2020	Inglês	Reino Unido	Article	45	22
28	FONSECA, Marília; BARTOLOZZI, Eliza; SCAFF, Elisângela Alves da Silva	Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local ¹	2020	Português	BR	Artigo	28	29

Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados Web Of Science, Scielo e Portal Periódicos Capes, maio/junho 2024.

O Quadro 2 apresenta uma lista de trabalhos selecionados na revisão sistemática da literatura, das produções nacionais e internacionais que abordam o tema monitoramento, avaliação e gestão dos planos de educação. Este levantamento permitiu observar o estado atual da produção científica sobre o tema, além de identificar abordagens teóricas, metodológicas e contextuais que fundamentam a análise do PEE.

Nota-se uma predominância de publicações nacionais em língua portuguesa, focadas na discussão dos planos decenais de educação e seus mecanismos de monitoramento e avaliação (Andrade et al., 2021; Aranda et al., 2020; Dourado et al., 2019; Menezes; Souza, 2019; Ferri,

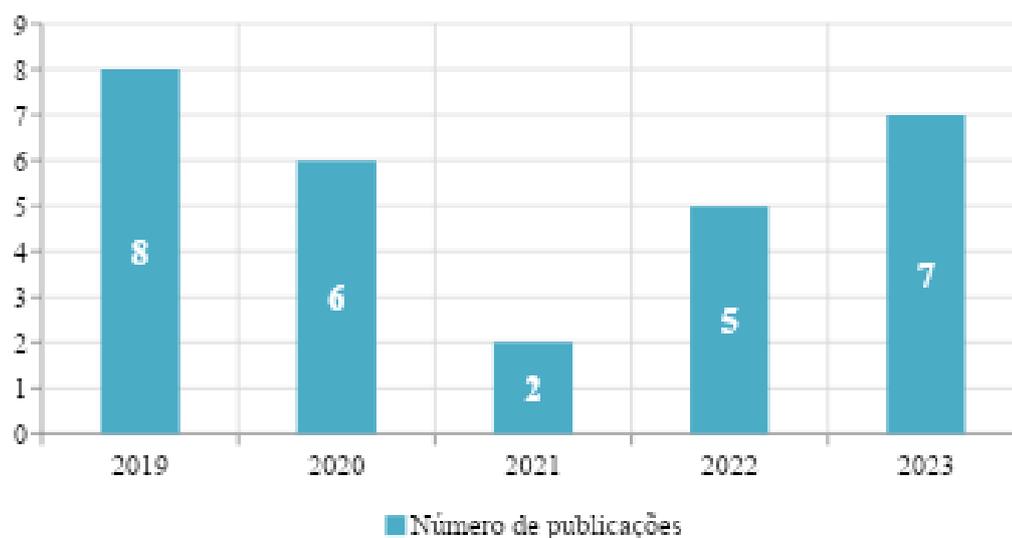
2022; Oliveira, 2020). Esses estudos elucidam os desafios que os estados brasileiros enfrentam na implementação do PNE e suas repercussões locais, destacando aspectos como a fragilidade institucional, a função dos conselhos de educação e a necessidade de cooperação entre diversas esferas de gestão.

No contexto internacional, sobressaem-se artigos em inglês focados no cenário norte-americano e europeu, especialmente em relação ao Every Student Succeeds Act (ESSA) e à ciência da melhoria aplicada aos planos estaduais de educação (Cununingham; Osworth, 2023; Fahle et al., 2019; Mcguinn, 2019; Meyers et al., 2023; Portz et al., 2022; Zhang et al., 2020). Essas produções expandem a perspectiva analítica ao apresentar metodologias de avaliação e mecanismos de responsabilização educacional empregados em outros países, possibilitando comparações e reflexões para o contexto brasileiro (Vassoler, 2019; Guarda, 2020; Veiga, 2022; Scaff; Oliveira, 2023; Souza; Menezes, 2019; Oliveira; Oliviera; Damasceno, 2023, Azevedo; Oliveira, 2020 e Raimann, 2020). Esses estudos demonstraram uma contribuição ao investigar a realidade local de maneira mais aprofundada, elucidando a dimensão prática e os obstáculos encontrados nos processos de gestão educacional.

Assim, o conjunto de referências demonstra uma literatura variada, que integra análises conceituais, experiências empíricas e comparações internacionais. Esse panorama evidencia a importância do tema no âmbito mundial e a urgência de intensificar o debate sobre o monitoramento e a avaliação dos planos estaduais de educação, particularmente no que diz à eficácia das políticas públicas e à implementação de práticas de gestão fundamentadas em evidências.

Nesta perspectiva, o Gráfico 1, a seguir, a análise dos dados revela uma variação na quantidade de publicações ao longo desse período. Observa-se que o ano de 2019 destaca-se com o maior número de publicações, totalizando 8. Isso pode indicar um pico de interesse ou relevância do tema nesse ano específico, possivelmente impulsionado por eventos, políticas públicas ou debates relevantes no campo educacional. Em 2020 nota-se uma retração no número de publicações, chegando a 6.

Gráfico 1 - Frequência absoluta de publicações por ano

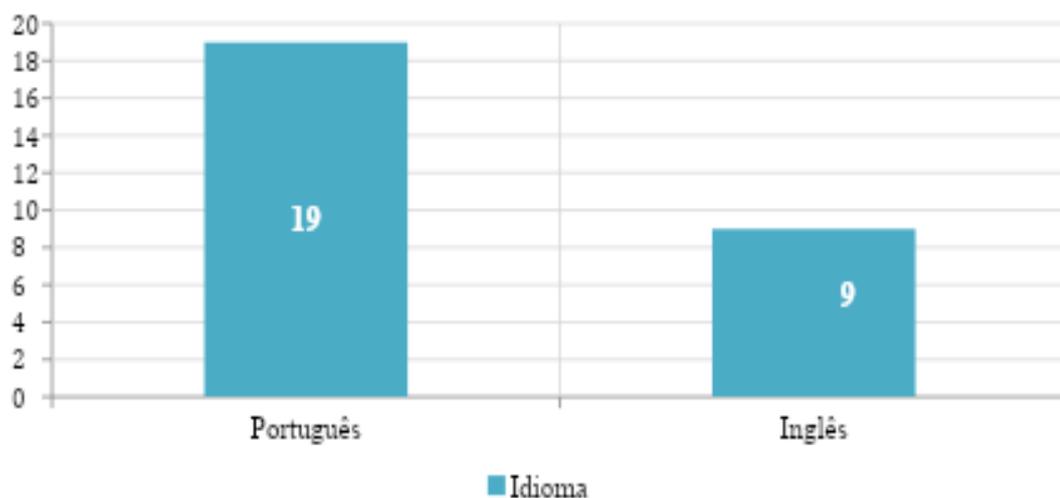


Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados *Web Of Science*, *Scielo* e Portal Periódicos Capes, maio/junho 2024.

Essa diminuição pode estar relacionada a diversos fatores, como o início da pandemia de COVID-19 e seus impactos na produção acadêmica e científica. Enquanto no ano de 2021 apresenta o menor número de publicações, com somente 2. Essa baixa quantidade pode ser reflexo da continuidade dos desafios impostos pela pandemia, que influenciou a produção acadêmica no mundo. Nos anos de 2022 e 2023, observa-se uma recuperação no número de publicações, alcançando 5 e 6, respectivamente. Essa tendência de aumento pode indicar uma retomada do interesse e da produção acadêmica sobre o tema, possivelmente impulsionada por novas demandas e desafios no campo educacional.

A Gráfico 2, abaixo, apresenta o número de publicações por idiomas. Verifica-se que no idioma em português apresenta um número de publicações de 19 em comparação ao inglês, que foi de 9. Assim, pode-se inferir que a produção de e o debate sobre planos de educação são mais intensos em países com idioma em português. Cabe ressaltar ainda que, no Brasil, os planos de educação, tanto ao nível nacional quanto estadual e municipal, são instrumentos legais importantes para orientar as políticas educacionais. Isso gera um grande interesse da academia em realizar pesquisas, debates sobre o tema. Outro ponto que pode ter contribuído é que as publicações têm como público-alvo profissionais da educação, gestores, pesquisadores da educação, estimulando o diálogo com pesquisadores e troca de experiência.

Gráfico 2 - Publicações por idioma



Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados *Web Of Science*, *Scielo* e Portal Periódicos Capes, maio/junho 2024.

A análise do Quadro 3 revela uma concentração de citações em poucos autores, com destaque para Fahle, Shear e Shors.

Quadro 3 - Número de citações por autores

Autor	Frequência absoluta
FAHLE, Erin M, SHEAR, Benjamin R, SHORS, Kenneth.	349
DOURADO, Luiz Fernandes; GROSSI, Geraldo Grossi; FURTADO, Roberval Ângelo.	52
PORTZ, J.; BEAUCHAMP, N; PORTZ, J.	44
ZHANG, Ling; YANGAN Sohyun; CARTER, Richard Allen,	22
PORTZ, John; Beauchamp, Nicholas	20
SOUZA, Donaldo Bello de; MENEZES, Janaina Specht da Silva	20

Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados *Web Of Science*, *Scielo* e Portal Periódicos Capes, maio/junho 2024.

Essa concentração pode indicar que suas pesquisas são importantes no campo de estudo dos Planos de Educação, havendo um viés de citação em favor de autores mais estabelecidos. É importante ressaltar que o número de citações é somente um dos indicadores de impacto e relevância de um autor ou pesquisa. Percebe-se que os autores Fahle, Shear e Shors lideram com um número de 349 citações, o que reflete grande influência no campo de pesquisa. Na sequência, aparecem Dourado, Grossi e Furtado com 52 citações, seguidos por Portz,

Beauchamp com 44 citações. Os demais autores apresentam um número consideravelmente menor de citações, variando entre 20 e 22.

O Quadro 4 oferece um panorama da produção científica na área de educação, evidenciando a diversidade de periódicos e seus diferentes níveis de impacto.

Quadro 4 - h-Index

Periódicos	h-Index
<i>Academic Journal</i>	47
<i>Journal of Research on Technology in Education</i>	45
<i>American Academy of Political and Social Sciences</i>	39
<i>Educational Policy</i>	38
<i>Education Policy Analysis Archives</i>	37
<i>PHI Delta Kappan</i>	36
Educação e Pesquisa	31
Educação e Políticas Públicas	30
<i>Leadership and Policy in Schools</i>	29
Revista Brasileira de Educação	28
Educar em Revista	22
Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação	22
Humanidades & Inovação	18
Pro-Posições	16
Revista Brasileira de Política e Administração da Educação	13
Série-Estudos	11
Jornal de Políticas Educacionais	10
Educação: Teoria Prática	8
Revista Gestão Avaliação Educacional	7
Contrapontos	5

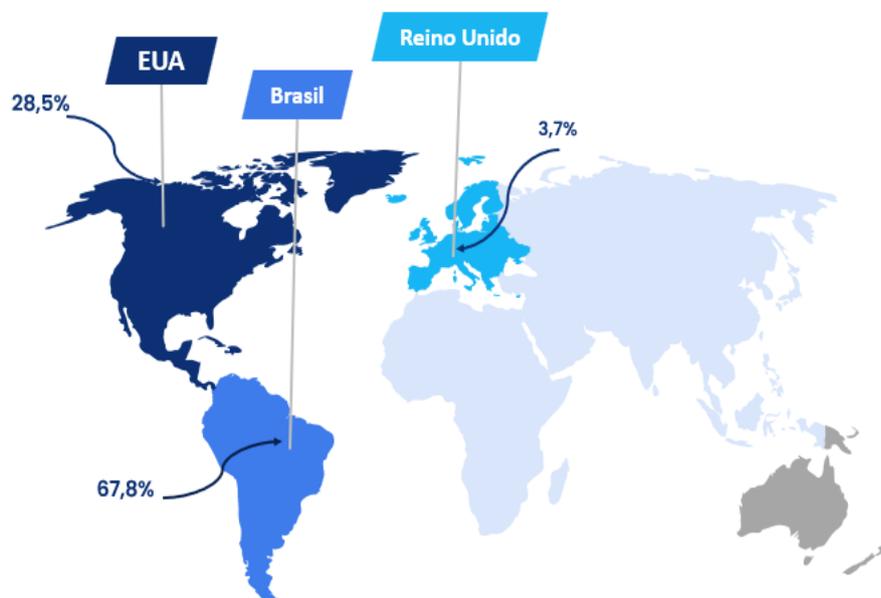
Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados *Web Off Science*, *Scielo* e Portal Periódicos Capes, maio/junho 2024.

Nota-se que a lista de periódicos inclui publicações nacionais e internacionais e os valores do h-index variam de 5 a 47, indicando diferentes níveis de produtividade e impacto entre os periódicos. Os periódicos com os maiores índices H são internacionais, como “*Academic Journal*” e “*Journal of Research on Technology in Education*”, indicando maior visibilidade e influência global. Com h-index de 47 e 45, respectivamente, esses periódicos internacionais se destacam pela alta produtividade e impacto, sendo referências importantes na área de educação. Com h-index entre 31 a 5, nota-se que os periódicos brasileiros apresentam grande influência na pesquisa educacional e na comunidade acadêmica.

A Figura 3 apresenta a distribuição geográfica de publicações relacionadas a planos estaduais de educação, destacando três países: Brasil, EUA e Reino Unido. Os percentuais associados a cada país representam sua participação no total de publicações sobre o tema dos artigos selecionados. O Brasil apresenta 67,8%, destacando uma expressiva liderança, visto que o tema é de grande relevância para o país. Planos estaduais de educação são instrumentos

estratégicos para a política educacional brasileira, definindo metas e diretrizes para o desenvolvimento da educação de todos os entes federativos.

Figura 3 - Distribuição geográfica



Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados *Web Of Science*, *Scielo* e Portal Periódicos Capes, maio/junho 2024.

A alta porcentagem de publicações no Brasil, reflete a grande discussão e a produção acadêmica em torno do tema no país, envolvendo pesquisadores, gestores educacionais e outros atores interessados. A segunda posição dos EUA, 28,5%, é atribuída a diversos fatores. O país possui um sistema educacional descentralizado, com grande autonomia dos estados na formulação de suas políticas educacionais. Isso pode gerar um volume de pesquisas e publicações sobre planos estaduais de educação, abordando diferentes modelos e experiências.

Além disso, os EUA são um importante polo de pesquisa em educação, com universidades e instituições de renome internacional, contribuindo para a produção de conhecimento. Por fim, o Reino Unido, com 3,7%, que representa a menor porcentagem, pode estar relacionado à sua estrutura educacional mais centralizada, com menor autonomia dos governos locais na definição de suas políticas. Embora existam planos educacionais regionais, o foco pode ser diferente dos planos estaduais brasileiros, o que pode acarretar menor produção de publicações específicas sobre o tema.

2.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Esta seção apresenta a análise de conteúdo de alguns artigos selecionados na RSL, que discutem, sob diferentes perspectivas, o processo de acompanhamento e monitoramento do PEE. Os estudos analisados oferecem contribuições para a compreensão do acompanhamento e avaliação dos planos educacionais como estratégias das políticas públicas de educação, destacando os avanços e desafios na consolidação de práticas efetivas de gestão democrática e monitoramento contínuo.

Assim, a análise busca não somente descrever, mas também interpretar criticamente as contribuições da literatura para o entendimento das práticas de monitoramento e avaliação do PEE, oferecendo subsídios para o fortalecimento das políticas públicas educacionais no contexto estadual.

Dessa forma, as análises apresentadas buscam compreender de que maneira a produção acadêmica aborda a operacionalização, os desafios e os avanços relacionados à gestão dos planos de educação, considerando os instrumentos utilizados, os sujeitos envolvidos e os contextos institucionais descritos nos trabalhos. Por isso, as discussões foram classificadas por eixos temáticos, sendo: acompanhamento e monitoramento como instrumento de gestão educacional, instrumentos e práticas de monitoramento, participação dos atores e instâncias de controle social e ainda desafios e entraves no monitoramento.

a) Acompanhamento e monitoramento como instrumento de gestão educacional.

Um dos pontos mais destacados e recorrentes entre os estudos analisados refere-se ao entendimento do acompanhamento e monitoramento como práticas inerentes à gestão educacional, tratados como instrumento fundamental para assegurar a efetividade dos planos educacionais. Os artigos que integram este eixo destacam a importância de integrar mecanismos de monitoramento aos processos decisórios da administração pública, enfatizando que o acompanhamento sistemático das metas permite redirecionamentos estratégicos e maior responsabilização dos gestores. Além disso, ressaltam a necessidade de fortalecer a cultura avaliativa nas secretarias de educação, com vistas à construção de uma gestão mais participativa, transparente e orientada por evidências.

No estudo sobre Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições, desenvolvido por Dourado; Grossi; Furtado (2019), salientam que os planos estaduais de educação devem ser entendidos como o epicentro das políticas educacionais. E que

o processo de monitoramento contínuo e avaliações periódicas é uma estratégia importante para romper com o paradigma da falta de acompanhamento que presente nas políticas estruturantes.

Portz e Beauchamp (2022) consideram que os Planos Estaduais ESSA oferece aos estados autonomia para definir as políticas educacionais em observância às necessidades locais, incentivando a inovação e a melhoria contínua no sistema educacional. No entanto, a eficácia dos Planos Estaduais ESSA depende da capacidade dos estados de desenvolver sistemas de monitoramento eficiente, é fundamental para o sucesso da ESSA.

Lagares et al. (2022) apresentam uma discussão sobre o acompanhamento e avaliação dos planos educacionais à luz das diretrizes oficiais do Ministério da Educação (MEC), com ênfase nas bases teóricas que sustentam tais processos como dimensões estratégicas da política educacional. Os autores argumentam que, para além de exigência legal, o monitoramento sistemático deve ser entendido como uma prática política e pedagógica que contribui para o fortalecimento da gestão pública educacional, sendo essencial à efetivação do direito à educação. O estudo ressalta ainda a importância da articulação entre os entes federados, do uso de indicadores adequados e da institucionalização de instâncias colegiadas como mecanismos de controle e participação social.

Enquanto o trabalho de Aranda et al. (2020), investiga a produção do conhecimento sobre o monitoramento e a avaliação dos planos decenais de educação no Brasil, por meio de um mapeamento de estudos acadêmicos que tratam da temática. Os autores identificam uma crescente atenção da comunidade científica ao tema nos últimos anos, embora ainda restrita a determinados contextos regionais e institucionais. A pesquisa aponta que os estudos enfatizam a análise documental e normativa dos planos, bem como as dificuldades enfrentadas pelos sistemas educacionais na estruturação de metodologias consistentes de monitoramento. Destaca-se, nesse sentido, a carência de processos formativos e a insuficiência de dados sistematizados para subsidiar o acompanhamento das metas, comprometem a efetividade da avaliação e o controle social.

Scaff e Oliveira (2022), reforçam a importância do monitoramento e avaliação nos planos de educação, tanto em âmbito nacional, estadual e municipal, e como essas práticas são necessárias para o sucesso e a efetividade das políticas educacionais. Destaca ainda que o monitoramento e a avaliação são instrumentos indispensáveis para verificar a execução das metas e a adaptação das estratégias às necessidades regionais. A análise do contexto educacional local, além de possibilitar o acompanhamento das metas nacionais, também permite a adaptação das políticas educacionais conforme a realidade específica de cada estado.

Com isso, “o monitoramento e a avaliação de políticas educacionais são fundamentais para a garantia de que os objetivos propostos no PNE sejam efetivamente alcançados, ajustados conforme as particularidades de cada região” (Scaff e Oliveira, 2022, p. 25.) Assim, a obra oferece uma contribuição para a compreensão da importância do monitoramento e avaliação constante e sistemática nas políticas educacionais, fornecendo um fundamento teórico para as ações de acompanhamento das metas educacionais.

b) Instrumentos e práticas de monitoramento

Nesse eixo, os artigos apontam tanto avanços quanto fragilidades na sistematização de dados, na definição de indicadores e na periodicidade das avaliações. Observa-se uma preocupação com a qualidade da informação e com a existência (ou ausência) de sistemas de informação integrados que deem suporte às ações de acompanhamento. Alguns estudos também discutem o papel das tecnologias da informação na modernização desses processos, destacando iniciativas locais voltadas à construção de plataformas digitais e painéis de gestão que visam subsidiar a tomada de decisão. Ainda nessa discussão, Ferri (2022) enfatiza que, para que o PEE cumpra seu objetivo, a avaliação contínua e o acompanhamento das metas e indicadores claros são importantes para os processos de gestão. No entanto, é necessário também ter instrumentos para gestão dos resultados que possam promover uma reflexão crítica sobre os resultados alcançados para o redirecionamento das ações.

c) Participação dos atores e instâncias de controle social

Os estudos destacam o papel das comissões paritárias de avaliação e monitoramento, dos conselhos de educação e da sociedade civil na promoção do controle social das políticas educacionais. No entanto, a literatura também evidencia fragilidades nessas instâncias, especialmente quanto à sua composição, autonomia e capacidade técnica para acompanhar e avaliar os planos efetivamente. Vassoler (2018, p. 45), no documento intitulado Do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) ao Plano Estadual de Educação: monitoramento e avaliação no estado de SC, argumenta que “o monitoramento e a avaliação dos planos de educação devem ser compreendidos como processos permanentes e participativos, que envolvem a sociedade civil e os gestores públicos na construção de uma educação de qualidade”. A autora enfatiza que tais processos devem ser contínuos e amplamente participativos, exigindo o envolvimento de diversos atores sociais, o que demanda condições estruturais e institucionais adequadas. Nesse sentido, também destaca a importância da

articulação entre os diferentes níveis de governo como elemento fundamental para a efetividade das políticas educacionais.

Na perspectiva de Dourado e Silva (2025, p. 22) no documento PNE 2025–2035, ressaltam que a atuação articulada de profissionais da educação, estudantes, representantes de entidades educacionais, movimentos sociais e sindicatos nas conferências municipais, intermunicipais, estaduais e livres, realizadas em diferentes estados e no Distrito Federal ao longo de 2023, demonstra a capacidade organizativa desses sujeitos coletivos e o processo de institucionalização de suas demandas perante o Estado, para assegurar a efetivação dos direitos sociais.

Nessa linha de raciocínio, Oliveira (2025, p. 16) enfatiza a relevância dos Fóruns de Educação e das Conferências realizadas em todas as esferas dos entes federativos como instrumentos fundamentais de controle social, voltados à construção de uma estabilidade institucional que ultrapasse as limitações impostas pelas alternâncias das agendas governamentais. O autor também destaca a necessidade de consolidar mecanismos democráticos de gestão educacional, ao mesmo tempo, em que defende a ampliação dos investimentos públicos na área, com ênfase no aumento do gasto por aluno. Além disso, critica a atuação de grupos corporativos que disputam os recursos públicos, muitas vezes em detrimento de uma alocação mais equitativa e voltada ao interesse coletivo.

Nesse contexto, evidencia-se que o fortalecimento de instâncias participativas e o aprimoramento da gestão democrática da educação estão ligados à efetivação do direito à educação de qualidade.

Dessa forma, reafirma-se que os mecanismos de controle social e participação democrática instituídos por meio das comissões, conselhos, fóruns e conferências desempenham um papel estratégico na consolidação de políticas educacionais, em especial no PEE. Contudo, para tais instâncias cumprirem efetivamente suas funções, é imprescindível serem dotadas de condições técnicas, estruturais e financeiras adequadas, além de respaldo institucional que assegure sua autonomia. A articulação entre os diversos níveis de governo, aliada ao engajamento permanente da sociedade civil organizada, configura-se como eixo estruturante de uma governança educacional orientada pelos princípios da justiça social, da transparência e da corresponsabilidade. Assim, fortalecer esses espaços de participação é não somente garantir o direito à educação, mas também consolidar um projeto de Estado comprometido com a construção de um sistema educacional democrático e inclusivo.

d) Desafios na implementação do acompanhamento

Por fim, entre os desafios mais citados estão o desinteresse da gestão, a descontinuidade na execução das ações educacionais e administrativas, a escassez de recursos financeiros, a ausência de uma cultura de monitoramento. Esses elementos dificultam consolidar práticas sistemáticas e sustentáveis de acompanhamento, comprometendo a efetividade do PEE. Os autores (Azevedo e Oliveira; Aranda, Souza e Militão; Fahle; Shear; Shors, 2019; Veiga, 2022) defendem, portanto, a necessidade de políticas estruturantes que articulem planejamento, execução e avaliação de forma integrada, com apoio técnico e político de forma contínua.

Para Azevedo e Oliveira (2022, p. 89), “A pesquisa evidencia que, embora existam marcos legais e orientações nacionais para o acompanhamento, na prática, observa-se uma limitada incorporação desses mecanismos pelas administrações públicas”. Por sua vez, o artigo de Azevedo e Oliveira discute os retrocessos e os desafios enfrentados na gestão, monitoramento e avaliação dos planos de educação. Os autores analisam a fragilidade das políticas educacionais diante de contextos de instabilidade institucional e descontinuidade das políticas públicas e administrativa, argumentando que o esvaziamento de instâncias deliberativas e a falta de financiamento comprometem a implementação das ações previstas nos planos. Os autores defendem, assim, a necessidade de resgatar o papel estratégico do monitoramento como elemento estruturante da gestão educacional, articulando planejamento, execução e avaliação de forma integrada.

À luz das argumentações de Aranda, Souza, Militão (2020), estão as ideias de Fahle; Shear; Shors (2019) onde destacam que o monitoramento é um dos instrumentos para acompanhar os planos estaduais da ESSA. Os autores argumentam que, embora a ESSA tenha trazido avanços ao permitir maior flexibilidade e adaptação às realidades locais, ainda existem desafios consideráveis no acompanhamento e avaliação que possam contribuir para a equidade e melhoria da educação. Segundo o autor, o sucesso do monitoramento e avaliação depende da capacidade dos gestores das políticas públicas de interpretar e utilizar os dados de forma que promova a melhoria contínua e o cumprimento dos objetivos. Com isso, observa-se que os desafios para monitorar e acompanhar os planos de educação não ficam restritos ao Brasil.

Por fim, a tese de Veiga (2022), intitulada Planos de educação e qualidade: dimensões das políticas públicas no Brasil, analisa o processo de formulação e monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e do Plano Estadual de Educação de Minas Gerais (PEEMG 2018-2027), sob a ótica do debate sobre a qualidade na educação. Para o autor, “é necessário compreender a qualidade na educação como um conceito em disputa, que envolve dimensões políticas, sociais e culturais, e não somente indicadores quantitativos” (Veiga, 2022, p. 180).

Essas análises evidenciam a relevância do monitoramento e avaliação dos planos de educação como processos fundamentais para a construção de políticas educacionais eficazes e democráticas. O acompanhamento e monitoramento das metas permite que a instituição acompanhe os resultados em relação às metas estabelecidas, e contribui para identificar as melhorias e assegurar que os objetivos sejam alcançados, enquanto a avaliação contínua possibilita os ajustes e replanejamento das ações e metas não cumpridas.

Essa avaliação garante a transparência, o acesso à informação e fortalece *accountability*. Concluindo os argumentos apresentados pelos autores, ressalta-se que o acompanhamento, monitoramento e avaliação são inseparáveis na gestão dos planos de educação.

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

O conceito de políticas públicas é amplo e complexo, sendo abordado sob diferentes perspectivas por diversos autores. Embora não haja uma definição única ou universalmente aceita para o termo, Dye (2013) define políticas públicas como todas as ações governamentais que o governo faz ou deixa de fazer, enfatizando a intencionalidade e a legislação e o caráter normativo. Já Mead (1995), considera que as políticas públicas são um campo de estudo da política voltado à análise da atuação governamental diante de grandes questões de interesse público. Para Lynn (1980), trata-se do conjunto de ações implementadas pelo governo para gerar efeitos específicos na sociedade.

Desse modo, as políticas públicas configuram-se como um conjunto de ações e decisões governamentais destinadas à resolução de problemas coletivos e à promoção do bem-estar social, sendo orientadas por diretrizes institucionais e normativas.

No campo educacional, as políticas públicas são a garantia do direito à educação, conforme preconizado na CF/1988 e na LDB, estruturando-se a partir de princípios como equidade, eficiência e participação social. No contexto das políticas públicas, o planejamento educacional desempenha uma função estratégica ao integrar a política com as ações governamentais, conforme os princípios delineados nos planos nacional, estadual, municipal e distrital de educação. Sob a ótica de Bresser-Pereira (1998), o planejamento na administração pública deve ser entendido como um processo contínuo e adaptativo, no qual as decisões são fundamentadas em diagnósticos situacionais, evidências empíricas e participação social.

Esta abordagem enfatiza a necessidade de uma gestão voltada para resultados, no qual o planejamento não é meramente um instrumento burocrático, mas uma ferramenta dinâmica

para atingir as metas sociais e econômicas do estado. Essa abordagem reside na eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos, incluindo a educação.

Na perspectiva de Saviani (2014), o planejamento educacional é um instrumento de inserção da racionalidade na prática educativa por meio da transição de práticas não planejadas para ações mais estruturadas e racionais, características contrárias a uma educação sistematizada. Para o autor, para uma educação de qualidade acontecer, é necessário um planejamento eficaz, que oriente as ações educacionais de forma sistematizada.

Frente às discussões estabelecidas por Bresser-Pereira (1988) e Saviani (2014), Oliveira (2012) destaca que o planejamento educacional, quando articulado às políticas públicas, deve ser guiado por princípios fundamentais, como a equidade, a participação social e a gestão democrática, garantindo que decisões estejam alinhadas às reais necessidades da sociedade, promovendo uma educação mais inclusiva e eficaz.

A partir da análise sobre as políticas públicas e o planejamento educacional, torna-se implícito que exercem funções fundamentais na promoção da equidade e na elevação da qualidade educacional. O planejamento educacional, conforme enfatiza Saviani (2014), além de organizar as ações educacionais de maneira racional e sistemática, também direciona a execução das políticas públicas de modo que estejam em consonância com as demandas da sociedade. Ao garantir fundamentos de equidade e envolvimento social, o planejamento educacional, além de não somente mitigar as desigualdades, também favorece uma educação mais inclusiva e eficiente. Dessa forma, uma articulação eficaz entre políticas públicas e o planejamento educacional eficiente é fundamental para configurar-se como um pilar estratégico para a transformação da realidade social e a redução das desigualdades no campo da educação.

2.4 ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: BASES NORMATIVAS E CONCEITOS

A avaliação e o monitoramento são temas complexos com diversas definições disponíveis na literatura especializada. Desde as que adotam uma visão mais abrangente da avaliação, como as propostas por Patton, 1997; Worthen et al., 2004; Rossi et al., 2004, até Ramos e Schabbach (2012, p. 1272), que defendem que a avaliação é um recurso para aprimorar a eficiência dos gastos públicos, até a responsabilização da administração pública e o controle social.

Nesse cenário, a política pública assume um papel de destaque responsável por direcionar, monitorar e avaliar, constituída por um conjunto de instrumentos necessários para o acompanhamento e avaliação eficiente das políticas públicas. A palavra monitorar vem do latim: *monitum* e significa “aquele que dá conselho, que faz pensar, que adverte, que lembra” (Luck, 2000). O art. 2º inciso I do Decreto n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017), estabelece que governança pública representa o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Por isso, o monitoramento e a avaliação tornaram-se fases imprescindíveis do planejamento e gestão das políticas públicas.

Assim, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas são considerados processos essenciais para a supervisão da implementação e a análise da eficácia das medidas governamentais. Estes são processos que possibilitam não apenas uma avaliação do progresso em relação aos objetivos definidos, mas também oferecem suporte para ajustes e aprimoramentos nas políticas, alterações à maximização de seus impactos e à garantia de sua sustentabilidade a longo prazo (Souza e Silva, 2019).

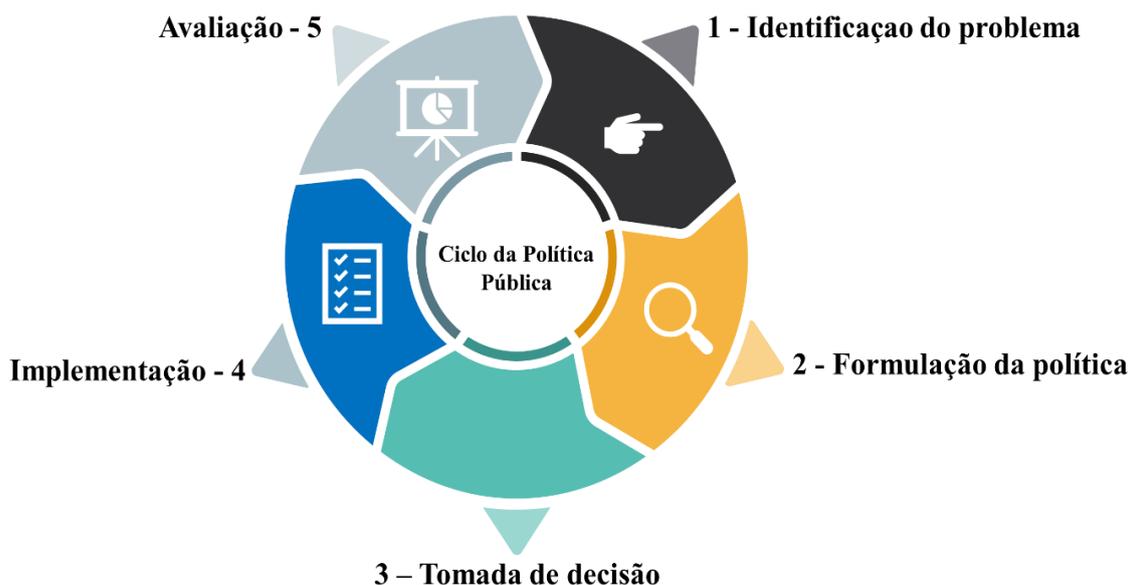
2.4.1 Ciclo da política pública

Em políticas públicas, tomar decisões baseadas em evidências significa utilizar recursos da sociedade de forma responsável, com base no maior conjunto de evidências (Hellmann; Rua, 2020). É com este propósito que devemos enxergar o monitoramento e a avaliação como ferramentas de tomada de decisão. Em uma política pública, as atividades de monitoramento e avaliação devem fazer-se presentes em todas as etapas, alimentando o processo decisório desde o momento da concepção de uma intervenção até depois da sua implementação, visto que são atividades que perpassam todo o ciclo da política pública.

Dessa forma, podemos entender o ciclo da política pública como um processo de concepção, ação e gestão sobre um determinado problema que se deseja resolver ou sobre um objetivo que se deseja alcançar (Jannuzzi, 2020). O ciclo se refere, portanto, a todo o processo decisório que envolve uma política pública.

Para melhor ilustrar, a Figura 4 apresenta o ciclo da política pública.

Figura 4 - Ciclo da política pública



Fonte: Elaboração própria (2025), adaptado de Januzzi (2020)

Compreende-se o ciclo da política pública como um processo dinâmico e interdependente, estruturado em etapas que visam garantir a efetividade das ações governamentais. O ciclo inicia-se com a identificação do problema, etapa fundamental na qual as demandas sociais são reconhecidas e traduzidas em questões que requerem intervenção do Estado. Essa fase envolve diagnóstico contextualizado, levantamento de dados e escuta da sociedade, sendo decisiva para a formulação de políticas alinhadas às reais necessidades da população.

Em seguida, passa-se para a formulação da política, momento em que são delineadas as alternativas de ação, considerando a viabilidade técnica, política e financeira. Essa etapa requer a participação de diversos atores, gestores, especialistas e sociedade civil, pois é nesse ponto que se estruturam os objetivos, metas, indicadores e recursos necessários da política pública.

A terceira fase, implementação, refere-se à execução concreta das ações previstas, sendo fortemente influenciada pela capacidade administrativa, articulação interinstitucional e adequação dos meios às finalidades estabelecidas. A eficácia dessa etapa depende do alinhamento entre planejamento e operacionalização, bem como da coordenação entre os entes federativos e setores envolvidos. Na sequência, tem-se a avaliação, que cumpre um papel estratégico na verificação dos resultados obtidos. Ela pode ser formativa com foco na melhoria contínua durante a execução ou somativa, orientada à aferição do impacto e alcance dos objetivos ao final do ciclo. A avaliação oferece subsídios empíricos para decisões futuras e reforça os princípios da *accountability* e da gestão por resultados.

Por fim, a avaliação fecha o ciclo, pois, a partir dos dados avaliativos, são feitas escolhas quanto a melhorias, manutenção, reformulação ou descontinuidade da política pública. Essa decisão deve ser baseada em evidências, fortalecendo o caráter racional e democrático da gestão pública.

Neste contexto, compreender o ciclo da política pública é importante, mas cabe destacar que o estudo tem como foco o monitoramento e a avaliação, visto que constituem funções de gestão complementares, porém distintas, na gestão da política pública.

2.4.2 Monitoramento e avaliação no ciclo da política pública

A política educacional brasileira, no contexto da nova gestão pública, assume uma configuração caracterizada, sobretudo, pelo acompanhamento e pela fiscalização dos recursos públicos Castro; Cabral Neto; Paz (2023, p. 2). Considerando essas diretrizes, a gestão desses serviços tem como referência uma nova forma de controle, deslocando o eixo dos processos para a verificação dos resultados. Essa nova estratégia performa para um plano e estrutura organizacional baseado na descentralização dos processos e na busca por uma maior participação das organizações da sociedade civil na gestão das políticas (Brasil, 1995).

Sob essa circunstância, o IPEA (2023) reforça que o monitoramento e a avaliação são etapas diretamente conectadas em qualquer processo de gestão ou pesquisa. Neste caso, a ordem dos fatores faz toda a diferença. Não há avaliação que possa ser feita conforme o que se deseja, se o monitoramento não gerar as informações necessárias para se chegar a conclusões mais precisas e assertivas. O monitoramento antecede a avaliação e fornece a matéria-prima para que o trabalho avaliativo, cujos resultados podem se tornar a base para a tomada de decisões.

No entanto, no contexto de políticas públicas, é importante diferenciar os termos de acompanhamento, monitoramento e avaliação, pois cada um desempenha um papel específico, porém, interconectado no ciclo de vida de uma política. Para Rodrigues (2021), o acompanhamento de uma política pública é uma atividade rotineira e contínua que visa verificar se as ações estão sendo realizadas conforme o planejado na política pública. Envolve acompanhar de perto o progresso e identificar desvios em relação ao planejado.

Em relação ao monitoramento a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002), define o monitoramento como um processo contínuo e sistemático de coleta de dados e acompanhamento de indicadores, cujo objetivo é informar aos gestores e demais partes interessadas sobre os progressos realizados, os objetivos atingidos. Nesse sentido,

[...] entende-se que monitorar e avaliar tornam-se partes constantes de um único processo, ou seja, etapas distintas e complementares que não se realizam isoladamente. Por essa ótica, a avaliação compreende o monitoramento como parte constitutiva e constituinte. (Dourado; Grossi Junior; Furtado, 2016, p. 456).

Em face disso, entende-se que esse movimento de monitorar e avaliar deve influenciar a decisão dos gestores públicos para quando for o caso de ajustar ou mudar as estratégias para se alcançar as metas do plano de educação.

Jannuzzi (2014) complementa que o monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações reais e tempestivas sobre a operação e os efeitos do programa ou processo, resumidas em painéis ou sistemas de indicadores de monitoramento. Assim, o monitoramento é uma atividade sistemática e estruturada que envolve uma coleta regular de informações e dados para verificar o progresso da política em relação aos seus objetivos e metas, que fornece uma visão geral do desempenho ao longo do tempo, identificar tendências e padrões, e verificar se os objetivos intermediários estão sendo realizados.

De acordo com a OCDE (2002), a avaliação, no âmbito das políticas públicas, consiste em um processo sistemático e objetivo de atribuição de valor a uma atividade, programa ou política específica, independentemente de estar em execução, já encerrada ou ainda em fase de elaboração.

Januzzi (2020, p. 43), complementa e apresenta uma definição mais pragmática e aplicada da avaliação como:

[...]conjunto de procedimentos técnicos para produzir informação e conhecimento, em perspectiva interdisciplinar, para desenho ex-ante, implementação e validação ex-post de programas e projetos sociais, por meio das diferentes abordagens metodológicas da pesquisa social, com a finalidade de garantir o cumprimento dos objetivos de programas e projetos (eficácia), seus impactos mais abrangentes em outras dimensões sociais, ou seja, para além dos públicos-alvo atendidos (efetividade) e a custos condizentes com a escala e complexidade da intervenção (eficiência) (Jannuzzi, 2020, p. 43).

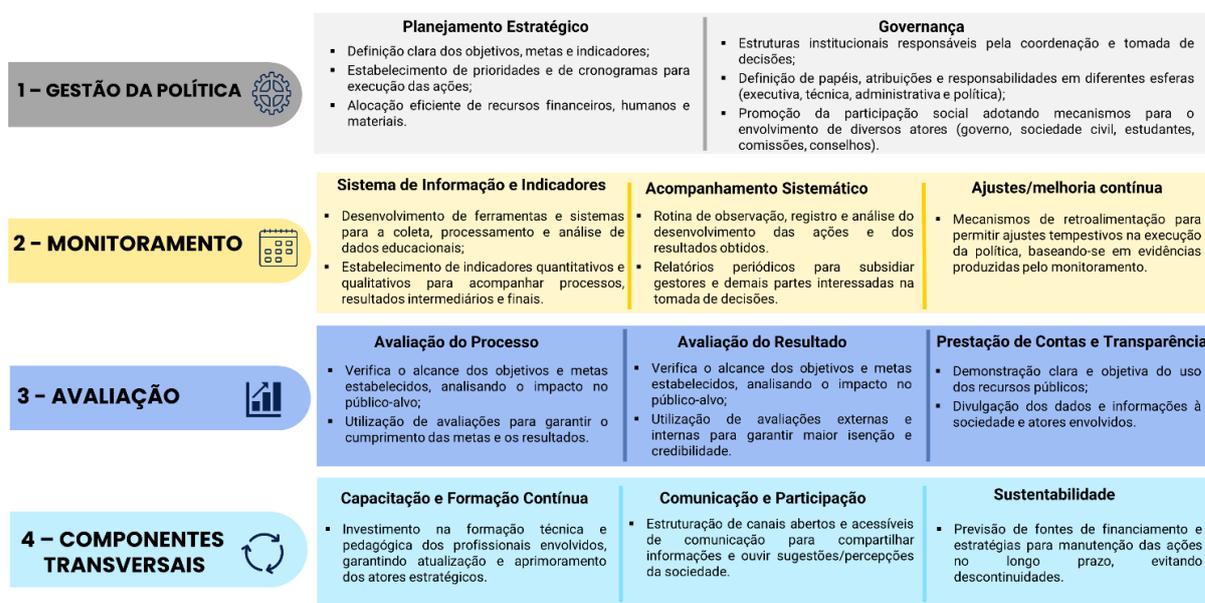
A definição apresentada por Januzzi (2020, p. 43) oferece uma visão abrangente e aplicada da avaliação no contexto de programas e projetos sociais, ao destacar seu caráter técnico, interdisciplinar e metodológico. Essa concepção evidencia que a avaliação não se limita a um julgamento final, mas se configura como um processo contínuo que abrange desde o planejamento (ex-ante) até a análise dos resultados após a execução (ex-post). Nesse sentido, o

autor reforça a importância de produzir informações qualificadas para subsidiar decisões estratégicas, garantindo que os objetivos sejam alcançados com eficácia, e eficiência.

Neste contexto, a gestão, o monitoramento e a avaliação de uma política pública educacional são processos que visam garantir que os objetivos sejam alcançados, os recursos sejam bem utilizados e a educação seja de qualidade (Januzzi, 2019). Esses processos são orientados por um conjunto de componentes interligados que se complementam, sendo: gestão, monitoramento, avaliação e componentes transversais, políticas públicas e gestão educacional.

Menezes e Sousa (2018) enfatizam que a elaboração, implementação e acompanhamento de políticas educacionais exitosas dependem da articulação entre diferentes processos. Eles garantem a coerência e a eficiência de todo o ciclo da política, desde o planejamento até a avaliação. A Figura 5, a seguir, apresenta o detalhamento dos principais componentes de avaliação de uma política pública.

Figura 5 - Componentes estratégicos de avaliação de uma política pública



Fonte: Adaptado de Januzzi (2020).

Na perspectiva de Januzzi (2020), o monitoramento e a avaliação de políticas públicas educacionais são alicerçados na compreensão de seus componentes como elos de uma cadeia lógica e sistêmica. Para o autor, a efetividade da gestão reside na capacidade de quantificar e qualificar cada etapa da política, desde os insumos (recursos financeiros, humanos e materiais), passando pelas atividades (ações planejadas e executadas), até o resultado.

Corroborando ainda com Jannuzi (2020), Scaff (2021), afirma que o monitoramento e a avaliação devem ir além da mera verificação de cumprimento de metas físicas, buscando compreender a lógica de intervenção e os nexos causais entre os esforços empreendidos e os resultados alcançados. Enfatiza ainda que, para além dos elementos operacionais, é obrigatório analisar os resultados intermediários e, posteriormente, os impactos de longo prazo, que se traduzem em transformações sociais mais amplas, como o cumprimento das metas ou a diminuição das desigualdades educacionais.

Essa visão integrada dos componentes permite não somente o acompanhamento contínuo da execução da política, mas também a avaliação de sua relevância, eficiência e efetividade, fornecendo subsídios essenciais para a tomada de decisão e o aprimoramento contínuo das intervenções educacionais.

Essa abordagem dialoga diretamente com os princípios da gestão orientada por resultados, fortalecendo o papel da avaliação como instrumento para o aprimoramento das políticas públicas, especialmente no campo social e educacional, onde os desafios exigem respostas fundamentadas em evidências e comprometidas com a transformação da realidade.

Por isso, a importância do monitoramento e da avaliação das políticas educacionais, visto que, permite não somente garantir a execução das ações nos parâmetros estabelecidos, mas também fornece as bases para a reformulação de estratégias quando necessário, visando a maximização dos resultados.

Para D'Agostini (2017) em um país onde as desigualdades educacionais e os desafios na educação são complexos, é imprescindível que o monitoramento e a avaliação sejam realizados de forma sistemática e rigorosa para garantir a efetividade das políticas e a promoção de uma educação de qualidade para todos.

Para isso, a definição de indicadores educacionais para medir, avaliar e monitorar o progresso e os resultados das políticas e práticas educacionais, é necessária. Segundo Souza (2004), os indicadores educacionais são ferramentas que podem ser usadas para medir a efetividade, qualidade, eficiência e acesso no âmbito educacional, possibilitando a análise de problemas, avanços e desafios da educação em diferentes níveis. Esses indicadores fornecem informações quantitativas e qualitativas sobre diversos aspectos da educação, como a qualidade do ensino, a gestão de recursos, a efetividade dos programas educacionais e os impactos das intervenções.

De acordo com Gertler et al., (2016), os indicadores são essenciais para proporcionar feedback constante sobre o andamento da implementação das políticas, ajudando a identificar

problemas antes que se tornem críticos e a garantir a eficiência no uso dos recursos públicos. O INEP define indicadores como:

“(...) medidas, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado” (Brasil, 2010, p. 21).

Eles desempenham um papel importante na avaliação de processos e resultados, contribuindo para garantir a transparência e a eficácia do sistema educacional. O instrumento de monitoramento serve como um suporte para melhorar a forma como as pessoas pensam e aprendem com suas ações, como se relacionam e como fazem escolhas. O controle e a regulação dos processos em uma organização são essenciais tanto para corrigir desvios em relação às metas quanto para implementar mecanismos de correção de ações e alcançar os resultados desejados.

Com isso, o monitoramento das políticas educacionais permite a identificação de possíveis desvios em relação às metas estabelecidas, como atrasos na implementação de ações, dificuldades no acesso aos recursos ou problemas na execução das atividades previstas. Isso possibilita a tomada de decisões mais informadas e oportunas por parte dos gestores, promovendo maior agilidade na resolução de problemas e no ajuste de estratégias, caso necessário.

Além disso, o processo de monitoramento e avaliação oferece a oportunidade de transparência e prestação de contas para a sociedade, permitindo que os cidadãos acompanhem o desempenho das políticas públicas e participem ativamente na construção de um sistema educacional mais justo e eficiente (Pereira, 2016). A relevância desse processo não se limita à melhoria da execução, mas também à construção de uma cultura de responsabilidade social e gestão baseada em resultados, alinhada aos princípios da boa governança.

O INEP (2020) ressalta que, o acompanhamento e monitoramento do PNE 2014-2024 representa um avanço em comparação ao plano anterior (2001-2010). Isso se deve ao fato de estabelecer um conjunto de objetivos e prazos mensuráveis, permitindo sua verificação e acompanhamento. Ao definir parâmetros específicos para cada meta, o plano proporciona uma referência concreta para a realização de estudos avaliativos sobre sua implementação. Por isso, a avaliação de uma política pública, o monitoramento, é uma ação imprescindível, para verificar os desdobramentos ao término de cada ciclo, permitindo identificar os avanços e desafios a serem aprimorados (Aranda; Rodrigues; Militão, 2020, p. 3).

A OCDE (2024) diz que o monitoramento e a avaliação ajudam a garantir que as decisões sejam baseadas em evidências confiáveis e entreguem os resultados desejados. Eles também são um elemento crítico da boa governança, ao promoverem a responsabilização pública, a transparência e contribuem para a confiança dos cidadãos no governo.

Portanto, o monitoramento e a avaliação assumem um papel de garantir que as políticas educacionais não somente sejam implementadas conforme o planejado, mas que também resultem em melhorias significativas no sistema educacional, com impactos positivos na formação e no futuro dos alunos. Pois, contribui para maior assertividade e otimização dos recursos públicos, além de promover a transparência e a responsabilização da gestão pública.

A compreensão dos diferentes tipos de monitoramento e avaliação, bem como a escolha de metodologias adequadas, são passos necessários para garantir a efetividade desses processos e alcançar os objetivos traçados para a educação.

3. PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CONTEXTO HISTÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos básicos necessários à compreensão das políticas públicas, uma breve perspectiva histórica do desenvolvimento das ciências políticas e do conjunto de conhecimentos sobre políticas públicas. Em seguida, contextualiza-se o Plano Estadual de Educação, situando-o no campo das políticas públicas educacionais e o planejamento educacional. Inicialmente, discute-se o conceito de políticas públicas e a importância do planejamento educacional como instrumento estratégico para o enfrentamento das desigualdades e a promoção do direito à educação. Na sequência, aborda-se o papel do monitoramento e da avaliação como mecanismos fundamentais para assegurar a coerência, a eficácia e a transparência das ações governamentais no setor educacional.

Posteriormente, apresenta-se um breve histórico da evolução do Plano Nacional de Educação (PNE) no Brasil, com ênfase na análise temporal dos planos elaborados após a promulgação da CF/1988, destacando suas diretrizes, metas e implicações para os sistemas estaduais de ensino. Esse panorama teórico e histórico fornece a base necessária para compreender o contexto em que se insere o Plano Estadual de Educação do Tocantins e os desafios relacionados à sua efetividade.

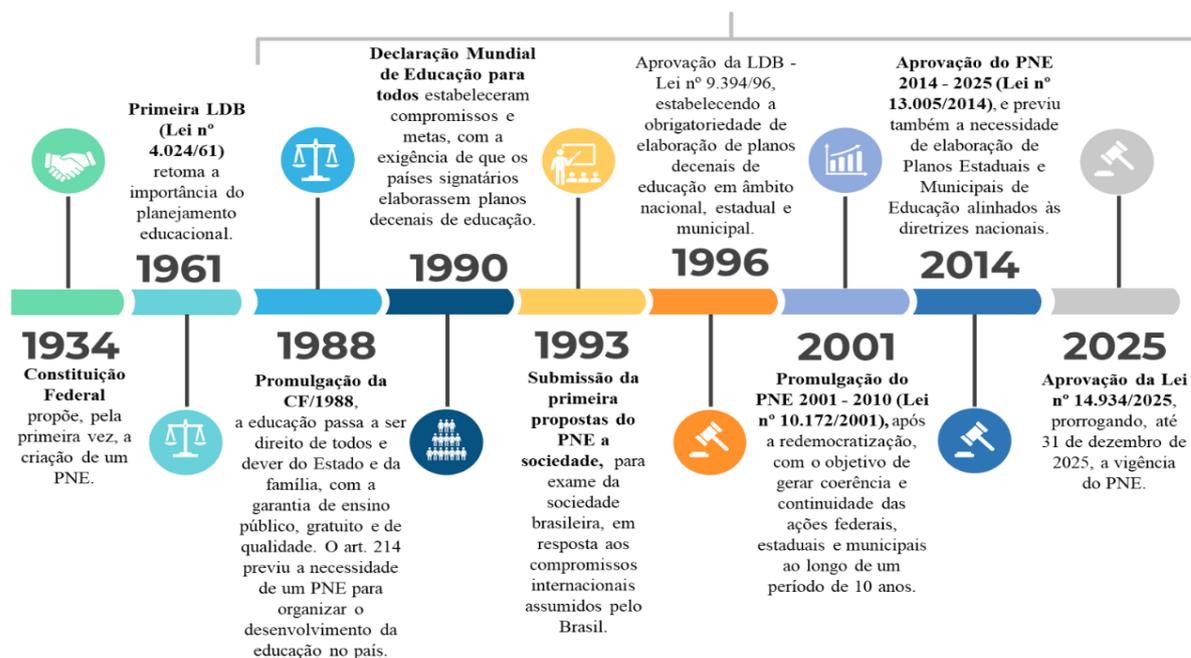
3.1 LINHA DO TEMPO: ANÁLISE TEMPORAL PLANOS DE EDUCAÇÃO NO BRASIL PÓS-CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

A promulgação da CF/1988 representou um marco para a educação brasileira, estabelecendo diretrizes fundamentais e reafirmando o direito à educação como um princípio universal. Após a CF/1988, instituíram-se diretrizes que asseguram a universalização do ensino e o financiamento adequado para a manutenção e o desenvolvimento do sistema educacional, reconhecendo a educação como um direito de todos e um dever do Estado (Brasil, 1996). Conforme o artigo 205 da Carta Magna, a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, visando ao pleno desenvolvimento pessoal, ao preparo para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho (Brasil, 1988).

Nesse contexto de reformulações pós-constituição, os planos de educação, no início do século XXI, passaram por um processo de reestruturação e fortalecimento, impulsionados pela implementação da LDB/1996 e pela criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB). Freire (2005, p. 12) ressalta que “a década de 1990 foi um período de transição e adaptação às novas diretrizes constitucionais, com esforços concentrados na universalização do acesso à educação”.

A Figura 6, a seguir, demonstra o esforço do Brasil na busca por implementar os planos de educação desde a promulgação da CF/1988 até os dias atuais.

Figura 6 - Análise temporal planos de educação no Brasil pós-constituição federal de 1988



Fonte: Elaboração própria (2025)

Para Bordignon (2011, p. 20), o primeiro passo efetivo para a definição de uma nova política de educação pós-CF/1988 foi a elaboração, pelo MEC em 1993 e aprovada pelo Conselho Federal de Educação, o primeiro Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003). Esse plano estabeleceu objetivos e metas para um período de 8 anos e resultou do compromisso assumido pelo Brasil e pela UNESCO, o Banco Mundial (BIRD), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Complementando essa visão e fortalecendo o arcabouço legal, o art. 214 da CF/1988, com nova redação dada pela Emenda Constitucional nº 59/2009 (Brasil, 2009), estabeleceu a implementação do PNE. Ele detalha os seus principais objetivos, entre os quais estão (I) a erradicação do analfabetismo, (II) a universalização do atendimento escolar e (III) a melhoria da qualidade do ensino, resguardando os princípios constitucionais, conforme disposto:

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 que conduzam a: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009) (Brasil, 1988).

No entanto, esse princípio constitucional foi regulamentado pela Lei n.º 9.394/1996 (Brasil, 1996), que estabeleceu em seu art. 9º, inciso I, a competência da União elaborar o PNE em colaboração com os estados, Distrito Federal e municípios. O primeiro parágrafo de seu art. 87 determinou que:

[...] a união, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Brasil, 1996).

Desse modo, o PNE foi aprovado pela Lei n.º 10.172 /2001 (Brasil, 2001), com duração de 10 anos, ficando estados e municípios com a incumbência de elaborarem os seus planos decenais. A União, por sua vez, ficou com a responsabilidade de instituir o Sistema Nacional de Avaliação, fixando os mecanismos necessários aos acompanhamentos das metas constantes no PNE.

No entanto, somente a partir de 2014, com a aprovação do PNE 2014-2024, os planos de Educação adquiriram uma estrutura mais sistemática e integrada, com metas claras e objetivos mensuráveis para o decênio. Souza (2016, p. 225) destaca que “o PNE 2014-2024

consolidou um conjunto de diretrizes para a melhoria da qualidade educacional e a redução das desigualdades no acesso à educação”. Neste sentido, a continuidade e a atualização dos planos de educação são fundamentais para garantir a efetividade das políticas públicas e o cumprimento dos direitos educacionais estabelecidos” (p. 164).

Esse marco regulatório estabeleceu metas e estratégias para a universalização do ensino, a melhoria da qualidade educacional e a redução das desigualdades, reforçando o papel do planejamento educacional como instrumento para a garantia do direito à educação, conforme preconizado na CF/1988 e nos demais compromissos internacionais assumidos pelo país. O art. 8º da Lei n.º 13.005/2014 (Brasil, 2014) estabeleceu a obrigatoriedade para todos os entes federativos de elaborar ou revisar seus respectivos planos de educação, assegurando sua consonância com as diretrizes e metas do PNE, conforme apresentado:

Art. 8º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei. (Brasil, 2014)

Essa elaboração deve considerar as especificidades regionais e ser conduzida de maneira participativa e democrática, garantindo a adaptação das políticas educacionais às realidades locais. Além disso, a legislação determinou que esse processo ocorresse no prazo máximo de um ano a partir da publicação da Lei n.º 13.005 (Brasil, 2014), reforçando o compromisso com a implementação articulada das políticas educacionais no país.

Desde então, os planos de educação desempenham um papel de destaque na implementação dessas diretrizes, buscando cumprir as metas estabelecidas e atuar alinhado com o plano nacional. A construção desses planos foi resultado de um esforço conjunto entre os diferentes níveis de governo federal, estadual, municipal e contou com a colaboração ativa da sociedade civil. Esse processo buscou assegurar que as políticas educacionais refletissem as necessidades reais da população, ao mesmo tempo em que estivessem alinhadas com os objetivos estabelecidos em âmbito nacional (Dourado, 2017).

Neste cenário delineado, a linha do tempo dos marcos históricos e normativos da educação brasileira, desde a promulgação da CF/1988, evidencia um esforço contínuo na construção de um arcabouço legal e institucional para a garantia do direito à educação. A evolução dos planos decenais, desde o Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003) até

o PNE 2014-2024 (e suas atualizações), demonstra a crescente preocupação com a universalização, qualidade e equidade do ensino em todos os níveis.

Diante disso, a linha do tempo evidencia um esforço contínuo na construção de um arcabouço legal e institucional para a garantia do direito à educação. Nesse sentido, o monitoramento constante e a avaliação do desempenho desses planos são estratégias para assegurar a assertividade das políticas públicas, a otimização dos recursos e a transparência da gestão educacional, consolidando o papel dos planos de educação como instrumentos estratégicos para o desenvolvimento educacional do país. Dessa forma, compreender a trajetória e os desafios desses marcos normativos é fundamental para a análise da efetividade das políticas educacionais implementadas e para a proposição de futuras ações.

3.2 UM BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO NO BRASIL

A trajetória do PNE no Brasil está profundamente marcada pelas lutas históricas por uma educação pública, gratuita, democrática e de qualidade. Um marco importante nesse percurso foi o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, publicado em 1932. Segundo Lemme (2005), esse documento representou um divisor de águas ao propor um planejamento educacional articulado nacionalmente, inspirado em princípios científicos e pedagógicos modernos. A proposta central era garantir a igualdade de oportunidades e consolidar uma sociedade democrática e homogênea por meio da educação pública.

Esse ideal influenciou diretamente a Constituição (Brasil, 1934), a primeira a atribuir à União a responsabilidade de elaborar um plano nacional de educação. O artigo 150 previa a formulação de um plano abrangente para todos os níveis e modalidades de ensino. Enquanto o artigo 152 estabelecia a competência do Conselho Nacional de Educação para elaborar e propor tal plano ao Poder Legislativo, fortalecendo o papel da União na coordenação da política educacional em todo o território nacional.

Nas décadas seguintes, especialmente entre os anos 1950 e 1960, os governos de Getúlio Vargas (1951-1954) e Juscelino Kubitschek (1956-1960) implementaram políticas de planejamento voltadas ao desenvolvimento econômico do país, que também impactaram o campo educacional. Nessa época, o Brasil enfrentava desafios educacionais significativos, como altos índices de analfabetismo, desigualdades regionais profundas e uma carência estrutural nas escolas. Houve, nesse período, uma tentativa de centralizar e organizar o sistema

de ensino, brasileiro com a criação de órgãos governamentais voltados para o ensino. Contudo, o planejamento educacional no Brasil ainda era fragmentado e os desafios em termos de desigualdade regional, com a concentração de recursos e de infraestrutura educacional nas grandes cidades, persistiram.

No entanto, o primeiro PNE foi aprovado no governo de João Goulart, em 1962, sob a vigência da Lei n.º 4.024/1961 (Brasil, 1961), que instituiu a primeira LDB. De acordo com Saviane (2007), esse plano representou um esforço para institucionalizar o planejamento educacional, embora sua implementação tenha sido limitada pelas instabilidades políticas que culminaram no regime militar. Ao longo das décadas seguintes, o planejamento educacional foi sendo gradualmente retomado, com novos marcos legais e políticas mais estruturadas.

A CF/1988 reafirmou o papel da União na coordenação da política educacional e introduziu o regime de colaboração entre os entes federativos. Essa diretriz foi regulamentada na Lei n.º 9.394/1996 conhecida como LDB, cujo artigo 8º, §1º, define que cabe à União coordenar a política nacional de educação, articulando os diferentes sistemas e exercendo funções normativas, redistributivas e supletivas em relação às demais instâncias educacionais (Brasil, 1996).

A Lei n.º 13.005 (Brasil, 2014), vigente³, que institui o PNE para o decênio 2014-2024, reforça essa lógica federativa. Seu artigo 8º determina que todos os estados, o Distrito Federal e os municípios devem elaborar ou revisar seus respectivos planos de educação, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias do plano nacional, mediante processos participativos e democráticos, no prazo de um ano após a publicação da lei (Brasil, 2014).

Nesse sentido, os 26 estados e o Distrito Federal aprovaram seus planos estaduais de educação, consolidando o PNE como política de Estado e institucionalizando o planejamento de longo prazo no campo educacional. Essa evolução histórica revela um movimento contínuo de amadurecimento das políticas educacionais brasileiras, com destaque para a crescente valorização da articulação federativa, da participação social e do controle democrático.

Portanto, o desenvolvimento do PNE no Brasil reflete as transformações políticas e sociais do país, consolidando-se como um instrumento norteador da política educacional, para a garantia do direito à educação, a redução das desigualdades regionais e a promoção de um projeto educacional alinhado às demandas educacionais no nosso país.

³ Prorrogada até dezembro de 2025. Ver: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pne>

3.3 O PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO NO TOCANTINS

Esta seção tem por objetivo apresentar uma contextualização do PEE/TO, situando-o no âmbito das políticas públicas educacionais desenvolvidas no estado. Para isso, inicia-se com um resgate histórico da SEDUC/TO, destacando sua estrutura organizacional e papel na formulação e implementação das diretrizes educacionais. Em seguida, são discutidos os marcos legais que sustentam o PEE/TO, bem como os seus objetivos estratégicos, evidenciando sua vinculação com o PNE. Por fim, o texto aborda a governança PEE/TO, com ênfase nos mecanismos de gestão, monitoramento e avaliação para assegurar a efetividade das metas e estratégias estabelecidas no plano vigente.

3.3.1 Histórico da Secretaria de Estado da Educação – SEDUC/TO

Criada através da Medida Provisória n.º 01 (Tocantins, 1989), a atual SEDUC/TO era inicialmente denominada Secretaria de Estado de Educação e Cultura (SEEC). A história da Secretaria da Educação acompanha o crescimento do Estado e, ao longo de sua história, passou por diversas transformações em sua estrutura e competências, adaptando-se às necessidades e demandas da sociedade tocantinense.

Com a promulgação da Lei n.º 1.311 (Tocantins, 2002), houve a criação da Fundação Cultura no estado, resultando na separação das pastas de esporte e turismo da Secretaria de Educação. Essa mudança redefiniu as competências da SEDUC, concentrando-se exclusivamente nas áreas de educação e desporto.

A Secretaria de Estado da Educação do Tocantins (SEDUC/TO) é um órgão da administração pública do governo do Tocantins, para planejar, implementar, supervisionar e aprimorar as políticas e práticas administrativas e pedagógicas nos âmbitos legais de sua jurisdição, conforme os planos, normativas e diretrizes educacionais nacionais.

Em 2008, o Decreto n.º 3.460 (Tocantins, 2008) reafirmou e redefiniu as competências da Secretaria de Estado da Educação, sendo:

- Art. 4º. A Secretaria da Educação e Cultura - SEDUC, cuja estrutura administrativa foi aprovada pelo Decreto nº 3.460, de 12 de agosto de 2008, tem por competência:
- a) desenvolver as políticas de educação;
 - b) gerir o Ensino oferecido pelo e no Estado do Tocantins;
 - c) assistir e apoiar o educando;
 - d) apoiar estratégica e logisticamente o Conselho Estadual de Educação;
 - e) coordenar, planejar, organizar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades do Sistema Estadual de Educação;

- f) cumprir as determinações do Ministério da Educação e as decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação, em matérias da competência destes Órgãos;
- g) cumprir e fazer cumprir as normas federais de educação;
- h) manter intercâmbio com entidades nacionais, internacionais e estrangeiras, a fim de obter cooperação técnica e financeira para modernizar e expandir a Educação;
- i) homologar os pareceres e resoluções do Conselho Estadual de Educação CEE/TO, especialmente sobre:
- j) autorização para funcionamento e reconhecimento dos ensinos público e particular, avaliando-lhes a qualidade;
- k) instituição de normas para autorizar o funcionamento, o reconhecimento e a inspeção de unidade de ensino de educação fundamental e/ou média sob a sua jurisdição;
- l) na edição de normas para renovação periódica do reconhecimento concedido a unidade de ensino de educação básica;
- m) fixar critérios e normas para a elaboração e aprovação dos regimentos das instituições de ensino de educação básica;
- n) manter intercâmbio entre os Conselhos Nacional e Estadual de Educação;
- o) interpretar, no âmbito de sua jurisdição, as disposições legais que fixem diretrizes e bases da educação;
- p) articular-se com Órgãos e Entidades federais e estaduais para assegurar a coordenação, a divulgação e a execução de planos e programas educacionais;
- q) atualizar o Planejamento Estratégico de que trata o Anexo Único da Lei 1.360, de 31 de dezembro de 2002;
- r) propor em lei a instituição do Plano Estadual de Educação, adequando-o ao Plano Nacional de Educação;
- s) promover e difundir a cultura em todas as suas manifestações;
- t) apoiar estratégica e logisticamente Conselhos de Alimentação Escolar – CAE-TO e ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB;

Com essas competências, a SEDUC/TO consolidou-se como órgão responsável pela formulação, implementação e gestão das políticas educacionais em âmbito estadual. Sua atuação tem sido pautada pelo alinhamento às normativas federais, garantindo a conformidade com as diretrizes do Ministério da Educação, ao mesmo tempo, em que busca atender às especificidades e demandas da educação em âmbito estadual.

Ao longo das décadas, a SEDUC/TO desempenha um papel estratégico na ampliação do acesso à educação, na qualificação dos profissionais da educação e na melhoria dos indicadores educacionais, promovendo iniciativas que fortalecem a qualidade do ensino e o desenvolvimento social do Tocantins.

3.3.2 Marcos legais e objetivos do PEE/TO

A elaboração e implementação do PEE/TO, assim como em outros estados brasileiros, estão ancoradas em um conjunto de normativa nacional e estadual, que garante a sua legitimidade e efetividade, conferindo legitimidade, segurança jurídica e coerência às ações do

estado. Ao estabelecerem critérios para o monitoramento, a avaliação e o controle social, os marcos normativos asseguram uma governança pública e a capacidade do Estado de garantir o direito à educação com qualidade, equidade e eficiência.

Estes instrumentos estabelecem os fundamentos legais e conceituais que orientam a elaboração de diretrizes, metas, estratégias e mecanismos de gestão, promovendo a articulação entre os diferentes níveis de governo e assegurando a continuidade das políticas, independentemente de alternâncias administrativas. Além disso, contribuem para a institucionalização das políticas educacionais, favorecendo sua sustentabilidade e perenidade.

Com isso, no cenário educacional brasileiro, o planejamento a longo prazo é uma diretriz constitucional prevista no artigo 214 da CF/1988). Esse artigo institui o PNE como instrumento fundamental de coordenação e promoção da qualidade da educação em todo o território nacional. Complementarmente, a Lei no 13.005 (Brasil, 2014), no seu artigo 8º, determina que todos os entes federativos devem elaborar ou reformular seus respectivos planos de educação de forma participativa e democrática, assegurando sua conformidade com as diretrizes do plano nacional.

A promulgação da Lei n.º 1.859/2007 (Tocantins, 2007), que instituiu o primeiro PEE/TO, constituiu um marco normativo legal para a consolidação das políticas educacionais no estado. No entanto, é necessário destacar que o processo de elaboração desse plano foi conduzido majoritariamente por uma equipe técnica da SEDUC/TO, com limitada participação social. Considerando o contexto de um estado jovem, em processo de estruturação de suas bases administrativas e educacionais, a urgência em definir diretrizes claras para o setor educacional resultou na priorização de uma construção técnico-institucional. Nesse cenário, os profissionais da SEDUC/TO, apoiados em dados, estudos e no conhecimento da realidade local, definiram as principais diretrizes e metas para a educação estadual, tomando como referência o PNE vigente à época.

Embora a participação social ampla não tenha sido a tônica central da sua elaboração inicial, a aprovação da Lei n.º 1.859/2007 (Tocantins, 2007) pelo poder legislativo, após análise e discussões parlamentares, conferiu a legitimidade necessária ao Plano.

O segundo PEE/TO foi aprovado em 8 de julho de 2015, por meio da Lei n.º 2.977 (Tocantins, 2015). Constitui-se em uma política de estado para a educação em todo o território. Esse plano, com vigência de dez anos (2015–2025), estabeleceu metas e estratégias para o desenvolvimento da educação no território, alinhando-se às diretrizes do PNE, instituído pela Lei Federal n.º 13.005 (Brasil, 2014).

O PEE/TO reúne os desafios, aspirações e as principais necessidades para a educação tocantinense, expressas em 12 diretrizes, 24 metas e 326 estratégias elaboradas, alinhadas às metas do PNE. O plano de educação foi elaborado, buscando atender às demandas educacionais locais e às peculiaridades regionais. As diretrizes congregam objetivos gerais voltados à melhoria da educação, e as metas delimitam patamares educacionais concretos que devem ser alcançados no País. Já as estratégias consistem nos meios para o planejamento das políticas públicas, que visam ao alcance definitivo das metas e à consolidação das diretrizes. Sua construção foi um esforço coletivo que envolveu diversos atores da sociedade tocantinense tais como: educadores, gestores públicos, representantes da sociedade civil, universidades, conselhos de acompanhamento e controle social, fórum estadual e municipais de educação, pais e alunos se uniram em debates, seminários, conferências e audiências públicas.

O documento foi elaborado a partir da análise do diagnóstico educacional elaborado por uma comissão, composta por representantes de conselhos de educação, universidades, sociedade em geral, por meio de consultas públicas realizadas nos 139 municípios, através das Conferências Municipais de Educação (CME) e da Conferência Estadual de Educação (CONAE/TO). Esse processo participativo visou garantir que o plano refletisse as necessidades e aspirações da população tocantinense em relação à educação.

Entre os desafios enfrentados, estavam a grande extensão territorial do Tocantins, a dispersão populacional e a necessidade de universalizar o acesso à educação, especialmente em áreas rurais e indígenas. O Plano buscou abordar as particularidades do território, estabelecendo metas para educação indígena, quilombola, questões étnico-raciais, educação prisional, educação ambiental e direitos humanos.

Sua aprovação representou o reconhecimento legal e o compromisso do Estado com uma política estratégica, que se tornou o alicerce para as políticas públicas educacionais, servindo como base para o planejamento e a execução de ações educacionais. Por isso, os planos de educação são considerados o elemento “articulador e o epicentro das políticas educacionais” Dourado (2017), como uma política pública estratégica para o cenário educacional, que referência a execução das políticas educacionais do Estado, definindo a longo prazo as diretrizes, metas e estratégias para política educacional.

Em cumprimento à legislação nacional, a Lei n.º 2.977 (Tocantins, 2015), passou a vigorar como marco regulatório da educação em todo o território tocantinense. O PEE/TO constitui-se como um instrumento sistêmico e estratégico de gestão, cujo propósito é orientar as políticas públicas educacionais no Estado por um período de 10 anos. Trata-se, portanto, de

uma política de Estado e não somente de governo, que visa ao aprimoramento do sistema educacional, à universalização do direito à educação e à elevação dos indicadores de qualidade.

Neste sentido, o PEE/TO (2015-2025) deve ser compreendido como uma política pública com diretrizes e metas estruturantes, de nível estratégico, com força de lei, que delinea as metas educacionais e os atuais objetivos educação estadual em âmbito de território, abrangendo desde a educação infantil até a educação superior. Trata-se de um dos principais instrumentos norteadores para a implementação da agenda educacional no Tocantins, que garantirá uma educação de qualidade para todos, superando as desigualdades e promovendo uma formação integral que prepare os cidadãos para o mundo contemporâneo.

Entre suas principais diretrizes, destacam-se: a “[...] erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar, superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania, a erradicação de todas as formas de discriminação e a promoção da melhoria da educação com qualidade na formação integral e humanizada [...]” (Tocantins, 2015, art. 2º, inciso I a IV). O plano de educação tem três grandes objetivos: a) melhorar a qualidade da educação e ampliar o acesso; b) garantir a permanência dos estudantes; e c) valorizar os profissionais da educação.

No Quadro 5, apresentam-se as 24 metas que compõem o PEE/TO.

Quadro 5- Relação de metas do PEE/TO

Nº Meta	Descrição da Meta
Meta 1	Universalizar, até 2016, em regime de colaboração com a União e os municípios, conforme os padrões de qualidade, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) e 5 (cinco) anos de idade (1B) e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos de idade até o final da vigência deste PEE/TO.
Meta 2	Alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental, em regime de colaboração com a União e os municípios.
Meta 3	Garantir a oferta com qualidade social, do ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos de idade e que, pelo menos, 95% (noventa e cinco por cento) dos (as) alunos (as) concluam esta etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PEE/TO.
Meta 4	Universalizar, até o segundo ano de vigência deste PEE/TO, o atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezessete) anos de idade e elevar, até o final da vigência deste PEE/TO, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85% (oitenta e cinco por cento)
Meta 5	Oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos (as) alunos (as) da educação básica.

Nº Meta	Descrição da Meta
Meta 6	Universalizar, em regime de colaboração com a União e os municípios, o acesso das populações de 4 (quatro) a 17 (dezesete) anos de idade com Deficiência, Transtornos Globais do Desenvolvimento e Altas Habilidades/Superdotação à educação básica e ao atendimento educacional especializado, prioritariamente, na rede regular de ensino e nas instituições especializadas, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados, assegurando também a oferta para a população acima desta faixa etária.
Meta 7	Elevar a escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos de idade, de modo a alcançar, no mínimo, 12 (doze) anos de estudos no último ano de vigência deste PEE/TO, para as populações do campo, da região de menor escolaridade no Estado e dos 25% (vinte e cinco por cento) mais pobres, e igualar a escolaridade média, entre negros (as) e não negros (as) declarados à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.
Meta 8	Elevar, em regime de colaboração com a União e os municípios, iniciativa privada e instituições de ensino superior, a taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos de idade ou mais, de 87,1% (oitenta e sete inteiros e um décimo por cento) para 93,5% (noventa e três inteiros e cinco décimos por cento) até 2021; erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% (cinquenta por cento) a taxa de analfabetismo funcional, até o final da vigência deste PEE/TO.
Meta 9	Oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas da educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional.
Meta 10	Universalizar, a partir de 2016, a oferta do ensino fundamental e médio, no ensino regular e na modalidade de jovens e adultos, às pessoas privadas de liberdade em todos os estabelecimentos penais e unidades socioeducativas, em regime de colaboração com União e os Municípios.
Meta 11	Garantir a abordagem da educação ambiental como dimensão sistêmica, inter, multi e transdisciplinar, de forma contínua e permanente em todos os níveis e modalidades da educação, enfatizando a natureza como fonte de vida e a relação da humanidade com o meio ambiente.
Meta 12	Universalizar, até o quinto ano da vigência deste PEE/TO, a implementação das diretrizes nacionais para a educação em direitos humanos na Seduc/TO, nas diretorias regionais de educação, na gestão pedagógica e administrativa das escolas e no currículo da educação básica.
Meta 13	Universalizar, até o terceiro ano deste PEE/TO, em regime de colaboração com a União e os Municípios, a oferta de educação escolar indígena diferenciada, bilíngue, intercultural e comunitária, em todas as etapas e modalidades da educação básica, em conformidade com as características e especificidades de cada povo indígena.
Meta 14	Universalizar a implementação das diretrizes curriculares nacionais para a educação das relações étnico-raciais e para o ensino de história e cultura afro-brasileira e africana; e diretrizes curriculares nacionais para a educação escolar quilombola, alcançando 30% (trinta por cento) das escolas até o terceiro ano de vigência do PEE/TO; 70% (setenta por cento) até o sétimo ano e 100% (cem por cento) até o final deste PEE/TO.
Meta 15	Triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público.
Meta 16	Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos de idade, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas no segmento público.
Meta 17	Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores (as) do corpo docente, em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior, para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) de doutores (as).
Meta 18	Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 70 (setenta) mestres e 40 (quarenta) doutores (as).

Nº Meta	Descrição da Meta
Meta 20	Instituir, no primeiro ano de vigência deste PEE/TO, programa de formação continuada para profissionais da educação básica, sob o gerenciamento do Estado, extensivo aos municípios, com a finalidade de sistematizar cursos demandados e ofertados, seja de iniciativa própria ou adesões a programas do MEC, estabelecendo monitoramento sistemático.
Meta 19	Garantir, em regime de colaboração com a União e os municípios, a formação de todos os professores da educação básica em nível superior público, obtida em curso de licenciatura na área de atuação, sendo no mínimo 80% (oitenta por cento) nos primeiros 5 (cinco) anos e 100% (cem por cento) até o final da vigência deste PEE/TO.
Meta 21	Implementar política pública de valorização e condições de trabalho dos profissionais do magistério da educação básica da rede pública estadual, assegurando o prazo de 1 (um) ano para a reestruturação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR, Lei nº 2.589/2014, Art. 206, da CF e art. 67 da LDB, de forma a equiparar seu rendimento médio aos demais profissionais, com escolaridade equivalente, até o sexto ano de vigência deste PEE/TO.
Meta 22	Assegurar, em regime de colaboração com a União, recursos e apoio técnico, para, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PEE/TO, efetivar a gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas estaduais.
Meta 24	Garantir e fiscalizar a aplicação das fontes de financiamento da educação, conforme preceitua o art. 212 da Constituição Federal e demais legislações pertinentes, e ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto – PIB estadual, a partir da vigência do Plano e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB, ao final do PEE/TO.

Fonte: Elaboração própria (2025), com bases na Lei nº 2.977/2015 do PEE/TO (2015-2025).

Contudo, é necessário enfatizar que somente aprovar o PEE/TO não assegura o cumprimento dos seus objetivos, é necessário desenvolver estratégias alinhadas para a implementação dos planos de educação, além de estabelecer mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação, conforme disposto no art. 4º da Lei nº 2.977 (Tocantins, 2015).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 21) destacam que “o que não é medido, não pode ser gerenciado”, evidenciando a relevância da definição de metas associada a processos sistemáticos e contínuos de mensuração e avaliação. Essa perspectiva reforça a necessidade de construir uma dinâmica de gestão orientada ao aprimoramento permanente das ações planejadas.

Assim, o PEE/TO deve ser entendido como um instrumento de gestão da política educacional que norteia as ações educacionais em âmbito estadual.

3.3.3 Governança e a Gestão do PEE/TO

Esta seção aprofunda os conceitos de governança e gestão no contexto público e sua aplicação nos contextos educacionais. O objetivo é proporcionar ao leitor uma compreensão

clara do arcabouço teórico, legal e institucional que permeia a execução, o monitoramento e a avaliação do PEE.

3.3.3.1 Conceituação e evolução da governança pública

A governança tem se consolidado como um dos principais objetos de estudo no campo da ciência política, ganhando destaque crescente nas ações do governo federal e no Tribunal de Contas da União (TCU, 2024), especialmente diante da necessidade de aprimoramento dos resultados das políticas públicas brasileiras.

Nesse contexto, o fortalecimento dessa abordagem ocorreu de maneira mais intensa, a partir da década de 1990. As transformações políticas, econômicas e sociais globais levaram o Brasil a atribuir maior importância à avaliação, à governança e ao monitoramento de suas políticas no âmbito da administração pública (Afonso, 2013; Coelho, 2008; Faria, 2005; Schneider e Rostirola, 2015). Essas mudanças impulsionaram uma reconfiguração do papel do estado, com ênfase em resultados, transparência e eficiência.

No setor público, a governança é compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, orientar e monitorar a atuação da gestão (Brasil, 2014). Seu objetivo é assegurar a condução eficiente das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2014).

Essa definição é complementada pelo Decreto n.º 9.203/2017, que reforça o conceito ao descrever a governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, orientar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Além da perspectiva nacional, organismos internacionais também têm contribuído para a compreensão conceitual da governança. Segundo o Banco Mundial (2017, p. 3), governança é “um processo por meio do qual atores estatais e não estatais interagem para formular e implementar políticas em um conjunto pré-definido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder”. Essa definição amplia a noção de governança ao destacar a participação de diferentes atores e a influência recíproca entre regras e estruturas de poder.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 foi decisiva ao estabelecer os papéis e competências dos entes federativos na condução das políticas públicas, especialmente no que se refere à educação. A adoção dos princípios de boa governança, como participação social, responsabilização, transparência e foco em resultados, pode, portanto, contribuir para a

qualificação da gestão pública educacional, promovendo maior efetividade na execução de programas e políticas e assegurando avanços na qualidade da educação ofertada à população.

Assim, compreender e aplicar os fundamentos da governança pública é indispensável para o fortalecimento institucional das políticas públicas e para a superação dos desafios enfrentados pela administração pública brasileira. Ao promover a integração entre planejamento estratégico, execução eficiente e avaliação contínua, a governança estabelece bases sólidas para a consolidação de uma cultura orientada por resultados e centrada na melhoria dos serviços públicos em especial, na área educacional.

3.3.3.2 Distinção entre governança e gestão

Nesse contexto, a governança na educação se desdobra em duas perspectivas principais. A primeira refere-se ao marco político-institucional, por meio do qual a educação no país está estruturada, organizada e funciona em regime de colaboração entre a União, os estados e os municípios. A construção de formas de cooperação por meio da governança educacional tem consonância com o PNE e com o Sistema Nacional de Educação (SNE).

Além desse aspecto institucional, a segunda perspectiva centra-se na gestão orientada com foco em resultados. Trata-se de um conceito que passou a ser adotado na década de 90, sobretudo com a influência do Banco Mundial e outros organismos internacionais. Essa abordagem se alinha aos princípios da NGP, a qual busca reformular o modelo burocrático tradicional, redefinindo o papel do Estado e incorporando à administração pública práticas gerenciais oriundas do setor privado, com ênfase na eficiência, eficácia e controle de resultados.

Dessa forma, conforme destaca Paim (2018), um dos grandes desafios da governança da educação reside na consolidação de uma cultura voltada ao planejamento e execução da gestão educacional. Em virtude dessa complexidade, torna-se importante diferenciar governança de gestão.

Neste sentido, a Figura 7 demonstra que a governança atua no nível estratégico, sendo responsável por definir os rumos a serem seguidos pela organização com base em análises e dados concretos. Por outro lado, a gestão representa a esfera responsável pela operacionalização dessas diretrizes. Ela elabora o planejamento tático, à execução dos planos estabelecidos, e monitora indicadores e avaliação dos resultados obtidos. Assim, a governança possui a função de direcionar a ação, à gestão cabe a função de realizar/executar a ação.

Figura 7- Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2020).

A governança, portanto, preocupa-se com a qualidade do processo decisório e com sua efetividade. A gestão, por sua vez, é o executor do processo, recebe o direcionamento superior e é responsável em dar seguimento às decisões estratégicas, assegurando sua execução com eficácia e eficiência da direção, com eficácia e eficiência. Segundo TCU (2020, p. 25), as suas atividades básicas compreendem três funções centrais:

- a) Planejar: conforme as diretrizes da governança, as prioridades e os objetivos;
- b) Executar: colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços; e
- c) Controlar: monitorar os indicadores identificando a eficácia e a eficiência do processo.

Dessa maneira, compreender a distinção entre governança e gestão é relevante no processo de gestão do PEE/TO, bem como para o fortalecimento das políticas públicas educacionais. A clareza entre os papéis estratégicos e operacionais contribui para a melhoria dos processos de planejamento, execução e avaliação das ações educacionais.

Ao articular essas duas esferas de forma integrada e colaborativa, promove-se uma cultura institucional mais orientada por resultados, assegurando maior qualidade no processo decisório e na entrega de serviços educacionais à sociedade.

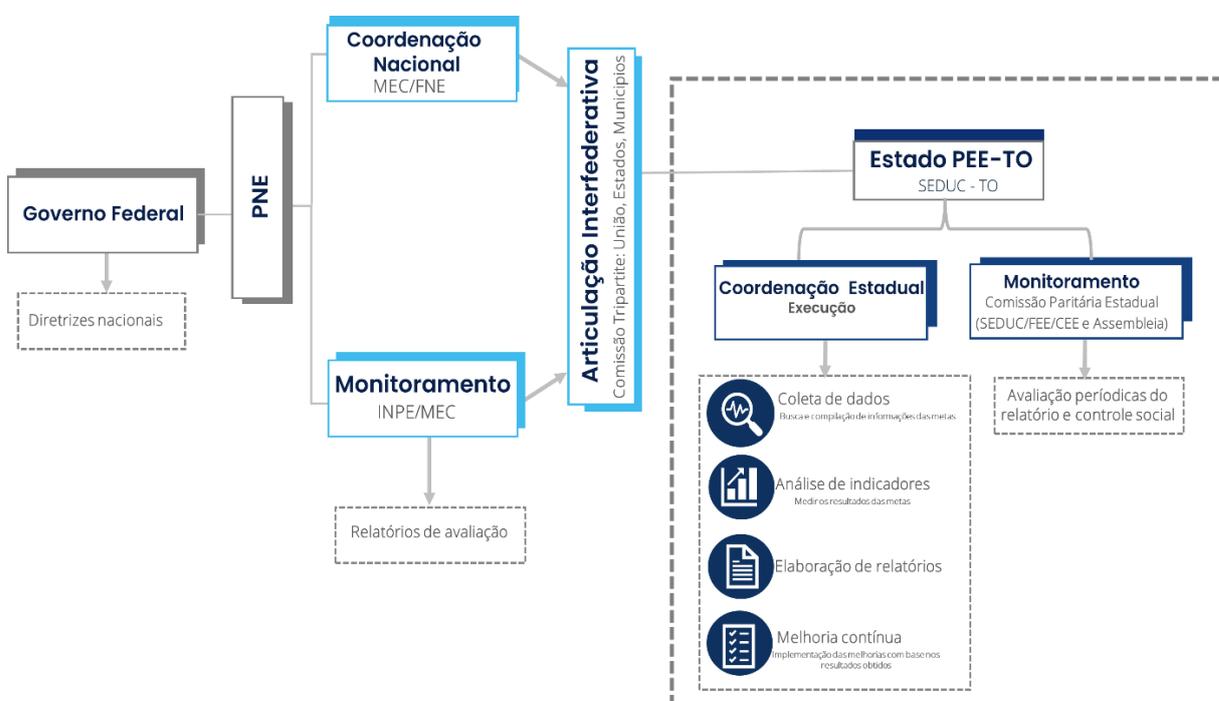
3.3.3.3 Estrutura e mecanismos de governança do PEE/TO

No que concerne à governança do PEE/TO, o monitoramento e a avaliação do plano estão previstos no art. 4º da Lei n.º 2.977/2015 (Tocantins, 2015), que estabelece sua realização por meio da CPPAMA. Essa comissão é composta por representantes da SEDUC/TO, da Comissão de Educação da Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins, do CEE/TO e do FEE/TO.

Conforme atribuições legais, compete à CPPAMA realizar o monitoramento contínuo e avaliações periódicas do plano, divulgar os resultados nos sítios institucionais oficiais e propor políticas públicas que assegurem o cumprimento das metas e estratégias estabelecidas (Tocantins, 2015).

A Figura 8 apresenta a estrutura de governança do PEE/TO, evidenciando o percurso que se estende desde a articulação interfederativa entre os entes federados até as instâncias de execução e controle. Tal articulação compreende a atuação coordenada do Governo Federal, representado pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), bem como dos estados, a exemplo do Tocantins, por meio da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC/TO).

Figura 8 - Governança do PEE/TO



Fonte: Elaboração própria (2025), com base na Lei nº 13.005/2014 e 2.977/2014.

Nesse arranjo institucional, a execução do plano estadual é realizada pela SEDUC/TO e o monitoramento de suas metas devem ser realizados com a participação da CPPAMA. Essa estrutura visa garantir não apenas a continuidade e regularidade das avaliações, mas também a transparência e o controle social sobre os resultados alcançados. Além disso, essa organização configura uma rede de responsabilidades compartilhadas, que visa à efetiva implementação do plano.

A gestão operacional, no âmbito da SEDUC/TO, é realizada por uma equipe técnica responsável pelo acompanhamento sistemático das metas. O desempenho é monitorado com base em indicadores educacionais definidos pelo INEP, os quais permitem avaliar a efetividade das ações e verificar sua aderência aos objetivos estabelecidos no plano.

Em vista disso, a estrutura de governança do PEE/TO representa um modelo articulado entre diferentes níveis e instâncias de governo, voltado à promoção da equidade, da qualidade e da eficácia das políticas educacionais. A existência de mecanismos legais, operacionais e avaliativos, conforme evidenciado, reforça a importância da governança como eixo estruturante para assegurar o cumprimento das metas e para consolidar uma cultura institucional orientada por resultados no campo educacional.

3.3.3.4 Níveis de atuação e o ciclo de gestão do PEE/TO

Dessa forma, para além de sua função ampla e transversal, o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação assumem funções específicas e diferenciadas, a depender da posição que os atores ocupam na estrutura de gestão das políticas públicas. Com o intuito de sistematizar essa atuação, a Figura 9 ilustra três níveis hierárquicos distintos de agentes públicos envolvidos no processo: político, gerencial e técnico.

Figura 9 - Níveis hierárquicos



Fonte: Elaboração própria, adaptado do MC/SE/SAGI/CGPI (2022, p. 18)

No nível político, concentram-se as decisões da alta gestão, geralmente associadas a impactos sociais mais amplos e a efeitos quase imediatos. Os gestores que atuam nesse nível

precisam, com frequência, tomar decisões tempestivas diante de demandas emergenciais e estratégicas.

No nível gerencial, envolve decisões orientadas à continuidade e à melhoria dos processos administrativos e educacionais. Essas decisões possuem um horizonte de planejamento mais definido, demandando acompanhamento sistemático dos indicadores para identificação de desvios ou necessidades de intervenção.

Por sua vez, o nível técnico é composto por servidores públicos que lidam diretamente com a implementação e a execução das políticas. Com uma visão mais próxima da rotina institucional, esses profissionais tendem a identificar precocemente comportamentos atípicos nos indicadores de monitoramento. Além disso, são frequentemente os responsáveis pela produção dos dados que subsidiam decisões nos demais níveis e pela geração de informações estratégicas para a sociedade.

Nesse contexto, o processo de gestão do PEE/TO deve estar ancorado em três ciclos articulados: acompanhamento, monitoramento e avaliação, conforme representado na Figura 10, a seguir:

Figura 10 - Ciclo de monitoramento do PEE/TO



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 10 apresenta as etapas que compõem o ciclo de gestão do plano, com base nos referenciais orientadores do INEP (2015). No centro do modelo está o ciclo de gestão/governança, sustentado por três eixos fundamentais: o acompanhamento, que diz respeito à sistematização contínua de informações relativas à implementação das metas e estratégias, observando prazos e entraves operacionais; o monitoramento, que consiste na

análise dos dados e indicadores educacionais para verificar o cumprimento das metas pactuadas e fornecer subsídios à gestão e a avaliação, que possui um caráter analítico e reflexivo, voltado à interpretação crítica dos resultados, à mensuração dos impactos das políticas e à formulação de recomendações para correções ou redirecionamentos estratégicos (Jannuzzi, 2020).

Cabe destacar que o processo de monitoramento e avaliação dos planos envolve a aferição da evolução de suas metas por meio de indicadores que devem se basear em bancos de dados oficiais de instituições nacionais de pesquisa, para garantir análises comparativas em diferentes escalas, e assegurar a padronização metodológica.

A gestão do PEE/TO, portanto, envolve uma equipe técnica encarregada da execução, bem como a participação ativa de gestores locais, responsáveis por adaptar diretrizes e metas às realidades regionais. Soma-se a isso a atuação da coordenação central, que orienta, acompanha e fiscaliza o cumprimento dos objetivos estabelecidos. A efetividade das políticas é avaliada com base em indicadores educacionais, que permitem verificar a aderência dos resultados às metas previstas no plano.

Desse modo, a figura representa a lógica cíclica e integradora que rege a governança e a gestão operacional do PEE, destacando a necessidade de articulação entre essas etapas para garantir a efetividade, a transparência e a *accountability* das ações planejadas e executadas no âmbito educacional.

Assim, compreender os diferentes níveis de atuação e o ciclo de gestão do PEE/TO é fundamental para garantir uma governança eficaz e orientada por resultados. A articulação entre acompanhamento, monitoramento e avaliação, aliada ao uso estratégico de indicadores, fortalece o processo decisório, amplia a transparência e assegura a responsividade das ações educacionais perante a sociedade tocaninense.

3.3.3.5 Transparência e controle social na governança do PEE/TO

A transparência e a prestação de contas configuram-se como princípios estruturantes da governança democrática, constituindo pilares indispensáveis à legitimidade e à efetividade do PEE/TO. Esses princípios garantem a participação social nos processos de acompanhamento, monitoramento e avaliação, possibilitando que a sociedade exerça controle sobre a implementação e os resultados das políticas educacionais.

Nesse contexto, os Conselhos de Acompanhamento e Controle Social (CACS) exercem papel estratégicos na gestão pública, sobretudo no âmbito das políticas educacionais. Instituídos

por lei, esses órgãos têm como prerrogativa o monitoramento social e a incidência sobre a formulação e a execução de políticas públicas. Ressalta-se que as legislações que regulamentam os conselhos são específicas para cada área e devem ser promulgadas em nível municipal para assegurar sua existência e funcionamento no território local.

Como observa Sutherland (2022), os membros desses conselhos, ao avaliarem políticas de responsabilização em nível estadual, influenciam diretamente o uso dos dados de avaliação como instrumentos de ação política. Isso evidencia o potencial estratégico dos conselhos na mediação entre sociedade civil e poder público.

De forma complementar, Silva e Souza (2015) ressaltam que os conselhos de educação funcionam como instrumentos de transparência e controle, contribuindo para a aplicação ética e eficiente dos recursos públicos. Sob essa perspectiva, Bordignon (2009) destaca que, embora constituam instâncias participativas no âmbito municipal, estadual e federal, os conselhos estão sujeitos às tensões políticas e aos interesses próprios dos governos.

Não obstante, quando legitimados como instâncias de monitoramento e avaliação das metas dos planos educacionais, os conselhos têm a missão de acompanhar, monitorar e avaliar e informar a sociedade sobre as ações governamentais. Para tanto, é imprescindível disponham de condições técnicas, estruturais e tecnológicas adequadas, sob pena de comprometerem a efetividade do processo de avaliação e controle.

No estado do Tocantins, o CEE/TO, enquanto instância integrante da comissão paritária permanente, exerce função estratégica na governança do PEE/TO. Além de atuar como órgão consultivo e deliberativo responsável por zelar pela qualidade e equidade da educação, o CEE/TO desempenha papel central no controle social ao presidir a CPPAMA. Por meio dessa atuação, contribui para ampliar a transparência das ações governamentais e fortalecer o engajamento da sociedade no debate sobre a política educacional.

Adicionalmente, a participação da sociedade civil organizada, especialmente por meio de fóruns e conselhos educacionais, reforça o caráter democrático da gestão do PEE/TO. Esses espaços permitem o acompanhamento contínuo das metas, fornecem subsídios técnicos aos gestores públicos e contribuem para a adequação das políticas às demandas concretas da população.

Dessa forma, a gestão e a governança do PEE/TO configuram-se como instrumentos de planejamento educacional alicerçados em princípios legais, metodológicos e participativos. Têm como finalidade enfrentar os desafios históricos da educação estadual, promover maior equidade de oportunidades e assegurar a qualidade da oferta educacional.

Assim, conclui-se, portanto, que a governança efetiva, apoiada por mecanismos de transparência e de controle social, constitui condição indispensável para o cumprimento das metas do PEE/TO e para a consolidação de uma política educacional democrática, participativa e orientada por resultados.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, explicitando a trajetória percorrida para atingir os objetivos estabelecidos e responder à problemática proposta. Conforme Pereira et al. (2018), o procedimento metodológico constitui-se em um processo sistemático de investigação voltado à produção de novos conhecimentos ou à validação de saberes já consolidados. Tal processo fundamenta-se em métodos científicos, como a observação, a experimentação e a análise de dados, possibilitando a formulação de hipóteses, sua testagem e a obtenção de conclusões passíveis de generalização e aplicação em diferentes contextos.

Nesse sentido, a seleção de métodos específicos, a delimitação temporal e espacial do estudo e a definição de critérios de pesquisa configuraram etapas essenciais para a construção de um percurso metodológico consistente, conferindo maior transparência, rigor e confiabilidade aos resultados obtidos.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se a abordagem de pesquisa aplicada, visto que o conhecimento produzido busca incidir diretamente sobre a realidade concreta. Trata-se, portanto, de “gerar conhecimentos que possam ser aplicáveis e úteis na resolução de problemas específicos da prática cotidiana, além de aprofundar-se nas demandas e interesses locais”, conforme destacam Silveira e Gerhardt (2009, p. 37).

Na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa abrangendo o tipo de pesquisa, o delineamento, os participantes, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise.

4.1 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada utilizando uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos. A escolha metodológica, conforme Günther (2006), destaca-se pela complementaridade e integração entre as duas abordagens, representando um diferencial relevante para a investigação científica. A combinação dessas visões possibilitou uma compreensão mais abrangente e aprofundada dos fenômenos analisados, superando as limitações de uso de métodos utilizado isoladamente. Essa integração contribuiu para o enriquecimento da análise e da interpretação dos dados, favorecendo uma visão mais completa da realidade estudada.

Nesse mesmo sentido, Stange et al. (2006, p. 292) afirmam que “a pesquisa de métodos mistos envolve a integração de abordagens para gerar novos conhecimentos e pode envolver o uso simultâneo ou sequencial dessas classes de métodos para seguir uma linha de investigação”. Os autores destacam ainda que a combinação de métodos nas pesquisas oferece vantagens significativas, permitindo que os pesquisadores explorem as questões investigadas de maneira mais ampla, sem se restringirem a um único paradigma metodológico.

Corroborando essa perspectiva, Santos et al. (2020, p. 655) ressaltam que a triangulação metodológica adotada possibilitou a compreensão da realidade sob diferentes ângulos. Essa estratégia permitiu o cruzamento e a análise dos dados obtidos, minimizando possíveis falhas decorrentes de uma única perspectiva de análise.

Dessa forma, o uso da abordagem mista se mostrou adequada, pois a combinação de informações provenientes de diferentes fontes assegurou maior credibilidade, confiabilidade e rigor científico aos resultados alcançados.

No que se refere aos objetivos da pesquisa, ela se caracteriza como descritiva. Conforme Triviños (1987, p. 112), “embora os estudos descritivos forneçam uma representação precisa dos fenômenos e fatos observados, é possível que determinadas realidades estejam além da capacidade de verificação por meio da observação direta”. Essa limitação pode comprometer a interpretação dos dados e, conseqüentemente, a confiabilidade da pesquisa.

Quanto as técnicas de pesquisa adotadas incluíram a pesquisa documental, bibliográfica, entrevista semiestruturada, questionário e ainda a técnica de matriz de amarração de Mazzon (1981).

Considerando as abordagens adotadas, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias. A fonte primária consistiu na aplicação do questionário para avaliação da percepção dos gestores quanto ao acompanhamento, monitoramento, avaliação do PEE/TO e a entrevista semiestruturada. Os dados foram coletados por meio de análise documental (relatórios, planos, legislações), questionário com gestores e técnicos da SEDUC/TO, e entrevista semiestruturada realizada com membros da CPPAMA. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo e quantitativa, buscando identificar padrões, categorias e temas emergentes que permitam compreender o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO.

A utilização simultânea de dados primários e secundários permitiu uma análise mais contextualizada do fenômeno estudado, ampliando a compreensão da pesquisa. Para Yin (2016), a adoção de múltiplas fontes de evidência fortalece a validade da pesquisa, uma vez que

possibilita a triangulação de informações, reduzindo vieses e aumentando a confiabilidade dos resultados.

No que se refere aos dados secundários, estes foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental, tendo como base fontes oficiais, legislações, relatórios institucionais e produções acadêmicas relacionadas ao tema. Visando a assegurar a coerência metodológica da investigação, recorreu-se também à matriz de amarração proposta por Mazzon (1981), como instrumento de apoio à construção e fundamentação da estratégia metodológica adotada. De acordo com Mazzon (1981, p. 54), a matriz de amarração “é um instrumento de análise para avaliar a coerência das relações entre diferentes dimensões e decisões tomadas durante uma pesquisa científica”. Segundo Telles (2001, p. 65), o modelo de Mazzon (1981) configura-se como uma ferramenta eficaz para avaliar a coerência interna de pesquisas qualitativas e quantitativas, pois possibilita a análise da aderência e compatibilidade entre os diversos elementos que compõem a investigação científica, como o modelo teórico, o problema de pesquisa, as hipóteses formuladas.

Nesse sentido, a estrutura matricial proposta por Mazzon (1981) revela-se eficaz, por favorecer a visualização das inter-relações entre os elementos da pesquisa, apresentando os objetivos e os critérios de forma detalhada e organizada. Dessa forma, a matriz de amarração contribuiu para assegurar a consistência lógica e metodológica da investigação científica, reforçando a sua credibilidade e validade.

Com base nessa perspectiva, o Quadro 6 estabelece a relação entre os objetivos específicos da pesquisa, os respectivos métodos de coleta e as técnicas de análise de dados utilizadas. Essa sistematização evidencia a coerência metodológica da investigação, articulando de maneira clara e objetiva as estratégias adotadas para alcançar os objetivos da pesquisa.

Quadro 6 - Matriz metodológica de amarração

QUESTÃO CENTRAL DA PESQUISA			
Quais são os principais desafios enfrentados pela SEDUC no processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE-TO) e como esses desafios afetam a tomada de decisão para a política educacional em Tocantins?			
OBJETIVO GERAL			
Analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO na SEDUC/TO.			
Objetivos da Pesquisa	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise	Resultados da pesquisa
Mapear as práticas atuais de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO desenvolvidas pela SEDUC/TO	Questionário Entrevistas semiestruturadas com gestores e coordenadores de metas(quali-quantitativa)	Análise de conteúdo (Bardin, 2016) Análise estatística descritiva dos questionários;	Identificação das práticas adotadas e dos instrumentos mais utilizados no acompanhamento e monitoramento;

	Análise documental (normas, relatórios, leis, sites oficiais etc.)	Utilização de Google Speech-to-Text para transcrição das entrevistas.	
Analisar os principais desafios enfrentados pela SEDUC/TO na execução das atividades de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO	Entrevistas semiestruturadas com integrantes da comissão paritária; Questionário (com escala tipo <i>Likert</i>); Análise documental (relatórios técnicos, leis, decretos e documentos institucionais)	Análise de conteúdo (Bardin, 2016); Análise de correspondência entre variáveis (quanti) Triangulação de dados entre fontes documentais e depoimentos	Sistematização dos principais desafios e dificuldades enfrentados no processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO.
Identificar as percepções de gestores e técnicos da SEDUC/TO sobre o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO.	Questionário aplicado a gestores e técnicos Entrevistas semiestruturadas Análise documental (normas, relatórios, leis, sites oficiais etc.)	Análise de conteúdo (Bardin, 2016); Análise estatística descritiva (quanti) Barbetta (2008); Análise comparativa entre categorias de participantes; Transcrição por Google Speech-to-Text	Levantamento de percepções sobre efetividade, dificuldade e avanços no processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas do PEE/TO Compreensão das visões institucionais divergentes ou convergentes entre gestores e técnicos quanto à condução do processo.

Fonte: Elaboração própria (2024), com base na matriz de amarração de Mazzon (1981).

4.1.1 Tipos de amostragem

Para atender aos objetivos da pesquisa, utilizou uma abordagem mista, onde foram utilizadas duas técnicas de amostragem complementares: a amostragem por bola de neve para a componente qualitativa e a amostragem estratificada proporcional para a componente quantitativa. Essa combinação visou a assegurar tanto a profundidade na compreensão dos fenômenos quanto a representatividade dos dados coletados.

A amostragem por bola de neve, conforme Vinuto (2014, p. 203), é um método amplamente utilizado em pesquisas qualitativas com amostras não probabilísticas. Caracteriza-se pela seleção inicial de participantes-chave que possuem experiência ou conhecimento relevante sobre a temática estudada. A partir desses primeiros contatos, o pesquisador solicita indicações para outros participantes potenciais que se encaixem nos critérios da pesquisa, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada do processo investigado. Esse processo de indicação continua até que o critério de saturação seja atingido.

Nesta perspectiva, a seleção dos participantes para as entrevistas qualitativas foi definida utilizando o critério de saturação proposto por Fontanella et al. (2008) como:

[...] uma ferramenta conceitual frequentemente empregada nos relatórios de investigações qualitativas em diferentes áreas, sendo usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes (p. 1).

Essa técnica foi utilizada para determinar o tamanho final de uma amostra em estudos qualitativos, indicando o momento em que a coleta de novos dados não acrescenta informações significativas ou novas perspectivas ao fenômeno em estudo. Dessa forma, o critério de saturação contribuiu para determinar quando a coleta de dados foi suficiente para alcançar uma compreensão profunda e abrangente do objeto de pesquisa.

Para o componente quantitativa, adotou-se a amostragem estratificada proporcional, que segundo Barbetta (2002, p. 49), “é uma técnica consiste em dividir a população em subgrupos, denominados estratos, que devem ser internamente mais homogêneos do que a população total em relação às variáveis em estudo”. A escolha dos estratos foi realizada para maximizar a homogeneidade dentro de cada grupo e a heterogeneidade entre eles, proporcionando uma visão mais detalhada e precisa da população. Barbetta (2008) destaca que este método oferece a vantagem da precisão das estimativas, reduzindo o erro amostral e fornecendo resultados mais confiáveis, especialmente em populações heterogêneas. Ele assegura que cada subgrupo seja representado na amostra final, com a alocação proporcional da amostra entre os estratos baseada no tamanho de cada estrato na população.

Nesta pesquisa, a população-alvo para a aplicação do questionário quantitativo foi de 187 participantes, composta por gestores e técnicos da SEDUC/TO. A população-alvo do estudo foi o coordenador estadual do PEE, coordenadores de metas, diretores, superintendentes e gerentes, superintendentes regionais e diretores de escola. Destaco que a amostra para a entrevista semiestruturada foi intencional, selecionando-se atores-chave.

Para garantir a representatividade proporcional dos diferentes segmentos dessa população, definiu-se o tamanho amostral com base em critérios estatísticos. A amostra foi composta pelos seguintes estratos:

Tabela 1 - Estrato da população pesquisada

Estrato	População (N)	Amostra ⁴ (n)
Coordenadores de metas	24	X
Superintendentes, Diretores e Gerentes	50	Y
Superintendentes Regionais de Educação	13	Z
Diretores de Escolas	100	W
Total	187	106

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da amostra da pesquisa, 2025.

Considerando o tamanho da população-alvo ($N = 187$) e o número efetivo de participantes respondentes ($n = 106$), foi aplicado o cálculo da margem de erro com correção para população finita, conforme recomendações estatísticas para amostras representativas em estudos com abordagem quali-quantitativa proposta por Barbetta (2008). A fórmula utilizada para estimar o erro amostral é: -> G Power

$$E = Z \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \left(\frac{N-n}{N-1} \right)}$$

Onde:

- Z: valor da normal padrão para 95% de nível de confiança (1,96);
- p: proporção esperada (0,5, para máxima variabilidade);
- N: tamanho da população (187);
- n: tamanho da amostra de respondentes (106).

Ao aplicar esses valores na equação, obteve-se uma margem de erro de aproximadamente 6,39%. Este valor é considerado aceitável para estudos com enfoque mistos, especialmente em contextos institucionais e educacionais onde a variabilidade é relativamente controlada, conferindo confiabilidade aos resultados obtidos na etapa quantitativa da pesquisa.

4.1.2 Coleta de dados

Considerando a natureza da pesquisa, a coleta de dados utilizou a triangulação de dados com diferentes fontes para fundamentar o estudo. Foram adotadas a pesquisa bibliográfica, documental, entrevista semiestruturada e aplicação de questionário para investigar o problema

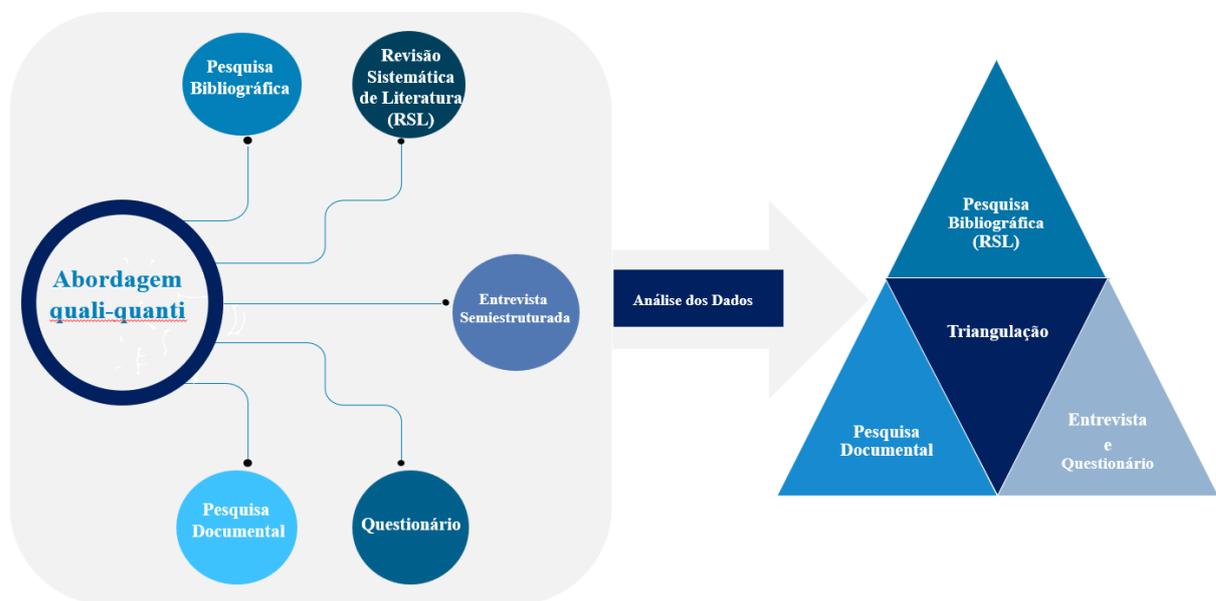
⁴ Os valores X, Y, Z e W representam a alocação proporcional da amostra de 106 respondentes.

de maneira ampla, cruzando informações provenientes de diferentes fontes e perspectivas, visando consolidar a conclusão sobre o fenômeno estudado.

A Figura 11 ilustra o percurso metodológico adotado neste estudo, demonstrando como a abordagem quali-quantitativa supera as limitações de métodos isolados, possibilitando ao pesquisador explorar diversos aspectos da realidade e obter uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno em análise.

A seguir, detalham-se as técnicas de coleta de dados empregadas neste estudo.

Figura 11- Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

4.1.2.1 Pesquisa bibliográfica

Segundo Severino (2018, p. 15), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em livros, artigos, teses, etc.” Consiste na análise de material publicado, como livros, revistas, artigos científicos e jornais, para dar ao pesquisador uma visão geral do que já foi escrito sobre o tema.

Para aprofundar o conhecimento sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados *Web of Science (WoS)* da *Clarivate Analytics*, *SciELO*, Portal Periódicos Capes e no Banco de Teses e Dissertações (BDTD). O objetivo foi buscar artigos, dissertações e teses defendidas nos últimos 5 anos (2019-2024), utilizando palavras-chave

como "Plano Estadual de Educação Tocantins", "monitoramento PEE", "avaliação de políticas públicas" e suas variações. Os critérios de inclusão contemplaram estudos que abordassem o monitoramento e avaliação de planos ao nível estadual no Brasil e internacionalmente, com foco em políticas públicas. Os detalhes dessa revisão serão apresentados no Quadro 8.

Sob essa ótica, Silva, Oliveira e Silva (2021, p. 93) afirmam ser por meio da pesquisa bibliográfica que o pesquisador toma conhecimento da dimensão teórica acerca de seu tema de investigação, constrói a fundamentação teórica de forma segura e confiável e elenca as conceituações necessárias que darão sustentação teórica à pesquisa que se pretende desenvolver.

Desse modo, a pesquisa bibliográfica forneceu uma base de informações para a elaboração de análises fundamentadas, contribuindo para a qualidade dos textos selecionados.

4.1.2.2 Pesquisa documental

De acordo com Sá-Silva et al. (2009) a pesquisa documental é uma técnica de pesquisa de coleta de dados e seleção que permite contextualizar histórica e socioculturalmente o objeto de estudo, possibilitando ao pesquisador uma compreensão mais aprofundada de informações já existentes. Corroborando com essa perspectiva, Bowen (2009, p. 33) salienta que a análise documental “é importante para extrair e interpretar informações relevantes contidas em documentos oficiais e outros tipos de materiais escritos, a fim de fundamentar, comprovar hipóteses e questões da pesquisa”.

Neste estudo, a pesquisa documental foi realizada a partir da análise das portarias, normativas, manuais e leis expedidas pela SEDUC/TO, MEC, CEE-TO, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Governo Federal, entre outros, para coletar informações relevantes. A relação dos principais documentos utilizados nesta etapa é apresentada no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Relação de documentos pesquisa documental

Tipo	Documento	Órgão Responsável	Descrição
Publicação em site	Dados históricos	SEDUC/TO	História da instituição.
Lei	Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.	Governo Federal	Institui e aprova o Plano Nacional da Educação – PNE.

Tipo	Documento	Órgão Responsável	Descrição
Lei	Lei nº 3.305/2017	SEDUC/TO	Revoga do Plano Estadual de Educação - PEE/TO (2015-2025), aprovado pela Lei 2.977, de 8 de julho de 2015, o item que especifica.
Instrução	Regimento Interno da SEDUC/TO	SEDUC/TO	Estabelece as competências e dispendo sobre sua estrutura administrativa básica, com amparo no § 2º do artigo 42 da Constituição do Estado do Tocantins.
Lei	Lei nº 1.859/2007 Biênio (2006-2015)	TO	Aprova o Plano Estadual de Educação - PEE e dá outras providências.
Lei	Lei nº 2.977/2015 Biênio (2015-2025)	TO	Aprova o Plano Estadual de Educação - PEE e dá outras providências.
Publicação em site	Relatório do 1º Ciclo de Monitoramento e Avaliação das Metas do Plano Estadual de Educação- PEE/TO Biênio 2016/2017.	SEDUC/TO	Apresenta os resultados do primeiro ciclo de monitoramento e avaliação do PEE/TO.
Publicação em site	Relatório do 2º Ciclo de Monitoramento e Avaliação das Metas do Plano Estadual de Educação- PEE/TO Biênio 2018/2019.	SEDUC/TO	Apresenta os resultados do segundo ciclo de monitoramento e avaliação do PEE/TO.
Publicação em site	Relatório do 3º Ciclo de Monitoramento e Avaliação das Metas do Plano Estadual de Educação- PEE/TO Biênio 20120/2021.	SEDUC/TO	Apresenta os resultados do terceiro de monitoramento e avaliação do PEE/TO.
Manual	Orientações passo a passo de utilização de dois mecanismos para monitoramento e avaliação dos planos de educação: audiências públicas e conferências.	MEC	Orientar gestores e demais atores envolvidos no acompanhamento e avaliação dos planos de educação.
Manual	Planejando a próxima década: alinhando os planos de educação.	MEC	Apresentar o detalhamento de todas as metas do PNE.
Portaria	Portaria/SEDUC/CEE/PEE/TO nº 1/2015.	CEE/TO	Institui a Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação do Plano Estadual de Educação do Estado do Tocantins/PEE (2015/2025), com o objetivo de atender o disposto na Lei nº 2.977, de 08 de julho de 2015, artigo 4º.
Portaria	Portaria/SEDUC nº 954/2019.	SEDUC/TO	Instituir no âmbito da SEDUC/TO a Unidade Téc. Exe. de Acomp. e Monitoramento da Execução do PEE/TO - UTE/SEDUC- AMEPEE.
Portaria	Portaria/SEDUC nº 1411/2019.	SEDUC/TO	Designar os servidores para responder pela Coordenação Geral do PEE/TO no âmbito da SEDUC.
Manual	Coletânea de Relatos de Experiências sobre o Monitoramento e a Avaliação dos Planos de Educação	MEC	Produção técnica acerca do processo de monitoramento e avaliação dos planos subnacionais de educação pública, em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE).

Tipo	Documento	Órgão Responsável	Descrição
Manual	Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação.	MEC	Apresenta análises e informações sobre cada uma das metas nacionais com o objetivo de aproximar os agentes públicos e sociedade em geral dos debates e desafios relativos à gestão da educação, avaliação e políticas de estado, com centralidade no PNE e PEE.
Manual	Monitoramento em Foco: A importância do monitoramento das políticas públicas e de conhecer o fenômeno a ser monitorado.	Ministério da Cidadania (MC)	Orienta sobre o monitoramento e acompanhamento de políticas públicas.
Caderno	Introdução ao monitoramento e à avaliação de políticas públicas.	FGV	Apresenta os conceitos sobre o monitoramento e avaliação no ciclo das políticas públicas.
Caderno	Sistemas e ciclos de monitoramento e avaliação: recomendações para avaliação e monitoramento de políticas públicas e de programas governamentais.	IPEA	Oferecer orientações básicas sobre como aplicar fundamentos do monitoramento e avaliação das políticas e programas governamentais.
Relatório	Relatório de Gestão 2022, 2023 e 2024 Seduc	SEDUC	Apresenta o resultado geral da instituição referente ao exercício de 2022 a 2024.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A pesquisa documental, baseada no Quadro 7, forneceu uma base para o estudo sobre o PEE/TO. Essa etapa permitiu contextualizar o PEE e SEDUC/TO, uma vez que a análise de documentos como leis, portarias, relatórios, documentos diversos estabeleceu a base jurídica e institucional para o monitoramento e a avaliação das políticas educacionais no estado.

Para fundamentar o estudo, a pesquisa utilizou uma variedade de fontes. A legislação federal e estadual foi analisada, incluindo a Lei nº 13.005/2014 (PNE) e a Lei nº 2.977/2015 (PEE/TO), a fim de compreender a estrutura e os objetivos do plano. Além disso, o estudo se baseou em documentos normativos da SEDUC/TO, como o regimento interno e portarias, que definem as competências da secretaria e a estrutura administrativa para o acompanhamento do plano. Também foram analisados relatórios dos ciclos de monitoramento do PEE/TO e manuais de orientação de órgãos como o MEC os quais contribuíram para a compreensão das práticas de monitoramento e avaliação.

Essa análise documental possibilitou resgatar o histórico da instituição e identificar elementos essenciais para a interpretação crítica dos dados empíricos. Essa etapa é estratégica e muito importante para contextualizar o objeto de estudo e fornece uma base teórica e prática para o estudo em questão.

Neste contexto, a pesquisa documental desenvolvida neste estudo permitiu a construção de uma base informativa estruturada, fundamental para a compreensão do contexto normativo e institucional que orienta a formulação, o monitoramento e a avaliação das políticas educacionais no âmbito do PEE/TO. A análise criteriosa dos documentos oficiais possibilitou não somente o resgate histórico das diretrizes estabelecidas pelos órgãos reguladores, mas também a identificação de elementos relevantes à interpretação crítica dos dados empíricos.

Assim, a etapa documental realizada contribuiu para o aprofundamento do estudo, fornecendo subsídios teóricos e práticos para a articulação com os demais procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

4.1.3 Descrição dos procedimentos de abordagem dos dados e dos entrevistados

Para a coleta de dados foram utilizados três instrumentos principais: (i) entrevistas semiestruturadas com membros da comissão paritária permanente do PEE/TO, com o objetivo de aprofundar aspectos qualitativos da pesquisa; (ii) questionário estruturado aplicado a gestores e coordenadores de metas, visando levantar percepções quantitativas; e (iii) análise documental de relatórios oficiais de monitoramento e legislação pertinente ao PEE/TO.

4.1.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Para atender aos objetivos específicos da pesquisa, que visam a compreender a percepção sobre o processo de gestão do PEE/TO na SEDUC/TO, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores-chave no processo. De acordo com Adeoye-Olatunde e Olenik (2021, p. 1362), “a entrevista semiestruturada é o método de recolha de dados quando o objetivo do investigador é compreender melhor a perspectiva do participante, em vez de uma compreensão generalizada de um fenômeno”. Nesse sentido, a adoção da entrevista semiestruturada demonstrou-se uma estratégia metodológica pertinente à presente pesquisa, uma vez que esse tipo de instrumento é amplamente utilizado em estudos qualitativos cujo foco recai sobre a compreensão de fenômenos sob a ótica dos sujeitos envolvidos.

Severino (2013) ressalta que a entrevista semiestruturada requer um roteiro previamente elaborado, composto por perguntas abertas, que orientam o entrevistador durante a coleta de dados. O roteiro consiste em uma lista de questões ou tópicos que se pretende abordar ao longo da interação com o entrevistado, configurando-se, assim, como uma ferramenta essencial para

a condução de entrevistas qualitativas, permitindo flexibilidade e aprofundamento nas respostas obtidas.

A seleção dos participantes para a entrevista e o questionário seguiu critérios definidos com o intuito de garantir a representatividade dos sujeitos e o domínio técnico sobre o objeto investigado, assegurando a diversidade de perspectivas e a profundidade analítica necessária à investigação. Os critérios de inclusão foram:

- a) cargo ou função exercida: foram incluídos profissionais que ocupam distintos níveis hierárquicos. Entre os participantes estão o coordenador estadual PEE/TO, membros da CPPAMA composta pelas instituições CEE/TO, FEE/TO, SEDUC/TO e da Comissão de Educação da Assembleia Legislativa do Tocantins. Essa composição buscou garantir uma visão abrangente sobre as práticas de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO.
- b) tempo de serviço: a seleção dos entrevistados com diferentes tempos de atuação na instituição permitiu compreender como a experiência profissional acumulada influencia a percepção sobre o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO. Servidores com uma trajetória mais longa na instituição podem ter uma visão crítica sobre a situação do processo de gestão do PEE.

A partir dessa estratégia, a amostra da entrevista semiestruturada contemplou representantes das instituições que compõem a CPPAMA do PEE/TO. Esses participantes representam diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, o que possibilitou a obtenção de uma visão ampliada acerca da operacionalização do processo de monitoramento e acompanhamento do PEE/TO.

Colognese e Melo (1998, p. 143) enfatizam que “mais importante que o número de entrevistados é a sua posição privilegiada no contexto das relações sociais em abordagem”. Essa interação contribuiu para obter informações consideradas de valor que visam compreender melhor o objeto de estudo. Vale ressaltar que o objeto da entrevista não foi entrevistar um número estatisticamente representativo de servidores da SEDUC/TO, mas sim analisar as percepções de indivíduos diretamente envolvidos no processo, acompanhamento e monitoramento que, de alguma forma, exercem influência sobre ele. A estratégia adotada possibilitou uma compreensão qualitativa e aprofundada das práticas do processo de acompanhamento e monitoramento na instituição.

Para preservar a identidade dos participantes, as falas foram codificadas como E1, E2 e E3, correspondendo, respectivamente a, Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3. Essa estratégia de codificação permitiu manter o anonimato dos participantes, conforme os princípios

éticos da pesquisa científica, e ao mesmo tempo possibilita a análise comparativa das falas, assegurando a rastreabilidade dos trechos citados ao longo da análise dos resultados.

No que se refere-se a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas que foram agendadas previamente com os participantes e aconteceu no período de 25 de março a 15 de junho de 2025. Todas as sessões foram registradas em áudio e vídeo e, posteriormente, transcritas utilizando a ferramenta de transcrição de áudio Google *Speech-to-Text*, que possibilitou maior fidelidade na interpretação dos dados. Para Fontenelle (2006, p. 7), transcrever áudio para texto facilita a análise da entrevista, ao possibilitar leituras repetidas e flexíveis.

Além disso, o roteiro da entrevista e o questionário incluíram uma coleta de informações sobre o perfil dos participantes, abrangendo dados demográficos e profissionais, como faixa etária, gênero, grau de escolaridade, tempo de atuação e cargo ocupado na instituição. Esses elementos foram fundamentais para contextualizar as respostas e compreender como diferentes trajetórias e experiências influenciam as percepções sobre o processo de acompanhamento e monitoramento do PEE/TO, proporcionando uma análise mais ampla dos dados coletados dos entrevistados.

A elaboração do roteiro de entrevistas está fundamentada em Godoy (1995, p. 27), que enfatiza a necessidade de perguntas objetivas e abertas para a abordagem qualitativa, permitindo que os entrevistados possam expressar suas opiniões e experiência, garantindo que as respostas reflitam a realidade vivenciada pelos entrevistados.

O uso de questões objetivas abertas possibilitou a coleta de dados direcionada, que permitiu explorar percepções e experiências em detalhes, o que facilitou a compreensão profunda do fenômeno em estudo. Desse modo, a estrutura e a flexibilidade das perguntas foram também inspiradas na abordagem de Patton (2002), que destaca a importância de perguntas abertas e exploratórias para capturar a profundidade das experiências dos Entrevistados, proporcionando uma compreensão aberta do tema em estudo.

Para realização da entrevista e do questionário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi submetido aos participantes e assinado seguindo as diretrizes éticas propostas pela Resolução CNS⁵ n.º 510 (Brasil, 2016). Teve como finalidade assegurar que os participantes estejam informados sobre os objetivos da pesquisa, seus direitos e a confidencialidade das informações fornecidas. Assim, a pesquisa atendeu aos padrões éticos e metodológicos, garantindo a integridade e a validade dos dados coletados.

⁵ Conselho Nacional de Saúde.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e on-line que foram gravadas por meio da plataforma “*Google Meet*”, o que garantiu uma boa qualidade de áudio e vídeo, além de permitir uma condução eficiente das sessões de forma remota e em alguns casos presencialmente. A gravação foi importante para o processo de transcrição e análise dos dados, assegurando a fidelidade das informações coletadas e facilitando a revisão detalhada das respostas dos entrevistados. O uso do Google Meet também proporcionou maior flexibilidade no agendamento, permitindo a participação dos entrevistados de forma mais conveniente, o que contribuiu para a eficácia da coleta de dados. As entrevistas on-line tiveram duração de aproximadamente 20 minutos e a presencial uma hora.

O roteiro de entrevistas e o TCLE (apêndice B e C) respectivamente estão disponíveis nos apêndices desta pesquisa.

4.1.3.2 Questionário de avaliação

Esta seção detalha a metodologia de construção e aplicação do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados nesta pesquisa, fundamental para a compreensão das percepções dos participantes sobre o processo de monitoramento e acompanhamento do PEE/TO. Serão abordados os fundamentos teóricos que justificam sua escolha, a estrutura dos eixos temáticos e as abordagens de análise empregadas, visando garantir o rigor e a validade dos resultados obtidos.

A escolha do questionário alinha-se ao delineamento metodológico da pesquisa, ao permitir a coleta de dados de forma padronizada, garantindo maior uniformidade nas respostas e facilitando a análise dos conteúdos.

Desse modo, a elaboração do questionário foi orientada pelos objetivos específicos do estudo e pelas categorias analíticas definidas, garantindo a coerência entre os instrumentos de pesquisa e os fundamentos teórico-metodológicos da investigação. A formulação das questões teve como base nas contribuições teóricas de Goldenberg (2011) e Januzzi (2016), que enfatizam a relevância de instrumentos consistentes para fornecer dados válidos e confiáveis.

Para garantir a clareza e a objetividade das questões, seguiram-se as recomendações de Goldenberg (2011, p. 86), segundo as quais cada pergunta deve estar diretamente vinculada aos objetivos da pesquisa, ser formulada de maneira precisa e não induzir o respondente a determinada resposta. Essa orientação metodológica visou minimizar possíveis interferências

da subjetividade do pesquisador na construção do instrumento e, conseqüentemente, nos resultados da investigação.

O questionário foi estruturado em quatro eixos temáticos: (i) dados sociodemográficos, (ii) liderança, (iii) monitoramento/acompanhamento e (iv) transparência. A opção por essa organização em eixos fundamentou-se tanto no referencial de Januzzi (2016), ao propor a categorização de indicadores como estratégia de sistematização analítica, quanto as diretrizes metodológicas do TCU (2014), que recomendam a estruturação da avaliação por dimensões temáticas para favorecer a análise integrada e comparativa dos resultados. Essa delimitação permitiu uma abordagem mais aprofundada das variáveis investigadas, promovendo uma visão ampla e consistente do objeto de estudo.

Adicionalmente, foi realizada a validação semântica do questionário, etapa necessária para verificar a compreensão dos enunciados e a adequação da linguagem utilizada ao público-alvo, reduzindo ambigüidades e garantindo que as questões fossem interpretadas de forma homogênea pelos respondentes. Esse procedimento conferiu maior confiabilidade às respostas e contribuiu para uma melhor análise dos dados coletados.

Por fim, a combinação de informações quantitativas e qualitativas possibilitou maior validade e confiabilidade dos resultados, uma vez que o cruzamento de múltiplas fontes e métodos enriqueceu a análise e ampliou a capacidade explicativa da pesquisa. Para uma melhor visualização da estrutura adotada, o Quadro 8 apresenta os eixos temáticos avaliados e suas respectivas finalidades.

Quadro 8 - Constructo da pesquisa/questionário

Eixo	Finalidade	Nº de questões
1) Questões demográficas	Visa coletar informações sobre as características sociais e demográficas dos participantes. Elas permitem traçar um perfil da amostra e entender como diferentes grupos se comportam ou pensam em relação à pesquisa	6 questões
2) Liderança	Visa investigar a influência das práticas de liderança, incluindo a atuação da alta direção e das lideranças intermediárias da SEDUC/TO, na criação de um ambiente organizacional favorável na execução do PEE/TO; Busca-se compreender como as lideranças comunicam eficazmente o plano, promovem o engajamento dos profissionais e fomentam uma cultura organizacional que valoriza a colaboração, a inovação e a melhoria contínua.	6 questões
3) Monitoramento/Acompanhamento	Analisar a eficácia dos processos de acompanhamento, monitoramento e acompanhamento do PEE na SEDUC/TO. Visa-se avaliar a adequação, a consistência e a acessibilidade das ferramentas e metodologias utilizadas, bem como a forma como os dados coletados são empregados na tomada de decisões, na identificação de boas práticas e na correção de problemas.	9 questões

Eixo	Finalidade	Nº de questões
4) Transparência	Busca examinar a forma como a SEDUC/TO demonstra e divulga a prestação de contas do PEE para os órgãos de controle, a sociedade e os servidores internos. Visa-se avaliar a clareza, a objetividade e a acessibilidade das informações divulgadas, bem como a adequação dos canais de comunicação utilizados.	4 questões

Fonte: Elaboração própria (2025).

O questionário foi elaborado no formulário Google Forms e encaminhado aos participantes por meio de seus respectivos endereços de e-mail institucional. Para cada item do questionário, adotou-se a escala de *Likert* como método de mensuração das percepções dos participantes quanto à efetividade do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO. A escala permite que os participantes expressem seu grau de concordância ou discordância em relação a determinadas afirmações, com base em critérios que de natureza objetiva e subjetiva, possibilitando, assim, mensurar atitudes e opiniões de forma sistemática.

De acordo com Singh (2006), a escala de *Likert* é composta por um conjunto de afirmações relacionadas a uma situação real ou hipotética, formuladas com o intuito de captar as percepções dos indivíduos. Os participantes são convidados a indicar seu nível de concordância em relação a cada afirmação apresentada, por meio de uma escala graduada. A combinação dessas respostas revela dimensões específicas da atitude dos respondentes frente ao tema em análise, uma vez que os itens estão inter-relacionados.

Neste estudo, optou-se pela utilização da escala *Likert* de cinco pontos, por se tratar de uma metodologia que, segundo Dalmoro e Vieira (2013), proporciona maior confiabilidade e capacidade de discriminação estatística. A escolha por essa variação da escala de *Likert* é justificada não somente por sua importância estatística, mas também por sua ampla recomendação para análises quantitativas que empregam técnicas estatísticas multivariadas, permitindo uma análise mais refinada das percepções dos participantes.

A escala adotada permitiu a categorização das respostas em cinco níveis de concordância, a saber: discordo totalmente, discordo, neutro, concordo e concordo totalmente, conforme ilustrado na Figura 12. Complementando essa abordagem, Joshi et al., (2015) destacam que a escala de *Likert* permite a obtenção de uma pontuação composta, resultante da soma dos escores atribuídos a cada item. Essa pontuação representa a mensuração de um constructo unidimensional, sendo útil para analisar percepções e tendências de forma agregada.

Figura 12 - Escala *Likert*

Fonte: Elaboração própria (2025)

A partir da utilização da escala de *Likert* de cinco pontos, foi possível realizar a análise dos dados obtidos por meio do questionário, permitindo a interpretação quantitativa das respostas fornecidas pelos respondentes.

Dessa forma, conforme ilustrado na Figura 12, o estudo adotou uma estrutura analítica que classifica a efetividade do processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO em cinco níveis distintos. Essa classificação visa a oferecer uma leitura mais objetiva das percepções levantadas, contribuindo para a identificação de áreas que demandam aprimoramento e para o fortalecimento das práticas já consolidadas no âmbito da gestão do PEE/TO.

A Figura 13 a seguir demonstra a representatividade da escala *Likert* adotada neste estudo.

Figura 13- Representatividade da escala *Likert*

Fonte: Elaboração própria (2025)

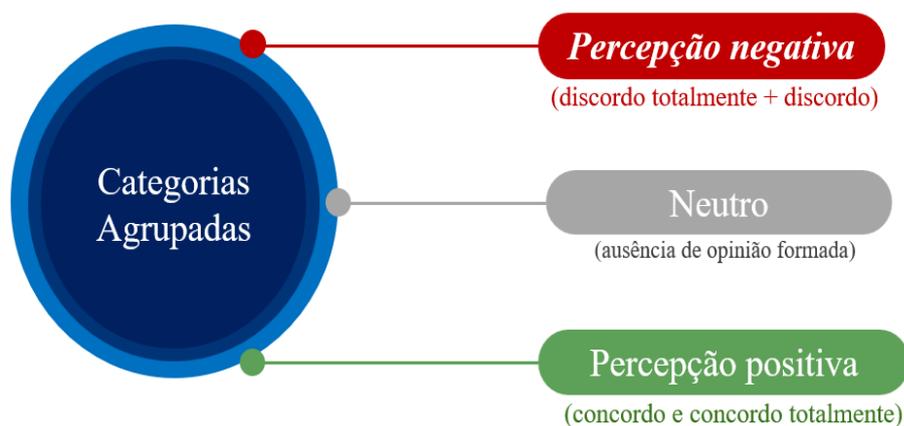
Para análise do processo de gestão do PEE/TO, optou-se por adotar duas abordagens para a interpretação dos dados obtidos por meio da referida escala: a primeira estratégia adotada foi a análise por meio de gráfico de barras divergentes, utilizando uma variável categórica ordinal com base na frequência das respostas. E a segunda consistiu no cálculo do percentual

por questão individual, o que permitiu uma análise detalhada da distribuição das respostas nos diferentes níveis da escala.

Nesse sentido, Robbins et al., (2011) destacam com grande vantagem o uso de barras empilhadas divergentes, como a forma mais eficaz de apresentação de dados de escala *Likert*. Essa abordagem possibilitou a identificação de padrões específicos na percepção do respondente, permitindo uma compreensão mais detalhada relativa ao grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das afirmativas apresentadas.

Para fins interpretativos, as respostas foram organizadas em três categorias: percepção negativa (discordo totalmente + discordo), neutra (respostas indicativas de ausência de opinião formada) e percepção positiva (concordo + concordo totalmente), conforme demonstra a Figura 14.

Figura 14 - Categorização das respostas



Fonte: Elaboração própria (2025)

Essa abordagem, conforme Malhotra (2019), permite uma análise equilibrada, rigor metodológico e clareza na comunicação dos resultados. A estratégia possibilita, ainda, a identificação de possíveis tendências predominantes nas percepções dos participantes, sejam elas favoráveis ou desfavoráveis, o que enriquece a análise global do estudo.

Destaca-se ainda que a escolha pela aplicação das abordagens fundamenta-se na natureza do objeto de estudo, que requer uma avaliação de caráter multidimensional e que possibilita compreender os aspectos mais críticos e positivos no processo analisado.

A utilização do cálculo do percentual por categoria favorece a leitura técnica e detalhada das percepções, mantendo a fidelidade à escala *Likert*. A análise por agrupamento de categorias

contribuiu para uma visualização mais clara e objetiva dos resultados, facilitando sua utilização prática em contextos decisórios.

Desse modo, a construção do questionário preenche os critérios, rigor metodológico e fundamentação teórica com vista a garantir a validade e a confiabilidade dos resultados alcançados. Esse procedimento não apenas permite uma compreensão aprofundada das variações verificadas, mas também oferece suporte para a identificação de pontos de atenção e para o fortalecimento das práticas de gestão.

Cabe mencionar ainda que, no questionário aplicado constante no Apêndice A, inclui, em sua seção inicial, questões sociodemográficas de resposta única, múltipla escolha e abertas, com a finalidade de contextualizar o perfil dos participantes e subsidiar a análise dos dados coletados.

4.1.3.3 Da aplicação do questionário

Para atingir um dos objetivos específicos, que é identificar as percepções de gestores e técnicos da SEDUC/TO sobre o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO, foi aplicado um questionário que abordou questões com foco nas seguintes temáticas:

- a) governança do processo de acompanhamento e monitoramento do PEE/TO;
- b) processo de gestão do PEE/TO;
- c) articulação interinstitucional, integração de dados e informações;
- d) sistematização, periodicidade e avaliação dos resultados;
- e) instrumentos de coleta, análise e apresentação de dados;
- f) utilização dos resultados e transparência;
- g) papel/atuação da CPPAMA;
- h) grandes desafios para acompanhar e monitorar o PEE/TO.

A aplicação do questionário exigiu a solicitação de autorização à SEDUC/TO, conforme a Instrução Normativa n.º 06, de 14 de julho de 2020 (Tocantins, 2020), que regulamenta o Apoio à Pesquisa na Educação Básica em unidades jurisdicionadas à Secretaria da Educação. Essa etapa é crucial para assegurar a conformidade ética e institucional da pesquisa. Adicionalmente, a instituição solicitou a apresentação de um plano de aplicabilidade da pesquisa, detalhando como os resultados seriam utilizados no ambiente de trabalho. A

autorização formal para a realização do estudo foi concedida pela alta gestão da SEDUC/TO, por meio do Processo n.º 2024/27000/21500 e do Despacho n.º 061/2025 – GASEC, datado de 4 de fevereiro de 2025.

O envio do questionário foi realizado entre 10 de abril e 16 de maio de 2025, diretamente ao e-mail institucional dos participantes, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Antes de iniciar o preenchimento do formulário, os participantes tiveram acesso a uma mensagem introdutória de boas-vindas e ao texto que apresentava os objetivos da pesquisa, seguido do TCLE, no qual era solicitado o aceite para participação no estudo. Somente após a manifestação de concordância, o acesso às perguntas do questionário era liberado. Os participantes tiveram um prazo inicial de 30 dias para o envio das respostas, que foi prorrogado por mais 15 dias, visando maximizar a taxa de retorno e a representatividade da amostra.

No processo de coleta de dados, cada respondente declarou sua percepção sobre o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO. Para cada questão apresentada no questionário, o respondente selecionou uma das opções de resposta da escala de *Likert*, conforme sua percepção com relação à prática no âmbito do PEE/TO. As respostas fornecidas foram convertidas conforme os critérios de categorização apresentados nas Figuras 3 e 4, que ilustram a representatividade da escala e a organização das respostas em percepções negativa, neutra e positiva, respectivamente.

Após o recebimento das respostas, foi realizada uma análise preliminar dos dados coletados no questionário e, complementarmente, de entrevistas, com ênfase na identificação e avaliação das práticas relacionadas ao processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO. Essa análise inicial incluiu a verificação de dados faltantes e a distribuição das respostas. Os eixos temáticos liderança, acompanhamento/monitoramento e transparência foram considerados, permitindo uma compreensão mais ampla do processo e fornecendo subsídios para as análises subsequentes.

Assim, a aplicação do questionário, realizada segundo as diretrizes institucionais e éticas, representou uma etapa fundamental para a coleta de dados primários desta pesquisa.

O processo, que envolveu a obtenção de autorização formal, o envio do instrumento e o gerenciamento dos prazos de resposta, permitiu o acesso às percepções de gestores e técnicos da SEDUC/TO sobre o monitoramento e avaliação do PEE/TO. A análise preliminar dos dados coletados, focada nos eixos temáticos definidos, foi base de dados empírica necessária para aprofundar a compreensão do objeto de estudo e contribuir para o avanço do conhecimento na área de políticas públicas e gestão educacional.

4.1.3.4 Desafios para realização das entrevistas e questionários

Esta seção aborda os principais desafios enfrentados durante a fase de coleta de dados, que envolveu a aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas. Serão detalhadas as complexidades inerentes à obtenção de autorização institucional e à gestão do agendamento com os participantes, elementos cruciais para a garantia do rigor metodológico e da validade dos resultados da pesquisa.

O primeiro desafio significativo foi a necessidade de solicitar formalmente à SEDUC/TO a autorização para a realização do estudo. A formalização dessa solicitação impôs o cumprimento de critérios normativos e institucionais específicos, demandando a elaboração de um Plano de Aplicabilidade da pesquisa para a instituição. Este plano teve como objetivo principal explicitar como os resultados do estudo poderiam contribuir para o aprimoramento das práticas de monitoramento e avaliação do PEE/TO, alinhando-se às diretrizes e demandas da SEDUC/TO. A morosidade do processo de análise da solicitação e a subsequente emissão do parecer de autorização, embora justificadas pela complexidade inerente à avaliação e à necessidade de garantir a plena aderência às regulamentações institucionais, geraram um atraso na etapa de coleta de dados. Este aspecto ressalta a importância de considerar os trâmites burocráticos e administrativos como potenciais fontes de desafios em pesquisas que envolvem instituições públicas (Minayo, 2017).

Adicionalmente, a etapa de agendamento e a garantia da disponibilidade dos participantes para a realização das entrevistas semiestruturadas constituíram outro desafio relevante. Para cada participante selecionado para compor a amostra, procedeu-se ao envio de uma mensagem de convite formal, veiculada por meio de plataformas como WhatsApp e também por e-mail. Tal comunicação detalhou os objetivos da pesquisa e anexou o documento comprobatório da autorização institucional para sua execução, reforçando a legitimidade do estudo e a segurança dos participantes. Na referida mensagem, solicitou-se aos entrevistados que indicassem uma data e horário de sua preferência para a realização da entrevista, bem como a disponibilidade para que esta ocorresse de forma online ou presencial. A organização das agendas individuais exigiu um esforço adicional por parte do pesquisador, a fim de assegurar a participação de todos os sujeitos no prazo estabelecido para a coleta de dados. Para os membros da Comissão Permanente de Acompanhamento e Monitoramento e Avaliação (CPPAMA), o convite foi formalizado por meio de ofício, conferindo maior formalidade ao processo.

Por isso, os desafios relacionados à obtenção de autorização institucional e à gestão do agendamento com os participantes destacam a complexidade inerente à pesquisa em contextos

organizacionais. A superação dessas barreiras, por meio de planejamento detalhado, comunicação eficaz e flexibilidade, foi fundamental para a concretização da coleta de dados, garantindo a adesão dos participantes e a integridade do processo metodológico.

As lições aprendidas com esses desafios contribuem para o aprimoramento de futuras investigações no campo das políticas públicas e gestão educacional, reforçando a necessidade de antecipar e mitigar potenciais obstáculos na fase de campo.

4.1.3.5 Aspectos éticos da pesquisa

A presente pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por não se enquadrar nas exigências previstas pela Resolução CNS⁶ n.º 510 (Brasil, 2016), que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Segundo o artigo 1º, parágrafo único, as pesquisas de opinião pública com participantes não identificados e que utilizem informações de domínio e acesso público, não há necessidade de serem registradas nem avaliadas pelo CEP. Isso ocorre visto que utilizam exclusivamente dados de acesso público, conforme definido pela Lei n.º 12.527 (Brasil, 2011) da Lei de Acesso à Informação, não são passíveis de apreciação ética por parte do CEP, desde que resguardados os princípios de confidencialidade, anonimato e uso responsável das informações.

Embora a pesquisa envolva servidores públicos em seu ambiente de trabalho, todos os princípios éticos da Resolução CNS n.º 510 (*op. cit.*) foram rigorosamente seguidos. O uso do TCLE, a garantia de anonimato, a confidencialidade dos dados e a participação voluntária foram os mecanismos utilizados para proteger os participantes.

A pesquisa se enquadra nesta exceção, uma vez que os dados coletados não são considerados sensíveis e não há identificação dos participantes. A pesquisa teve o enfoque exclusivamente na análise do processo de gestão e no aprimoramento do processo, para gerar conhecimento aplicado ao serviço, sem pretensões de generalização. Todos os participantes convidados para a pesquisa foram previamente informados, de forma clara e acessível, sobre o contexto, objetivo, metodologia, procedimentos, possíveis riscos e resultados esperados do estudo. Também foram esclarecidos quanto ao direito de recusar ou desistir da participação em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo. Aqueles que concordaram em participar formalizaram sua adesão à pesquisa.

⁶ Conselho Nacional de Saúde.

Dessa forma, considerando a natureza da investigação e o respeito aos princípios éticos que regem a pesquisa científica, entende-se não haver obrigatoriedade de submissão do estudo ao CEP. Isso ocorre considerando o compromisso ético do pesquisador com a integridade, a veracidade e a responsabilidade no trato das informações analisadas.

4.1.4 Critérios adotados para análise e interpretação de resultados

A etapa de análise e interpretação dos resultados teve como desafio principal compreender de forma sistemática os elementos destacados do material empírico coletado, buscando estabelecer conexões com o problema de pesquisa. Para tanto, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), que estabelece um conjunto de procedimentos metodológicos destinados ao tratamento de dados. Essa abordagem permitiu a organização do material em categorias temáticas, facilitando a interpretação dos dados a partir de uma estrutura lógica e fundamentação teórica.

Complementarmente, foi empregada a técnica da triangulação de dados, com o intuito de promover uma visão mais ampla e aprofundada na análise. A triangulação, conforme descrita por Flick (2020), consiste na articulação de diferentes fontes de informação no exame de um objeto de pesquisa, contribuindo para o aumento da credibilidade e da validade dos achados.

Dessa forma, percebe-se que a triangulação de dados confere maior precisão aos resultados, uma vez que vários pontos de vista são considerados. Isso demonstra que um mesmo fenômeno é analisado a partir de diferentes fontes de dados. As informações obtidas por meio de diferentes recursos metodológicos podem ser utilizadas para corroborar, refinar ou destacar as limitações da pesquisa, além de enriquecer a compreensão sobre o problema investigado.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo visa alcançar dois objetivos centrais: a redução de incertezas e o aprofundamento na interpretação dos resultados. A redução de incertezas permite ao pesquisador verificar se sua compreensão inicial do objeto de estudo se sustenta frente à análise empírica, conferindo maior rigor à investigação. Já o aprofundamento na interpretação dos resultados favorece a construção de novas ideias, possibilitando ao estudo avançar para além das evidências aparentes e revelando aspectos mais profundos da realidade observada.

A análise de conteúdo desenvolvida neste trabalho foi conduzida conforme as três etapas estabelecidas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados,

inferência e interpretação, recorrendo à técnica de análise de conteúdo temática conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15- Etapas análise de conteúdo



Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Bardin (2016).

A seguir, apresenta-se o detalhamento de cada uma dessas fases, conforme a aplicação no presente estudo.

a) Pré-análise

A fase inicial consistiu na organização e preparação do material empírico. Nesta etapa, foram definidos os objetivos da análise e os critérios de seleção dos dados relevantes, para delimitar os elementos importantes dos materiais a serem examinados para execução nas etapas subsequentes. Realizou-se uma leitura dos materiais, permitindo uma visão ampla dos estudos. Com base nessa leitura, foram identificadas as principais estratégias que orientariam o processo, além de definir as categorias de referência para a codificação dos dados. As principais estratégias utilizadas na análise foram:

- temas principais: conceitos-chave recorrentes no material, diretamente relacionados ao problema de pesquisa;
- conformidade com os objetivos da pesquisa: verificação da aderência dos conteúdos ao escopo e às hipóteses do estudo.
- núcleo de sentido: fragmentos discursivos que expressam ideias centrais passíveis de agrupamento temático;
- variação de discurso: identificação de diferentes perspectivas ou posicionamentos presentes no material analisado;
- frequência de ocorrência: número de vezes em que certos termos ou ideias são mencionados, como referência quanto a relevância.

b) Exploração do material.

Nesta etapa, procedeu-se à codificação dos dados brutos, a partir da segmentação dos textos em unidades de registro representativas. Essas unidades foram classificadas segundo categorias definidas na pré-análise, respeitando critérios de exclusividade e homogeneidade. O objetivo dessa fase foi transformar os dados brutos de forma sistemática e agregar em unidade, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto. Essa estratégia torna o material estruturado e de fácil compreensão, de forma que a análise desenvolvesse de modo sistemático e coerente com os objetivos da pesquisa.

A codificação permitiu identificar padrões e recorrências nos discursos, contribuindo para o agrupamento de informações em categorias analíticas. Esse processo envolveu não somente a classificação temática dos dados, mas também uma análise crítica dos conteúdos, a fim de preservar a complexidade dos sentidos expressos pelos sujeitos entrevistados.

c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

A última etapa consistiu na interpretação dos dados codificados, com base em análises qualitativas e, quando pertinente, na observação de frequências e padrões. A inferência foi orientada pelos objetivos da pesquisa e permitiu verificar a consistência dos resultados com a hipótese inicialmente formulada. Essa fase revelou correlações entre as diferentes fontes de informação e possibilitou a identificação de tendências e contradições relevantes para a compreensão do fenômeno em estudo.

A interpretação final dos dados buscou atribuir sentido às informações extraídas, ampliando a compreensão sobre o objeto de estudo e oferecendo subsídios teóricos e empíricos que contribuem para o avanço do conhecimento na área. Ao integrar os dados documentais e discursivos por meio da triangulação, reforçou-se a consistência das análises, garantindo uma abordagem metodológica criteriosa do estudo.

Com base nas atividades realizadas, foram estabelecidas no Quadro 9 as categorias que apresentam os principais tópicos tratados na análise dos dados e discussão dos resultados apresentados.

Quadro 9 - Principais apontamentos dos entrevistados

Eixo	Descrição
Eixo 1 - Liderança	Nesta categoria constam os relatos que envolvem a percepção dos entrevistados sobre a influência da alta direção e das lideranças da SEDUC/TO na criação de um ambiente organizacional propício à excelência na execução do PEE e como as

Eixo	Descrição
	<p>lideranças comunicam eficazmente o plano, promovem o engajamento dos profissionais e fomentam uma cultura organizacional. Os principais apontamentos dos entrevistados foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura da governança para uma gestão eficiente; - Comunicação da alta administração sobre o PEE; - Envolvimento dos atores no processo de acompanhamento e monitoramento; - Critérios de nomeação para coordenadores de metas; - Capacitação da equipe técnica de gestão; - Estimulo a colaboração intersetorial.
Eixo II – Acompanhamento e Monitoramento	<p>Esta categoria contempla relatos dos entrevistados sobre as percepções relacionados ao processo de acompanhamento e monitoramento. Os principais apontamentos foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise do processo de acompanhamento e monitoramento; - Periodicidade do monitoramento; - Ferramentas e metodologia utilizadas; - Acessibilidade e compartilhamento das informações; - Identificação de boas práticas; - Uso dos dados para tomada de decisões.
Eixo III - Transparência	<p>Nesta categoria constam os relatos sobre a percepções dos entrevistados com relação à transparência do processo junto a sociedade e órgãos de controles. Os principais apontamentos realizados foram sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparência institucional; - Mecanismos e estratégias de divulgação e prestação de contas; - Clareza e objetividade das informações; - Participação e controle social; - Acessibilidade dos dados e relatórios; - Canais de comunicação utilizados para divulgar as informações.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Bardin (2016).

O Quadro 9 oferece uma visão geral dos temas discutidos nas entrevistas com os membros da CPPAMA do PEE/TO. A análise dos relatos se concentrou em três eixos principais: Liderança, Acompanhamento/Monitoramento e Transparência. O objetivo foi identificar os desafios e oportunidades na gestão do plano, considerando a percepção dos entrevistados.

No eixo Liderança foram abordadas as percepções dos entrevistados sobre a influência da alta direção e das chefias da SEDUC/TO na criação de um ambiente organizacional que favoreça a execução do PEE/TO. As discussões se concentraram na estrutura de governança, na comunicação da alta administração e no envolvimento dos atores no processo de acompanhamento. Outro ponto relevante foi a ausência de critérios claros para a nomeação de líderes, a falta de qualificação da equipe técnica e a falta de incentivo à colaboração intersetorial. Os participantes sugeriram que a estrutura de governança precisa ser melhor definida para garantir uma gestão mais eficiente.

O Eixo Acompanhamento e Monitoramento concentrou-se nas percepções sobre como é realizado o processo de acompanhamento e monitoramento do PEE. Os entrevistados

apontaram problemas na periodicidade das avaliações e nas ferramentas e metodologias utilizadas. Foi notada a dificuldade em compartilhar informações e a percepção de que os dados coletados não são utilizados para tomar decisões eficazes. Além disso, os participantes mencionaram a falta de práticas de monitoramento consistentes, o que prejudica a identificação de pontos positivos e o ajuste das ações.

O Eixo Transparência investigou a percepção dos entrevistados em relação à transparência do processo de monitoramento para a sociedade e os órgãos de controle². As principais preocupações giraram em torno da transparência institucional, dos mecanismos de divulgação e da acessibilidade dos dados e relatórios. Os participantes também expressaram a necessidade de canais de comunicação mais eficazes para compartilhar os resultados da avaliação do plano.

Para a análise das entrevistas qualitativas, foi adotada a técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (2016). As falas dos entrevistados foram codificadas e organizadas em eixos temáticos, permitindo identificar padrões, convergências e divergências nos relatos. Os resultados dessa organização são apresentados em quadros descritivos na seção de resultados.

Dessa forma, o tratamento dos resultados refere-se à análise e interpretação dos dados qualitativos gerados, buscando gerar resultados que atendam aos objetivos da pesquisa. Assim, foi possível identificar, além dos temas abordados, as presenças, ausências e a intensidade dos argumentos levantados por cada entrevistado e categoria. A partir dessa síntese, concluiu-se a fase de coleta e tratamento dos dados, na qual, com o apoio do referencial teórico da análise documental e da análise de conteúdo, foi realizada a triangulação dos dados, permitindo um posicionamento claro em relação ao problema de pesquisa. O detalhamento e tratamento dos dados serão aprofundados no capítulo 5, que aborda resultados e discussão dos resultados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, obtidos por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas semiestruturadas. A análise está fundamentada nos objetivos específicos da investigação, voltados à compreensão da eficácia do processo de gestão, acompanhamento e monitoramento do PEE/TO. Ao longo das próximas seções, os dados coletados são discutidos e interpretados, buscando-se identificar padrões, desafios e oportunidades de melhoria. A articulação entre as evidências empíricas e a literatura pertinente permitirá não apenas a compreensão aprofundada do fenômeno estudado, mas também a formulação de subsídios para o avanço do conhecimento na área de gestão e avaliação de políticas educacionais.

5.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO

Nesta seção, apresenta-se o perfil sociodemográfico dos participantes que responderam ao questionário sobre o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO. Foram selecionados respondentes de diferentes perfis e níveis hierárquicos da instituição, para captar distintas percepções acerca das práticas de monitoramento e avaliação desenvolvidas. Compreender as percepções é fundamental para avaliar como o processo de gestão do PEE/TO é percebido pelos diversos atores envolvidos no seu dia a dia.

5.1.1 Caracterização do perfil dos respondentes

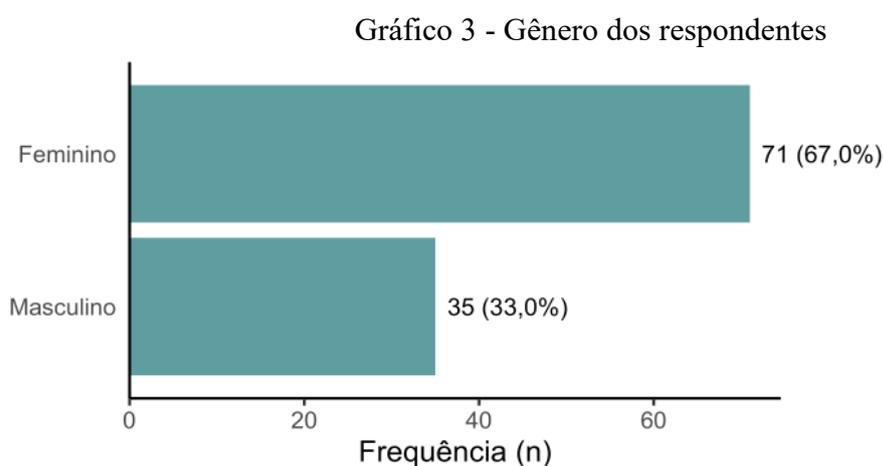
Esta seção apresenta o perfil sociodemográfico dos respondentes da pesquisa que responderam ao questionário sobre o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO, considerando os aspectos como faixa etária, gênero, escolaridade e tempo de atuação na instituição.

A pesquisa foi aplicada a 106 participantes da SEDUC/TO de diferentes perfis e níveis hierárquicos. A estratégia que visou captar uma diversidade de percepções sobre as práticas de gestão do plano.

A análise do perfil sociodemográfico destes respondentes revelou uma amostra com características específicas e notavelmente experientes. A maioria dos participantes é do gênero

feminino 67%, com uma faixa etária concentrada entre 41 e 50 anos 49,1%. O nível de escolaridade é elevado, com 72,6% possuindo pós-graduação em nível de Especialização ou MBA, e 17% com Mestrado. A experiência na instituição também é um fator de destaque, com 78,3% dos respondentes tendo mais de 10 anos de atuação na SEDUC/TO. Por fim, um percentual substancial de 78,3% ocupa cargos ou funções de chefia.

Os dados detalhados que fundamentam esta análise são apresentados nos Gráficos 3 a 7. O Gráfico 3, ilustra os participantes por gênero.

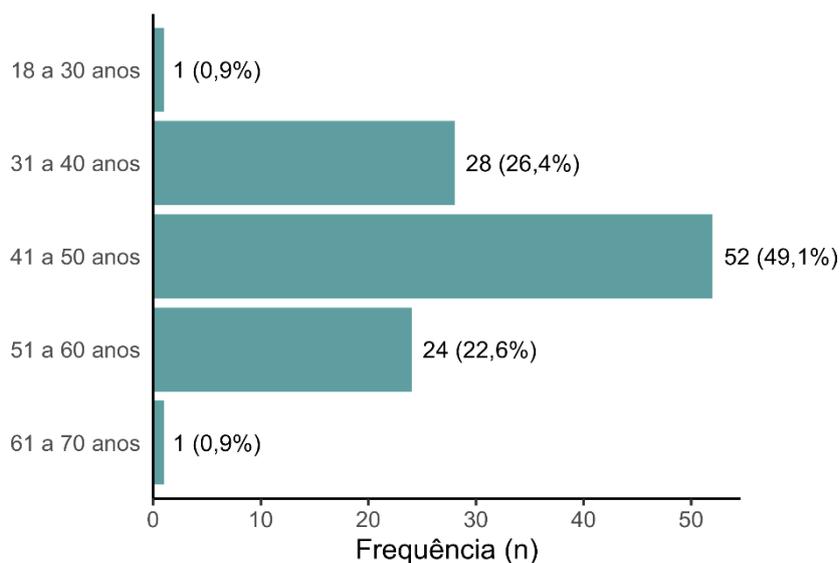


Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO.

No Gráfico 3, observa-se que 67% correspondem a 71 respondentes do gênero feminino, enquanto 33% do masculino, demonstrando uma predominância feminina entre os respondentes. Isso reflete uma realidade da educação, que possui no quadro de pessoal uma maior participação feminina.

O Gráfico 4, a seguir, apresenta a distribuição dos respondentes por faixa etária na SEDUC/TO sendo: 18 a 30 anos de serviço, de 31 a 40 anos, 41 a 50 anos, 51 a 60 anos, 61 a 70 anos e acima de 70 anos.

Gráfico 4 - Distribuição por faixa etária



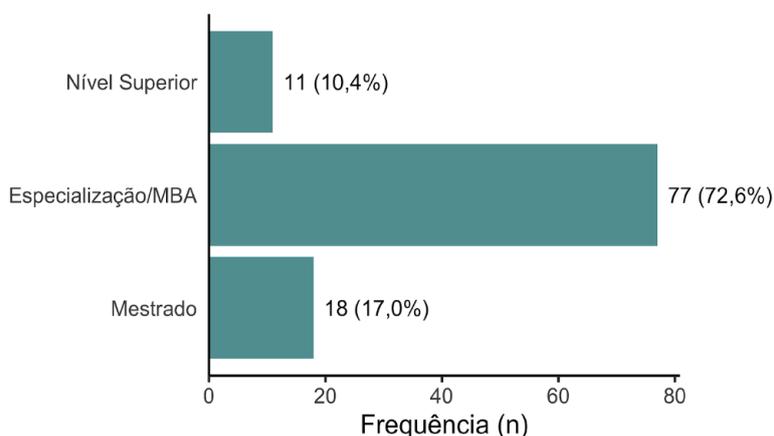
Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO.

Observa-se que a maioria dos respondentes encontram-se na faixa etária de 41 a 50 anos, totalizando 52 participantes, 49,1%, seguido pela faixa de 31 a 40 anos, com 28 respondentes, 26,4%, e de 51 a 60 anos, com 24 respondentes, 22,6%. A predominância de profissionais nas faixas etárias de 31 e 50 anos demonstra um perfil de respondentes com experiência profissional e trajetória consolidada na área da educação.

As faixas etárias de 18 a 30 anos e 61 a 70 anos aparecem com somente 1 respondente cada 0,9%, o que evidencia que nos setores pesquisados, não foi encontrada pessoa nessa faixa etária.

O Gráfico 5 permite uma análise por nível de formação acadêmica. Os dados obtidos revelam um perfil qualificado que atua na SEDUC/TO.

Gráfico 5 - Escolaridade



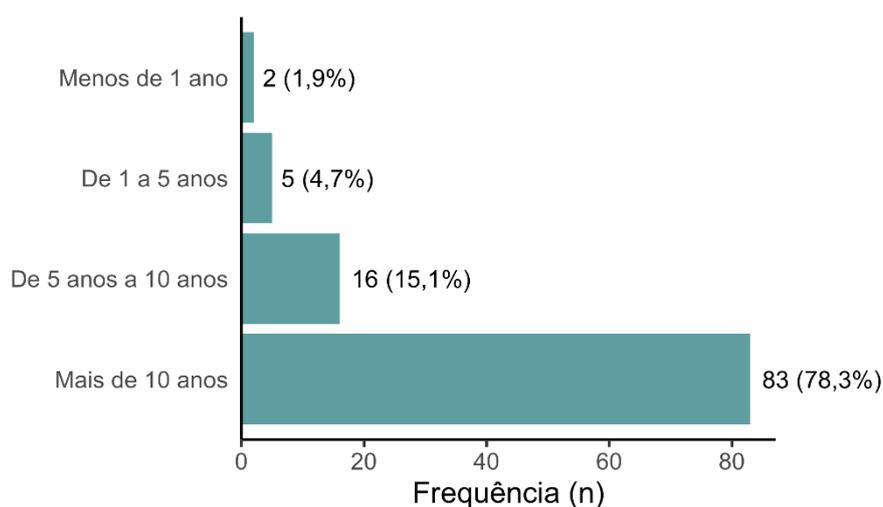
Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO.

O Gráfico 5 ilustra a distribuição dos níveis de escolaridade dos respondentes do estudo. Observa-se que a maioria dos participantes possui nível de Especialização/MBA, compreendendo 72,6% do total. Além disso, 10,4% dos respondentes possuem nível superior, enquanto 17% detêm titulação de mestrado.

A presença de respondentes com especialização e formação superior reflete um cenário de profissionais técnicos atuando com a gestão do PEE/TO. Essa característica é bem relevante, visto que o processo exige domínio de metodologias, capacidade analítica e compreensão aprofundada do funcionamento do PEE.

Na sequência, o Gráfico 6 apresenta a composição dos respondentes por tempo de serviço, dividida em quatro faixas: menos de 1 ano, de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos e acima de 10 anos.

Gráfico 6 - Tempo de trabalho

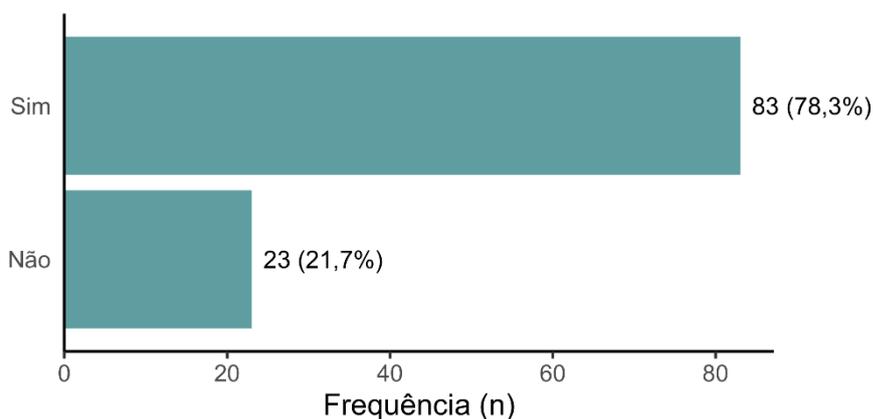


Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO.

É possível constatar que a maioria dos respondentes 78,3% possui mais de 10 anos de serviço na SEDUC/TO. Isso indica que a pesquisa contou com a participação de servidores experientes e com uma longa trajetória na instituição. Em contraste, a faixa de 5 a 10 anos de serviço representou 15,1%. Já os respondentes com menos de 1 ano e de 1 a 5 anos de atuação somaram 6,6%, o que demonstra baixa representatividade no processo. Essa distribuição pode indicar a maturidade institucional e a continuidade das práticas ao longo do tempo, visto que a maioria dos participantes possui um histórico prolongado de atuação. Esse cenário, por sua vez, pode contribuir para uma percepção mais consolidada e crítica sobre as práticas de gestão do PEE/TO, refletindo o impacto na operacionalização do trabalho realizado.

Além da experiência profissional, outro fator relevante para a análise do perfil dos participantes é a sua posição hierárquica. Nesse sentido, o Gráfico 7 revela que 78,3% dos respondentes ocupam cargo de chefia, enquanto 23 respondentes correspondem a 21,7% não possuem.

Gráfico 7 - Cargo função/chefia



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO.

Esses dados evidenciam que o público-alvo da pesquisa é composto principalmente por gestores e líderes, característica que pode influenciar as percepções e decisões dentro da instituição/setor pesquisado. A análise do perfil dos respondentes permitiu constatar os técnicos são capacitados e qualificados para o exercício do cargo. Além disso, são profissionais com experiência na instituição e conhecimento técnico relacionado às suas respectivas áreas.

Esses dados evidenciam que o público-alvo da pesquisa é composto principalmente por gestores e líderes, característica que pode influenciar as percepções e decisões dentro da instituição/setor pesquisado. A análise do perfil dos respondentes permitiu constatar que são técnicos capacitados e qualificados para o exercício do cargo. Além disso, são profissionais que gozam de experiência na instituição e possuem conhecimento técnico relacionado às suas respectivas áreas.

5.1.2 Análise da percepção dos respondentes por eixo (Liderança, Acompanhamento/Monitoramento e Transparência)

Esta seção analisa a percepção dos respondentes quanto à eficácia do processo de acompanhamento e monitoramento do PEE na SEDUC/TO. O objetivo principal é verificar o

processo de gestão do plano, considerando as práticas atualmente desenvolvidas e identificando tanto suas conformidades quanto as oportunidades de melhoria.

Para cada item analisado, os respondentes selecionaram uma das seguintes opções: 1 = “discordo totalmente”, 2 = “discordo”, 3 = “neutro”, 4 = “concordo” e 5 = “concordo totalmente”.

Para facilitar a compreensão dos dados coletados e oferecer uma visualização mais clara das percepções dos respondentes, optou-se por apresentar a análise por meio de gráficos de barras divergentes organizados por eixo temático. Essa forma de representação gráfica permitiu evidenciar a distribuição das respostas em torno do ponto neutro, destacando as polarizações entre percepções positivas e negativas, além de permitir comparações mais claras entre os percentuais apresentados.

Na análise dos dados, as respostas foram agrupadas em três categorias: percepção negativa (discordo totalmente e discordo), neutra (neutro) e percepção positiva (concordo e concordo totalmente).

Todas as variáveis coletadas foram submetidas a análises descritivas, com o cálculo das frequências absolutas (n) e relativas (%), conforme orientam Kaur; Stoltzfus; Yellapu (2018). As variáveis do tipo *Likert* (escala de concordância) foram representadas em gráficos com barras divergentes, como recomendado na literatura especializada de Robbins e Heiberger, (2011), sendo que todas as análises foram analisadas no software R, versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Para enriquecer a avaliação, além das questões de escala, foram incluídas perguntas abertas com o objetivo de captar sugestões e apontamentos sobre possíveis melhorias no processo analisado. Complementarmente, no apêndice F, encontram-se as tabelas com os resultados detalhados dos questionários, apresentando os percentuais de resposta para cada item da escala de *Likert*.

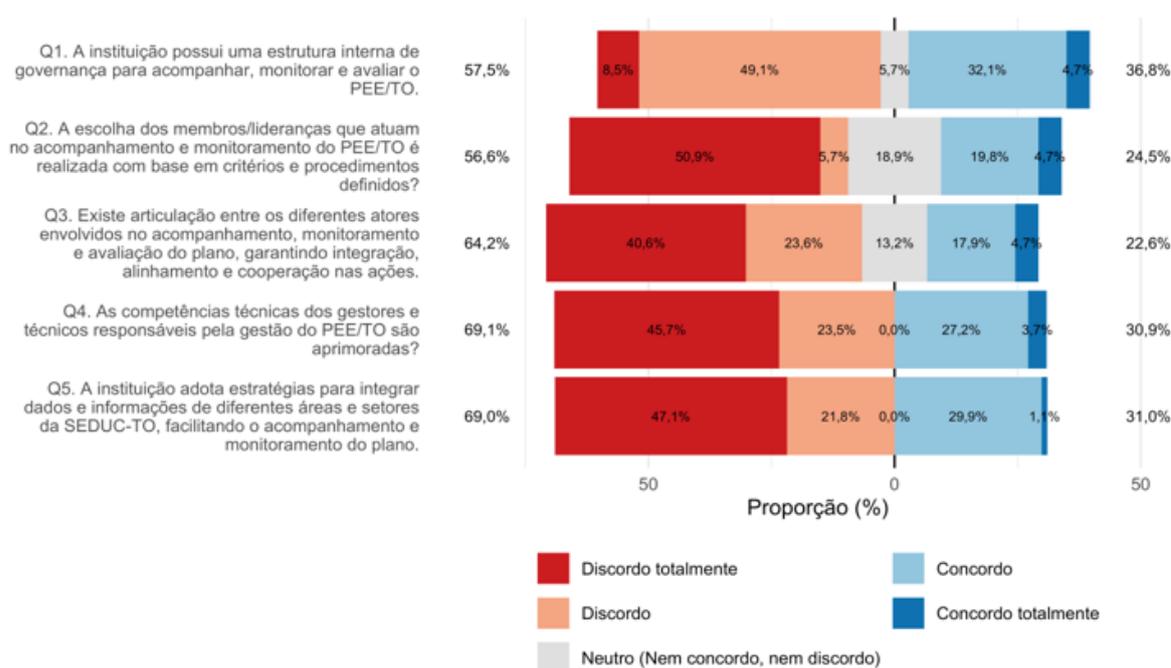
A seguir, apresenta-se a análise dos dados dos gráficos, organizados por eixo temático e desagregados por questão. Tal abordagem justifica-se pela necessidade de aprofundar a interpretação dos resultados em cada dimensão investigada, permitindo a identificação mais precisa dos aspectos críticos e das potencialidades de melhoria no processo de gestão, monitoramento e avaliação do PEE/TO.

5.1.2.1 Eixo liderança

Esta seção dedica-se à análise da percepção dos respondentes acerca do eixo “Liderança”. Os dados foram coletados por meio do questionário aplicado a superintendentes, técnicos, gerentes, diretores e diretores regionais da SEDUC/TO. Nosso objetivo é compreender como a alta gestão da Secretaria influencia a criação de um ambiente organizacional favorável à execução, acompanhamento e avaliação do PEE/TO.

O Gráfico 8 apresenta os percentuais de concordância e discordância das cinco afirmativas do Eixo Liderança. Tais afirmativas abordam aspectos da liderança, incluindo governança, critérios de nomeação, articulação intersetorial e qualificação técnica. A análise desses resultados possibilitou identificar não somente os desafios e fragilidades, mas também iniciativas pontuais que indicam caminhos para o fortalecimento da liderança estratégica e da cultura avaliativa no contexto da SEDUC/TO.

Gráfico 8 - Eixo liderança



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Os resultados do Gráfico 8 evidenciam um predomínio de percepções negativas à atuação da SEDUC no eixo liderança. As questões Q3, Q4 e Q5 concentraram os maiores percentuais de respostas negativas: 64,2%, 69,1% e 69%, respectivamente. As questões Q1 e Q2, ainda que com percentuais ligeiramente inferiores, mantêm a tendência crítica tendo 57,5% discordam que exista uma estrutura de governança consolidada e 56,6% discordam que a escolha das

lideranças siga critérios claros. A Q1 observa-se um percentual de concordância de 36,8%, apontando que parte dos respondentes reconhecem que a instituição possui uma estrutura interna de governança. De modo geral, o gráfico revela uma percepção institucional fragilizada em relação ao papel da liderança no processo de gestão do plano. Essa percepção é reforçada pela baixa presença de respostas neutras, o que indica que os respondentes possuem posicionamentos bem definidos, majoritariamente críticos. A polarização das respostas pode estar relacionada tanto à consolidação de uma visão negativa sobre a atuação da liderança, quanto à ausência de mecanismos claros de comunicação e participação nos processos de governança.

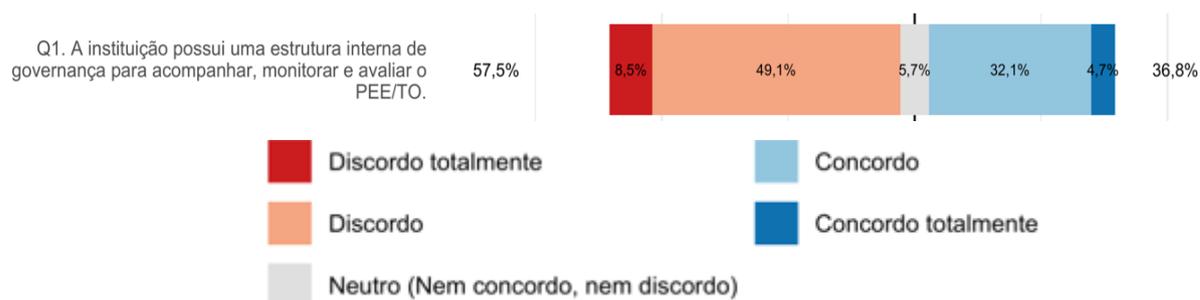
Por isto, a OCDE e Dourado (2018) alertam que, quando a gestão dos planos educacionais não tem uma liderança estabelecida com diretrizes, objetivos claros e responsabilidades bem definidas, corre-se o risco de fragmentação da gestão, resultando em falta de coordenação e ineficiência. Assim, é importante salientar para o perigo de uma gestão com foco em pessoas-chave e suas decisões individuais. Para implementar planos consistente e eficientes é necessário que a instituição tenha processos estabelecidos, e que garantam a continuidade e a qualidade na gestão do processo.

A ausência de critérios objetivos para nomeação de líderes, somada à baixa integração dos setores e à carência de estratégias de monitoramento por evidências, indicam falhas que vão além da gestão técnica.

Neste cenário, os dados analisados no eixo “Liderança” revelam um quadro de fragilidade institucional na condução estratégica do PEE/TO, caracterizado por baixa articulação, ausência de critérios de liderança, carência de integração entre setores e dificuldades na cultura do monitoramento.

Esses achados apontam para a necessidade de fortalecer a governança da SEDUC/TO, por meio da institucionalização de rotinas estratégicas, da qualificação técnica de gestores e do estabelecimento de práticas efetivas de liderança e das diretrizes da administração pública orientada por resultados. Consolidar uma liderança capaz de articular planejamento, avaliação e tomada de decisão com base em evidências é condição primordial para a efetividade do processo de gestão do PEE/TO.

A seguir, apresenta-se a análise desagregada do Gráfico 10 da questão 1 a 5 do eixo liderança. O Gráfico 9 apresenta a percepção dos respondentes sobre a estrutura da governança e gestão do processo de avaliação do PEE/TO.



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 9 investigou a percepção dos respondentes sobre a existência de uma estrutura interna de governança/gestão destinada ao acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO. Os dados revelam uma divisão significativa de opiniões: 57,5% dos respondentes manifestaram discordância com (“discordo” e “discordo totalmente”), enquanto 36,8% demonstraram concordância (“concordo” e “concordo totalmente”) e somente 5,7% se posicionaram de forma neutra. Esse cenário evidencia uma lacuna na efetividade da governança do PEE/TO. Embora dispositivos institucionais de acompanhamento e monitoramento estejam formalmente previstos, como comissões técnicas, planos de ação e regulamentações específicas, a percepção predominante dos respondentes indica que governança/gestão não são plenamente reconhecidas ou efetivadas no cotidiano institucional. A ausência de visibilidade e clareza sobre a atuação dessas instâncias pode comprometer a legitimidade e a eficácia do processo avaliativo.

Matias-Pereira (2022) destaca que a governança pública eficaz demanda clareza de papéis, liderança institucional, delimitação de responsabilidade e articulação entre os diferentes atores envolvidos, visando a administração eficaz e o alcance dos objetivos da instituição.

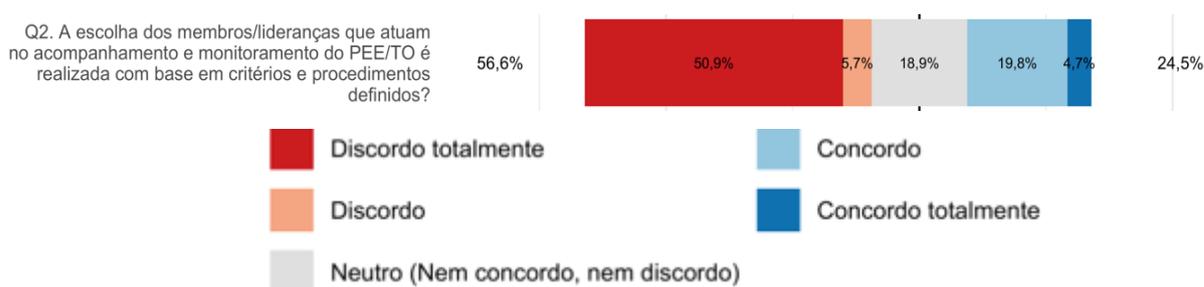
É importante destacar que, em 2023, a SEDUC/TO realizou uma reestruturação interna, elevando a Coordenação do PEE à condição de Gerência. Essa instância passou a ser responsável pela articulação entre o PEE, o PROFE, o Plano Plurianual (PPA) e o Plano de Ações Articuladas (PAR). Essa mudança representa um esforço institucional relevante para centralizar e fortalecer a gestão estratégica do plano. No entanto, os resultados do gráfico indicam que essa reestruturação ainda não foi suficientemente assimilada pelos gestores e técnicos, apontando para a necessidade de maior divulgação e consolidação das novas práticas administrativas.

Por fim, a análise sugere que a existência formal de estrutura de governança não garante sua eficácia operacional. É imprescindível que essas instâncias estejam acompanhadas de

equipe técnica qualificada, recursos adequados, rotinas institucionais claras e canais efetivos de comunicação, como reforçam as diretrizes do Decreto n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017), que estabelece princípios de governança pública baseados na integridade, transparência e prestação de contas.

Dando sequência à análise do eixo liderança, o Gráfico 10 apresenta a percepção dos respondentes com relação à escolha dos membros e lideranças que atuam no PEE/TO.

Gráfico 10 - Escolha dos membros/lideranças



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 10 evidencia que 56,6% dos respondentes manifestaram discordância (total ou parcial) quanto à existência de critérios para escolha de membros ou liderança, enquanto somente 24,5% afirmaram concordar. Outros 18,9% posicionaram-se de forma neutra. Esses dados revelam um cenário de ausência de critérios para seleção de lideranças no âmbito do PEE/TO.

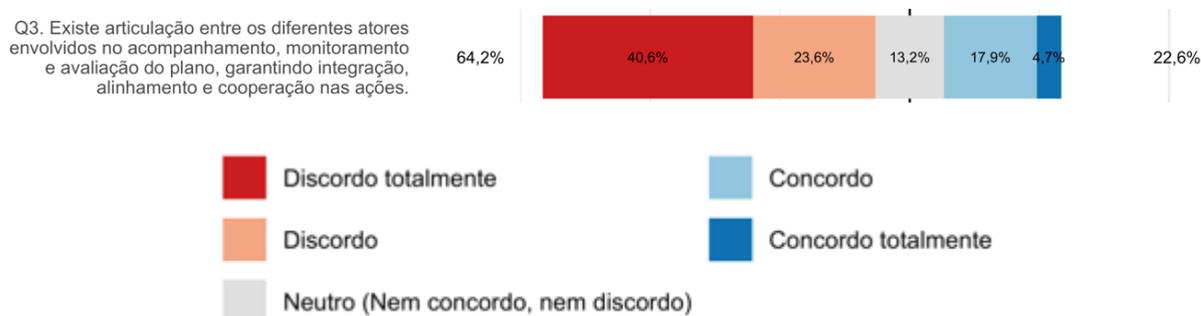
A predominância de percepções negativas sugere que o processo de escolha de lideranças reflete uma prática pouco transparente. A esse respeito, o TCU, 2020 destaca que os resultados de qualquer organização dependem das competências das pessoas que nela trabalham. Complementando ainda, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) ressalta que as lideranças são responsáveis por assegurar a coerência entre o planejamento estratégico e sua implementação, influenciando diretamente a cultura organizacional, o engajamento das equipes técnicas e a orientação para resultados. O Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), por sua vez, afirma que os resultados de qualquer instituição pública estão diretamente relacionados à. Desde modo, a falta de critérios bem definidos para a seleção de profissionais que ocupam cargos de liderança pode comprometer a legitimidade, a continuidade e a eficiência dos processos de monitoramento e avaliação das metas do plano.

No caso do PEE/TO, a percepção de que as escolhas de lideranças não seguem critérios objetivos pode impactar negativamente a confiança institucional e o engajamento dos profissionais envolvidos, além de dificultar a construção de uma cultura de avaliação contínua, baseada em evidências. Conforme destaca Dourado (2015), a eficácia do planejamento educacional está atrelada à capacidade de articulação entre os diversos níveis de gestão e à institucionalização de práticas democráticas e técnicas na condução das políticas.

A análise do Gráfico 10 evidencia que a ausência de critérios técnicos e procedimentais claros na designação de lideranças representa uma vulnerabilidade da gestão do PEE/TO. Tal situação compromete a eficácia do processo de acompanhamento do plano e reforça a necessidade de institucionalizar práticas de seleção baseadas em competência, legitimidade técnica e transparência. Isso implica em avançar para a institucionalização de critérios públicos, transparentes e baseados em competências técnicas, a fim de garantir que os gestores e coordenadores envolvidos no acompanhamento do PEE/TO estejam aptos a conduzir de forma qualificada o monitoramento das metas e a análise de resultados.

A seguir, a Gráfico 11 aborda se existe articulação entre os diferentes atores envolvidos no processo de acompanhamento e monitoramento.

Gráfico 11 - Articulação entre atores



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Os resultados dos dados apresentados no Gráfico 11 evidenciam uma predominância de percepções negativas com 64,2% dos respondentes discordaram total ou parcialmente da afirmativa, indicando que existe pouca articulação, integração e cooperação entre as ações entre os diferentes atores envolvidos no acompanhamento e monitoramento do plano. Heck et al., (2017), enfatiza que a articulação entre os entes e instâncias responsáveis pela gestão educacional é um dos pilares para garantir a coerência, o alinhamento estratégico e a efetividade das políticas públicas no campo da educação. A ausência de articulação pode comprometer o

fluxo de informações, a tomada de decisões, enfraquece o processo de implementação do PEE/TO. Como afirmam Oliveira e Araújo (2021), a gestão do plano deve estar ancorada em práticas de governança horizontal, que favoreçam o diálogo institucional, o compartilhamento de responsabilidades e a construção coletiva de soluções. A inexistência de tais práticas revela desafios significativos, que dificultam a consolidação de uma cultura avaliativa integrada e participativa.

Em contrapartida, 22,62% dos respondentes concordam com a existência de articulação efetiva, indicando a percepção de que, ainda que de forma incipiente, há práticas institucionais que promovem o diálogo, a cooperação técnica e o compartilhamento de responsabilidades entre os atores envolvidos. Esse grupo, embora minoritário, aponta para a possibilidade de experiências bem-sucedidas que podem ser fortalecidas e disseminadas como modelo de gestão integrada no âmbito do plano. Enquanto 13,2% dos participantes foram neutros, o que pode refletir desconhecimento sobre os fluxos de gestão/governança do PEE/TO, ou mesmo a falta de clareza institucional sobre os papéis desempenhados por cada ator.

Segundo Cellard (2008), a ausência de informação ou de envolvimento direto nos processos decisórios pode resultar em percepções difusas, ou apáticas sobre a efetividade das políticas públicas, especialmente quando não há canais formais de comunicação estruturados.

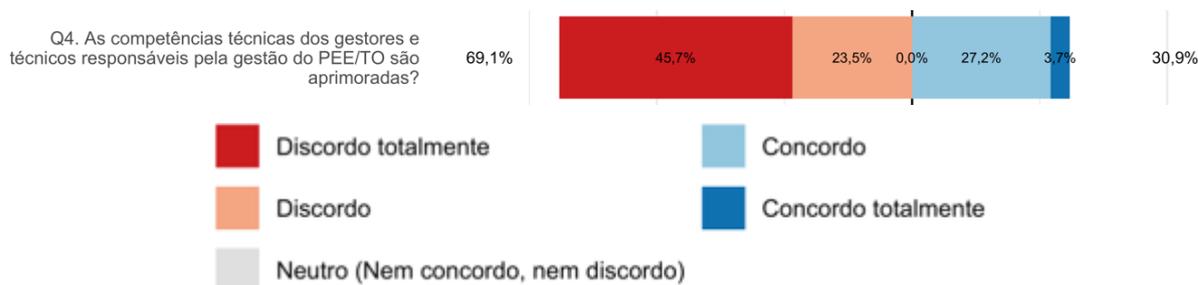
Conforme argumentam Souza e Pinto (2019), a consolidação de uma gestão eficiente requer estruturar mecanismos de coordenação intersetorial, com fluxos definidos de comunicação e compartilhamento de informações, capazes de fortalecer a coesão das ações, reduzir riscos e potencializar a efetividade das políticas públicas.

Os dados do Gráfico 11 revelam que a articulação entre os atores responsáveis pela implementação do PEE/TO é percebida como insuficiente, refletindo uma cultura organizacional ainda centrada em práticas fragmentadas e verticalizadas. Esse cenário representa um desafio para fortalecer os mecanismos de diálogo, integrar fluxos de trabalho e institucionalizar práticas colaborativas, são medidas para avançar na efetividade e na promoção de uma cultura avaliativa sólida e democrática.

Dessa forma, a inexistência de fluxos de cooperação consolidados entre os agentes institucionais compromete não somente a eficácia da implementação das metas e estratégias previstas, mas também fragiliza os princípios de transparência, *accountability* e participação social que devem nortear o ciclo de gestão do plano.

Dando sequência à análise, o Gráfico 12 apresenta a percepção dos respondentes sobre o aprimoramento das competências técnicas.

Gráfico 12 - Competências técnicas são aprimoradas



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 12, demonstra que 69,1% dos respondentes discordam da afirmativa de que as competências técnicas estão sendo aprimoradas, enquanto somente 30,9% demonstraram concordância. Notadamente, não houve nenhuma manifestação de neutralidade na resposta, reforçando a polarização da percepção dos participantes sobre o tema.

Esse resultado aponta para uma percepção negativa quanto à existência de iniciativas consistentes de qualificação e desenvolvimento técnico das lideranças envolvidas na gestão do do PEE/TO.

Quanto a isto, o artigo 4º do Decreto n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017) estabelece como diretriz da governança pública reforça a necessidade de que o processo de liderança seja orientado não somente por cargos formais, mas por habilidades técnicas compatíveis com a complexidade da gestão educacional contemporânea.

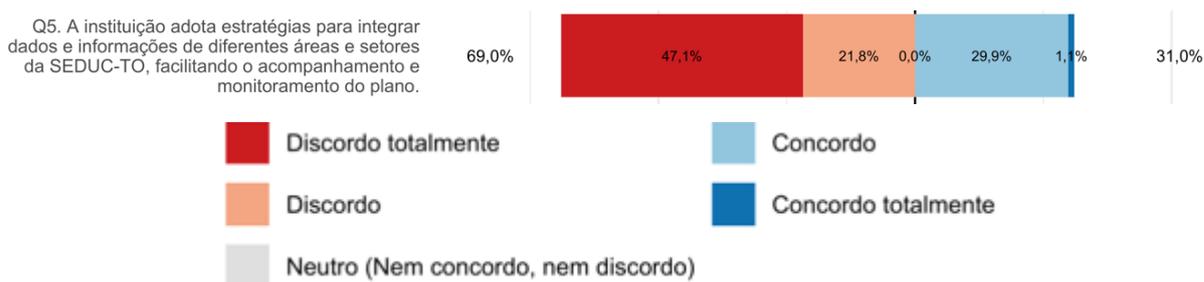
Neste sentido, a gestão de planos educacionais de médio e longo prazo, como o PEE, demanda não somente a existência de pessoas com competências técnicas compatíveis com a complexidade das funções desempenhadas, sobretudo no que diz respeito à análise de dados, planejamento estratégico e coordenação interinstitucional.

Corroborando essa perspectiva, o TCU (2020) afirma que os resultados de qualquer organização pública estão diretamente relacionados ao nível de competência de seus colaboradores, especialmente daqueles que ocupam funções de liderança e coordenação.

Diante disso, os resultados demonstram fragilidade e reforçam a fala dos autores sobre a importância de lideranças com competências técnicas para o exercício do trabalho.

O Gráfico 13 apresenta os resultados referentes à percepção dos respondentes sobre as estratégias de integração de informações.

Gráfico 13 - Estratégias para integração de informações



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 13 que avalia se a instituição adota mecanismo para integrar dados e informações de diferentes áreas e setores da SEDUC/TO. Os resultados demonstram que 69% dos respondentes discordam da afirmativa, enquanto 31% manifestam concordância. Essa distribuição evidencia uma percepção negativa quanto à existência de práticas efetivas de integração de dados e informações, aspecto fundamental para o fortalecimento do ciclo de gestão do plano.

A este respeito, as diretrizes do Decreto n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017), que institui a política de governança pública no Brasil, reforça que a integração de informações deve ser compreendida como um princípio estruturante da administração pública eficiente, orientada por resultados e *accountability*.

Esse resultado indica que para os respondentes a inexistência do processo instituído, portanto, existem limitações estruturais e operacionais no fluxo de comunicação entre os setores técnicos e administrativos da SEDUC/TO, o que pode comprometer a capacidade de resposta da gestão frente às exigências do monitoramento avaliativo. Percebe-se ainda que a distribuição das respostas apresenta um padrão de polarização, reforçando a consistência das percepções entre os respondentes. A ausência de estratégias de integração das informações de gestão do PEE, como evidenciado no gráfico 13, compromete não somente a capacidade de monitoramento do plano, mas também a transparência dos processos e a credibilidade das ações institucionais.

Dando sequência à verificação dos dados, a seção 5.1.2.1.1 apresenta a análise crítica sobre os principais desafios enfrentados pela gestão na percepção dos respondentes.

5.1.2.1.1 Desafios enfrentados no acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO: análise da questão aberta.

Em complemento às análises quantitativas realizadas no eixo liderança, a questão aberta, “*Quais os principais desafios enfrentados no acompanhamento e monitoramento do PEE/TO?*”, apresenta importantes contribuições qualitativas sobre os obstáculos percebidos na condução do processo de gestão do PEE/TO. Para o melhor entendimento da análise, as respostas relatadas foram sistematizadas em quatro grandes dimensões, conforme demonstrado no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - Principais desafios enfrentados na gestão do PEE/TO

Dimensão	Desafios identificados
Técnico-operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de instrumentos e sistemas adequados de monitoramento, avaliação e a gestão de dados; ▪ Falta de uma equipe técnica especializada; ▪ Acúmulo de funções e falta de tempo para gerir o PEE; ▪ Rotatividade de técnicos, ▪ Falta de cultura de avaliação sistemática.
Político-institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descontinuidade na gestão administrativa (trocas de governo e gestão); ▪ Falta de vontade e compromisso político com o plano; ▪ Baixa prioridade atribuída ao plano por parte da SEDUC/TO; ▪ Baixa articulação entre setores da SEDUC/TO, secretarias e municípios; ▪ Falta de clareza sobre atribuições e responsabilidades; ▪ Déficit na comunicação e divulgação;
Orçamentário-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Execução orçamentária ineficiente; ▪ Dependência de transferências federais; ▪ Falta de orçamento específico para implementação das metas; ▪ Ausência de plano de ação e iniciativas estratégicas focado nas metas.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de planejamento articulado entre os programas da SEDUC/TO e PEE; ▪ Falta de alinhamento entre as ações da instituição e o plano; ▪ Metas mal definidas ou pouco realistas; ▪ Estabelecer marcos intermediários com metas, que permitam acompanhar avanços, corrigir rumos e garantir que os objetivos definidos sejam, de fatos alcançados; ▪ Ausência de reuniões periódicas de avaliação; ▪ Baixa integração dos dados e as ferramentas de gestão; ▪ Dificuldades relacionadas à capilaridade territorial no estado, que exige abordagens diferenciadas;

Fonte: Elaboração própria (2025), realizada a partir de análise de conteúdo das respostas abertas do formulário Google Forms, com base em Bardin (2016), considerando critérios de frequência, recorrência e sentido temático.

Em relação ao quadro, é possível observar que as respostas evidenciaram um conjunto de desafios significativos, permitindo identificar percepções mais aprofundadas dos respondentes sobre os obstáculos enfrentados na prática da gestão do plano.

Na dimensão técnico-operacional, ressalta-se a insuficiência de instrumentos eficazes para coleta, análise e gestão de dados, bem como a carência de sistemas de informação eficientes, que comprometem a qualidade do monitoramento. A falta de uma equipe técnica especializada, com profissionais capacitados em avaliação, planejamento estratégico e análise de dados estatísticos, também foi mencionada como um fator limitante. Soma-se a isso a

rotatividade de servidores e o acúmulo de responsabilidades por parte dos encarregados pelo PEE, dificultando a gestão contínua e qualificada do plano. A ausência de uma cultura de avaliação sistemática agrava ainda mais esses desafios.

No campo político-institucional, os respondentes apontam a descontinuidade administrativa, marcada por frequentes trocas de governo e de gestores, como um obstáculo recorrente à efetivação das metas pactuadas. Acompanha-se a isso a falta de vontade e compromisso político-institucional com o plano, a baixa prioridade atribuída por parte da direção da SEDUC/TO, e a fragilidade na articulação entre os setores internos da SEDUC/TO, bem como entre diferentes níveis de governo e instituições envolvidas. A fragmentação da comunicação e o desconhecimento dos critérios e instrumentos de monitoramento também foram indicados como fatores que comprometem a consolidação de uma cultura avaliativa e colaborativa.

Na dimensão Orçamentária e Financeira, observam-se críticas significativas. A limitação orçamentária e a execução ineficiente dos recursos destacam-se como entraves centrais, juntamente com a dependência excessiva de transferências federais. A existência de barreiras burocráticas na execução orçamentária constitui um aspecto que fragiliza a implementação do plano. Alguns respondentes ainda mencionam a ausência de um plano de ação com orçamento próprio e alinhado à realidade da SEDUC/TO como um elemento impeditivo ao avanço das metas.

No âmbito da dimensão estratégica, os dados qualitativos indicam a existência de fragilidades na articulação entre o planejamento e a execução das ações, bem como a inexistência de um sistema coordenado de gestão e acompanhamento. A ausência de plataformas integradas, de reuniões sistemáticas e de uma rotina consolidada de análise e devolutiva dos dados compromete tanto a divulgação dos resultados quanto a funcionalidade do ciclo de monitoramento. Nesse sentido, Dourado et al., (2016) ressaltam a função essencial do Estado na efetivação dos direitos, deveres e garantias dos cidadãos, os quais se concretizam por meio da definição de padrões mínimos de qualidade. Esses padrões, segundo os autores, não se limitam à igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, mas incluem também a necessidade de um planejamento eficaz, de infraestrutura adequada e da alocação suficiente de recursos financeiros elementos que expressam o compromisso estatal com uma educação pública equitativa e de excelência.

Em consonância com essa perspectiva, o Decreto n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017), que estabelece diretrizes para a governança pública para organizações públicas, enfatiza a necessidade de direcionar ações que busquem soluções tempestivas e inovadoras diante da

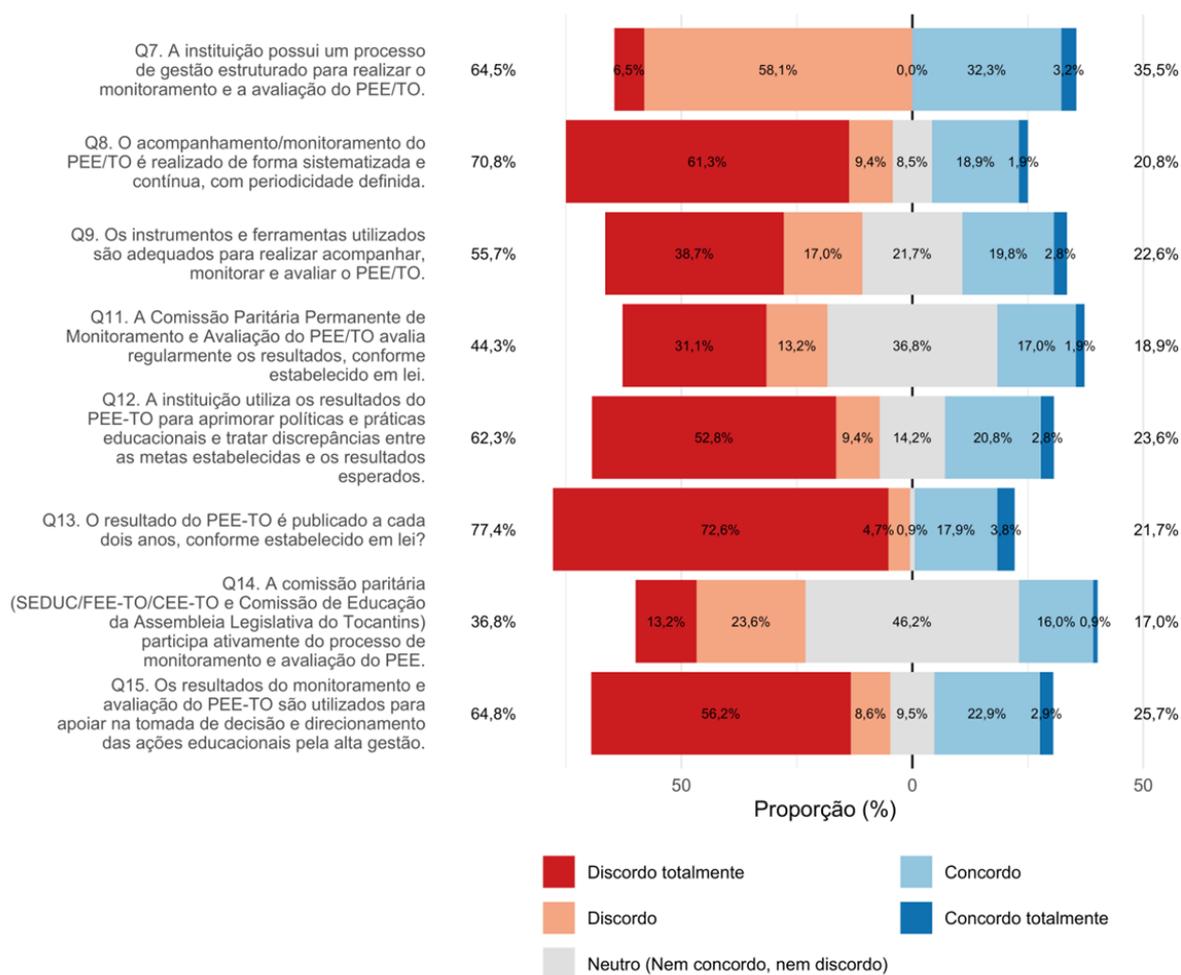
limitação de recursos e das constantes mudanças nas prioridades institucionais. Além disso, destaca a importância de se monitorar o desempenho e de avaliar sistematicamente a concepção, a implementação e os resultados das políticas e ações prioritárias, assegurando a observância das diretrizes estratégicas previamente definidas.

Diante do exposto, é possível inferir que os desafios enfrentados pela liderança na gestão do PEE/TO extrapolam questões pontuais, revelando ausências estruturais e sistêmicas que impactam diretamente a capacidade institucional de implementar o plano de forma coordenada, estratégica e com base em evidências. Assim, torna-se imprescindível fortalecer a dimensão técnico-operacional, investir na execução das metas e promover articulação intersetorial, além de estruturar sistemas de governança orientados por dados e resultados, como condição essencial para assegurar a efetividade das políticas públicas educacionais no Estado do Tocantins.

5.1.2.2 Eixo acompanhamento e monitoramento

Esta seção analisa a percepção dos respondentes sobre o Eixo Acompanhamento e Monitoramento, para compreender como o processo de gestão do Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE/TO) tem sido conduzido, em termos de práticas, metodologias e instrumentos utilizados. Avaliar essa dimensão é fundamental para verificar o grau de institucionalização dos mecanismos de monitoramento e a efetividade das ações implementadas.

Gráfico 14 - Eixo acompanhamento/monitoramento



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 14 elaborado a partir das respostas ao questionário aplicado na SEDUC/TO, apresenta uma visão geral da percepção dos respondentes quanto à efetividade, periodicidade e transparência do processo de monitoramento do PEE/TO.

De maneira geral, os dados evidenciam um padrão de respostas predominantemente negativo, com altos percentuais nas categorias “discordo” e “discordo totalmente”. Tal tendência indica uma percepção crítica em relação à conformidade do processo com os marcos legais e as boas práticas de governança pública.

Dentre os itens avaliados, observa-se destaque para a questão Q13, que trata da publicação bienal dos resultados do plano, conforme previsto em lei. Nessa questão, 77,4% dos respondentes manifestaram discordância total, sinalizando o descumprimento das normativas legais. Esse dado reforça o alerta sobre a baixa institucionalização de mecanismos de

accountability e transparência, princípios essenciais segundo o Decreto nº 9.203/2017, que orienta as práticas de governança no setor público.

Além disso, a questão Q8, que aborda a sistematização e periodicidade do acompanhamento, também apresenta índice de respostas negativas com 70,8%, demonstrando não haver uma rotina consolidada de monitoramento contínuo do PEE/TO. Da mesma forma, a Q12 revela que 62,3% discordam que os resultados do monitoramento são utilizados para aprimorar políticas públicas ou corrigir distorções nas metas, revelando a ausência de retroalimentação do ciclo de gestão.

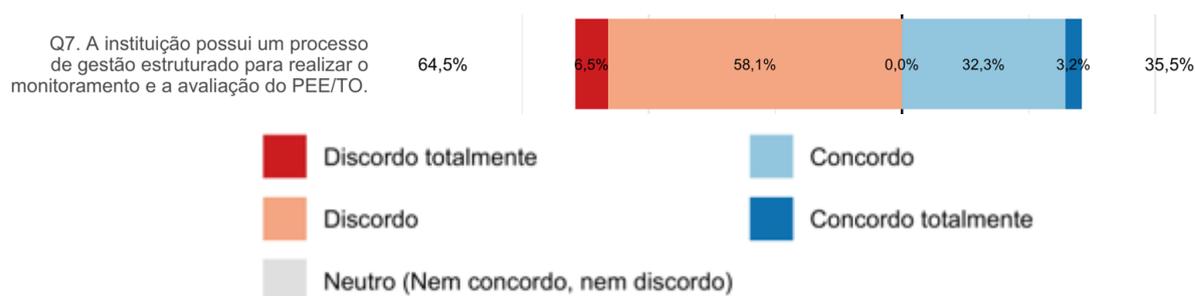
As questões Q9, Q11 e Q14 merecem atenção especial pela elevada proporção de respostas neutras com 21,7%, 36,8% e 46,2%, respectivamente. Esses dados sugerem uma possível falta de conhecimento ou envolvimento dos respondentes com os processos avaliativos da Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação (CPPAMA). Segundo Cellard (2008), a ausência de informação sobre a atuação institucional pode gerar percepções apáticas ou difusas, o que compromete a efetividade da avaliação participativa.

Nesse cenário, a baixa adesão às práticas de gestão baseadas em evidências e o distanciamento entre os sujeitos institucionais e os mecanismos de monitoramento revelam um conjunto de desafios estruturais. Como destacam Oliveira e Araújo (2021), uma gestão educacional eficaz exige articulação interinstitucional, transparência na comunicação e uso estratégico dos dados gerados no processo de acompanhamento.

Dessa forma, os resultados do Gráfico 14 revelam desafios na operacionalização das diretrizes legais e técnicas, mas também apontam para a necessidade de fortalecimento institucional do ciclo de monitoramento do PEE/TO.

A próxima análise, refere-se ao detalhamento do gráfico do acompanhamento e monitoramento. O Gráfico 15 detalha os resultados obtidos referentes à existência de um processo estruturado de acompanhamento e monitoramento do PEE/TO.

Gráfico 15 - Processo de gestão do PEE



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 15 investiga se a instituição possui um processo de gestão estruturado para realizar o monitoramento e a avaliação do PEE/TO. Os resultados demonstram que 64,5% dos respondentes discordam da afirmativa, enquanto apenas 35,5% manifestam concordância. Esse resultado evidencia que a instituição possui uma estrutura e rotinas, mas o processo necessita de melhorias.

A percepção dos respondentes encontra respaldo nas diretrizes do TCU, (2020), onde ressalta que, para garantir a efetividade da gestão pública, é importante que a liderança institucional promova rotinas organizadas e periódicas de monitoramento. Tais rotinas devem possibilitar a mensuração do alcance das metas, a identificação de desvios e a prestação de contas às partes interessadas. Na ausência desses mecanismos, a gestão tende a ser descontinuada, reativa e dissociada de um planejamento estratégico de médio e longo prazo.

Januzzi (2016) reforça que a qualidade da gestão pública não reside somente na formulação de metas, mas sobretudo na capacidade institucional de monitorá-las, avaliá-las e reorientá-las com base em diagnósticos periódicos e evidências empíricas. A inexistência de uma estrutura formal de monitoramento pode, portanto, revelar não apenas limitações técnicas, mas também a baixa prioridade atribuída ao ciclo avaliativo no âmbito da gestão educacional.

Nesse mesmo sentido, Faria (2020) argumenta que o monitoramento eficaz exige a definição de estratégias claras, o uso de instrumentos e indicadores precisos, bem como a consolidação de uma cultura institucional orientada por evidências. Essa cultura pode fornecer aos gestores públicos subsídios técnicos que permitam compreender a implementação das políticas e os resultados delas decorrentes.

Diante do exposto, os dados da pesquisa apontam a estrutura existente possui lacunas e necessita de melhor estruturação e organização formalizada. Essa lacuna representa um obstáculo à condução estratégica do plano, comprometendo a capacidade institucional de acompanhar e avaliar, com eficácia e eficiência, as metas pactuadas. Corroborando com essa discussão acima, Januzzi (2020) enfatiza que a existência de uma estrutura de monitoramento é condição fundamental para assegurar a coerência das ações, o uso estratégico das informações e o fortalecimento da *accountability* perante a sociedade e os órgãos de controle.

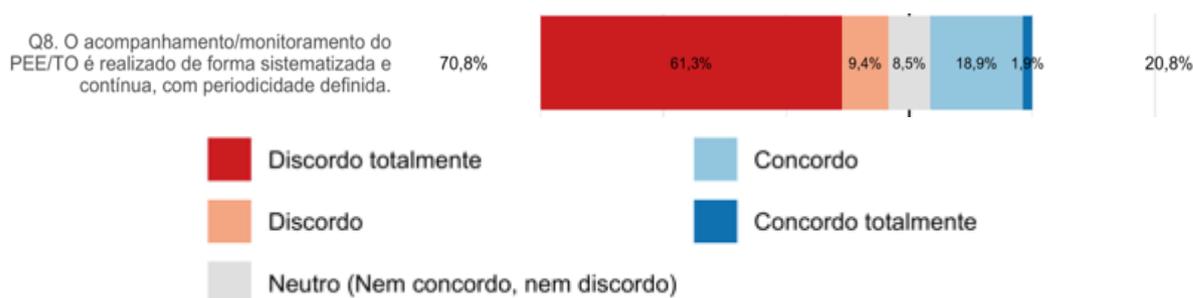
Nesta perspectiva, percebe-se que o fortalecimento da gestão do PEE/TO exige mais do que diretrizes normativas, demanda mecanismos institucionais permanentes, capazes de

sustentar um processo avaliativo sistêmico, coordenado e transparente, orientado por dados confiáveis e pela lógica do planejamento com foco em resultados.

Dando continuidade à análise do Eixo Acompanhamento e Monitoramento, o Gráfico 16 aprofunda o diagnóstico sobre a sistematização do processo, ao investigar se o acompanhamento do PEE/TO é realizado de forma contínua e com periodicidade definida. Essa proposição é fundamental para compreender não apenas a existência de uma estrutura formal de gestão, mas também a qualidade da execução desse processo no tempo, revelando o grau de institucionalização de práticas avaliativas periódicas.

Com isso, a análise a seguir permite identificar se há consistência temporal nas ações de monitoramento, ponto importante para garantir a retroalimentação do ciclo de gestão do plano com base em evidências regulares.

Gráfico 16 - Periodicidade do acompanhamento/monitoramento



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Os resultados do Gráfico 16 demonstram que 70,8% dos respondentes discordam da afirmativa, indicando a percepção majoritária de ausência de práticas regulares e organizadas de monitoramento das metas do plano com periodicidade. Apenas 20,8% expressam concordância com a existência de processo com periodicidade de monitoramento, o que reforça um cenário de fragilidade institucional nesse aspecto.

Esse resultado revela não apenas uma lacuna na condução técnica do processo, mas uma desarticulação estrutural que compromete a institucionalização do processo de avaliação no PEE/TO. O TCU (2020) destaca que uma política pública eficaz deve estar ancorada em rotinas de monitoramento que permitam aferir continuamente seus resultados, possibilitando ações corretivas e promovendo melhorias constantes na gestão. A inexistência dessas rotinas não apenas limita a capacidade de resposta do sistema, mas fragiliza a governança do plano.

Nesse mesmo sentido, Januzzi (2016) salienta que um dos principais entraves no monitoramento de políticas públicas reside na falta de dados regulares e sistematizados que permitam o acompanhamento contínuo dos objetivos estabelecidos. A ausência dessas informações inviabiliza o diagnóstico em tempo e a correção de rumos, o que compromete a efetividade da política pública.

Complementando a análise, Souza e Lopes (2023) enfatizam que o monitoramento deve ser compreendido como um processo contínuo e sistemático, responsável por fornecer subsídios para a tomada de decisão, o ajuste da execução e a reavaliação das estratégias inicialmente traçadas. Dessa forma, a inexistência de periodicidade definida enfraquece a capacidade da gestão em atuar de maneira proativa e responsiva.

Dessa forma, a partir dos resultados, infere-se, portanto, um desafio na estruturação de mecanismos de acompanhamento e monitoramento, que garantam o cumprimento das metas pactuadas. A falta de rotinas de avaliação periódica compromete a identificação de gargalos operacionais, a adoção de medidas corretivas e a efetivação dos princípios de transparência e *accountability*. Dessa forma, se faz necessário instituir um calendário fixo de monitoramento periódico e instrumentos que assegurem um acompanhamento eficaz.

A seguir, apresenta-se a análise do Gráfico 17 que trata da percepção sobre os instrumentos e ferramentas utilizados no acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO.

Gráfico 17 - Instrumentos e ferramentas



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 17 evidencia a percepção dos respondentes quanto aos tipos de instrumentos e ferramentas utilizados para o acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO. Os resultados evidenciam uma tendência majoritariamente negativa: 55,7% dos respondentes discordam da afirmativa, sinalizando fragilidade com relação aos tipos de instrumentos

utilizados ou pertinência das ferramentas atualmente disponíveis. Apenas 22,6% expressam concordância, o que revela que a avaliação positiva sobre os mecanismos utilizados permanece minoritária e pontual. Além disso, um percentual relevante, 21,7%, declarou neutralidade, o que pode inferir desconhecimento sobre os instrumentos avaliados, falta de envolvimento direto com seu uso ou mesmo ausência de clareza institucional acerca dos instrumentos adotados.

Tal cenário pode indicar uma lacuna entre os instrumentos de avaliação disponíveis e a capacidade de monitoramento efetivo e a retroalimentação do processo de tomada de decisão.

Sob isto, Pacheco e Rodrigues (2016) argumentam que a gestão de políticas públicas educacionais requer construir sistemas integrados de informação, que articulem bases de dados, relatórios de desempenho e indicadores em tempo real, a fim de sustentar ações de planejamento e replanejamento. A questão acima está em consonância e dialoga com Souza e Pinto (2019), que reforçam que uma governança educacional eficaz exige, para além de normativos legais, articulação operacional e tecnológica, de modo a garantir o uso sistemático de dados confiáveis como base para a gestão estratégica da política educacional.

Nessa mesma direção, Jannuzzi (2014) destaca que o monitoramento e a avaliação constituem processos analíticos interdependentes, que se complementam no tempo. O monitoramento deve oferecer informações sintéticas e tempestivas por meio de painéis e sistemas de indicadores, enquanto a avaliação deve gerar análises mais aprofundadas sobre o funcionamento da política. A ausência de ferramentas adequadas compromete essa articulação, limitando a obtenção de evidências das estratégias e ações adotadas no ciclo de monitoramento do plano.

Dessa forma, os resultados do Gráfico 17 indicam a necessidade de aprimoramento dos instrumentos e plataformas utilizados que viabilize o acompanhamento em tempo real, o diagnóstico de gargalos e a correções de rotas se for necessário.

Complementando a compreensão do gráfico anterior, a Figura 16 apresenta a nuvem de palavras gerada a partir das respostas à pergunta aberta que trata sobre os principais instrumentos utilizados no processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO.

Figura 16 - Nuvem de frequência de palavras



Fonte: Elaboração própria (2025) com base na pergunta aberta da questão 9 do eixo acompanhamento/monitoramento.

A análise da figura 16 revela que as palavras de maior frequência e recorrência na percepção dos respondentes foram “planilha excel”, “relatório bianual” e “não tenho conhecimento”. A presença expressiva da última, contudo, indica que uma quantidade significativa de participantes manifestou desconhecimento sobre os instrumentos e metodologias de monitoramento e avaliação. Essa constatação aponta para uma ausência ou deficiência na comunicação interna das práticas adotadas. Por outro lado, termos como “IBGE”, “PAR”, “audiência”, “conferências”, “internet”, “educacenso” e “Saeb” aparecem de forma pontual e com baixa frequência, o que indica pouca representatividade desses elementos na percepção geral dos participantes sobre as ferramentas de monitoramento.

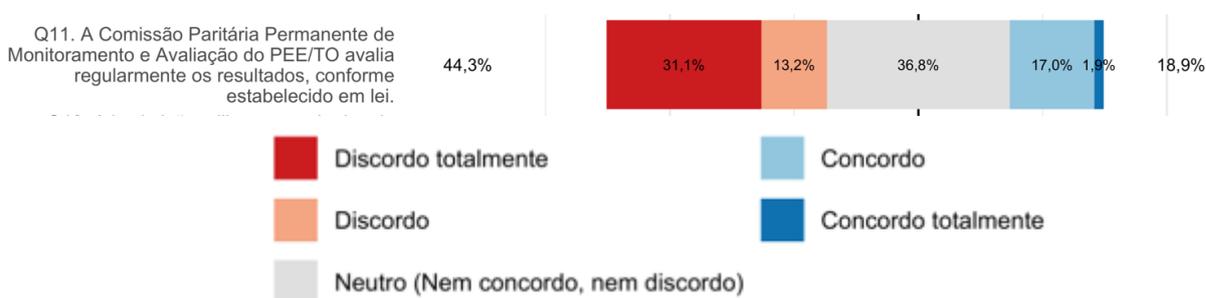
Os dados qualitativos convergem ao destacar os relatórios bianuais e a planilha excel como os instrumentos mais mencionados, evidenciando uma baixa diversidade e integração tecnológica dos mecanismos utilizados. O uso de formulários eletrônicos sugere uma abordagem de coleta de dados quantitativos, possivelmente fragmentados. Paralelamente, a ênfase no relatório bianual aponta para uma lógica de prestação de contas periódica, em detrimento de um monitoramento contínuo e em tempo real. Nesse sentido, Pacheco e Rodrigues (2016) reforçam que a gestão de políticas públicas educacionais demanda o uso de

sistemas integrados e interativos de informação, que transcendam a coleta pontual de dados e permitam a análise estratégica e em tempo real.

Diante desse cenário, a nuvem de palavras não somente ilustra os instrumentos mais utilizados, mas também oferece uma visão crítica sobre a cultura de monitoramento no contexto do PEE. Enquanto as ferramentas burocráticas dominam, a alta incidência da resposta “não tenho conhecimento” serve como um alerta para as deficiências na gestão do conhecimento e na inclusão dos atores no processo. Tais limitações comprometem não apenas a eficácia do ciclo avaliativo, mas também a possibilidade de uso das evidências para retroalimentar o planejamento e a tomada de decisão no âmbito da política educacional estadual.

Dando continuidade, a seguir será analisada a atuação da Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação do PEE/TO (CPPAMA), para compreender em que medida essa instância tem contribuído para institucionalizar práticas avaliativas regulares e efetivas.

Gráfico 18 - Comissão paritária avalia regularmente conforme estabelecido em lei



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

No âmbito do eixo de acompanhamento e monitoramento, o Gráfico 18 apresenta a percepção dos respondentes acerca da atuação da CPPAMA, uma instância colegiada legalmente constituída para acompanhar e monitorar as metas do plano. Conforme os dados, 44,3% dos respondentes discordam da afirmativa de que a comissão realiza avaliações regulares conforme o previsto na Lei n.º 2.977/2015. Esse elevado percentual revela uma percepção crítica sobre o funcionamento institucional da CPPAMA, apontando possíveis lacunas entre as diretrizes normativas e sua atuação efetiva.

Adicionalmente, 36,8% dos respondentes manifestaram uma posição neutra em relação à questão. Tal fato aponta para o desconhecimento a respeito das atribuições da comissão, a baixa visibilidade de suas ações ou a ausência de estratégias eficazes de comunicação

institucional. Por outro lado, apenas 18,9% concordaram com a afirmativa, o que demonstra um reconhecimento ainda limitado do papel desempenhado pela CPPAMA entre os atores diretamente envolvidos na gestão do plano.

Essa situação evidencia um descompasso significativo entre as prerrogativas estabelecidas no arcabouço legal e a percepção de sua efetividade prática. Segundo a Lei Estadual n.º 2.977/2015 (Tocantins, 2015), é competência da CPPAMA não apenas acompanhar e monitorar as metas do PEE/TO, mas também propor ajustes, emitir recomendações e divulgar os resultados por meio dos canais oficiais, promovendo a transparência e o controle social.

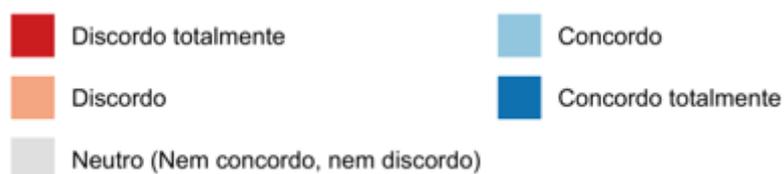
Diante desses resultados, infere-se que a atuação da CPPAMA apresenta fragilidades, seja pela baixa institucionalização de suas práticas, seja pela falta de mecanismos que ampliem sua legitimidade junto à comunidade educacional. Conforme aponta Cury (2010), o acompanhamento das políticas públicas educacionais exige o funcionamento de instâncias participativas, representativas e legitimadas, que atuem como elo entre o Estado e a sociedade civil, assegurando o cumprimento das diretrizes do PNE. Corroborando essa perspectiva, Azevedo (2020) destaca que a efetividade das políticas públicas depende do protagonismo de comissões e conselhos colegiados, sobretudo no que se refere à construção, avaliação e reorientação de programas educacionais.

Portanto, a baixa visibilidade institucional da CPPAMA, aliada à percepção limitada de sua efetividade, compromete a consolidação do ciclo de governança do PEE/TO. Com isso, se faz necessário adotar medidas estruturantes, tais como o acompanhamento e monitoramento contínuo, a qualificação técnica dos membros da comissão, a ampliação dos canais de escuta e participação social e o fortalecimento dos mecanismos de prestação de contas. O fortalecimento dessas práticas constitui uma condição primordial para que a CPPAMA cumpra plenamente seu papel estratégico, assegurando um monitoramento participativo, autônomo e alinhado aos princípios da gestão democrática e da transparência pública.

A seguir, será analisado o Gráfico 19, que aborda a utilização dos resultados do PEE como subsídio para o aprimoramento das políticas e práticas educacionais no contexto do PEE/TO.

Gráfico 19 - Utilização dos resultados do PEE





Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 19 apresenta as percepções dos respondentes acerca do uso dos resultados do monitoramento do PEE/TO para subsidiar o aprimoramento das políticas educacionais. A análise dos dados revela que 62,3% dos respondentes apontam que a instituição não utiliza os resultados do plano para revisar práticas e corrigir desvios entre metas e resultados. Em contrapartida, apenas 23,6% concordam com essa premissa, enquanto 14,2% mantêm uma posição de neutralidade.

Esses dados evidenciam uma lacuna entre a produção de informações sobre o PEE e seu uso efetivo nas práticas da gestão educacional. O baixo índice de concordância indica que os dados gerados pelo processo de monitoramento não têm sido sistematicamente incorporados ao ciclo de planejamento e tomada de decisão, fragilizando a capacidade da instituição de realizar ajustes em tempo hábil.

Essa constatação corrobora a crítica de Jannuzzi (2016), que defende que a efetividade de políticas públicas depende diretamente da capacidade de interpretar dados e promover a retroalimentação contínua ao processo decisório. O autor enfatiza que, sem o uso de evidências concretas, o ciclo de políticas tende a se tornar meramente formal, desvinculado das reais necessidades da população.

Adicionalmente, conforme estabelece o TCU (2020), é responsabilidade da liderança institucional assegurar que os dados gerados sejam empregados de forma estratégica, tanto para diagnosticar problemas quanto para propor soluções. A ausência dessa prática compromete os princípios da boa governança, especialmente no que diz respeito à *accountability*, à transparência e à eficácia das ações públicas.

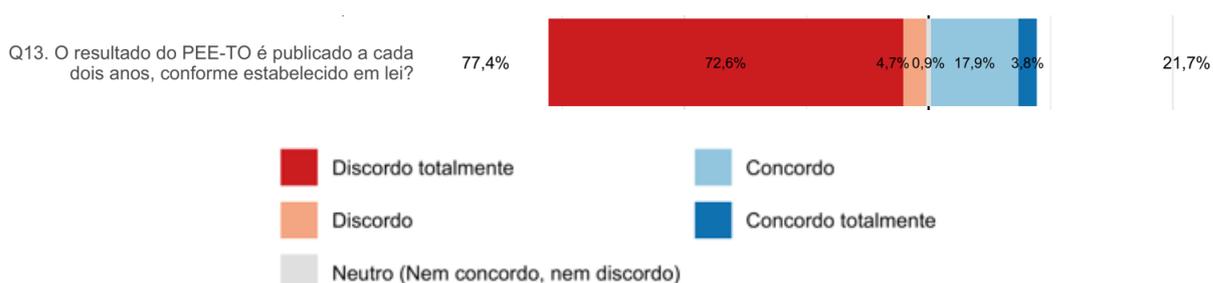
Faria (2021) reforça que uma cultura de gestão orientada por resultados exige mais do que a coleta de dados: demanda a institucionalização de rotinas que garantam o uso sistemático das informações para o aprimoramento das políticas públicas. Isso inclui desde a definição de indicadores claros até a análise crítica dos desvios e a proposição de medidas corretivas.

Portanto, os dados apresentados indicam que a gestão do PEE/TO ainda necessita de mecanismos para a análise e devolução das informações obtidas pelo monitoramento. A

subutilização dos resultados enfraquece a lógica do planejamento baseado em evidências e compromete o alcance das metas pactuadas no plano.

Nesse contexto, a próxima análise aprofundará a discussão sobre o resultado do PEE, publicado a cada dois anos, abordando quanto à periodicidade da publicação com a conformidade com o que está previsto na legislação.

Gráfico 20 - Publicação dos resultados do PEE



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

O Gráfico 20 apresenta a percepção dos respondentes acerca da regularidade da publicação dos resultados do PEE/TO, conforme estabelece a Lei n.º 2.977/2015, que determina a divulgação bienal dos relatórios de monitoramento e avaliação das metas. Os dados revelam que 77,4% dos respondentes discordam de que os resultados são divulgados com a periodicidade exigida. Em contrapartida, somente 21,7% expressaram concordância e 0,9% permaneceram neutros.

Essa alta taxa de discordância configura o maior índice identificado no eixo temático de monitoramento e avaliação, evidenciando um grande desafio no cumprimento do princípio da transparência pública. Tal fragilidade compromete diretamente os fundamentos da *accountability* democrática, que pressupõe a prestação de contas periódica, acessível e tempestiva à sociedade. O descumprimento da exigência legal de publicização também revela a inexistência de rotinas institucionalizadas para disseminação das informações e retroalimentação eficaz do ciclo de gestão educacional, que depende dessas práticas para assegurar avanços contínuos e alinhados às metas estabelecidas.

Autores como Dourado (2025) destacam que a efetividade das políticas educacionais está diretamente associada à consolidação de práticas regulares de monitoramento, devidamente integradas a processos avaliativos que permitam não apenas identificar avanços, mas também diagnosticar obstáculos e demandas emergentes. Nessa mesma direção, o Tribunal de Contas

da União (TCU, 2020) reforça que o sucesso das políticas públicas exige mecanismos sistemáticos de acompanhamento, que sirvam para promover ajustes de rota e assegurar o aprimoramento contínuo das ações governamentais.

Além disso, a análise documental realizada nesta pesquisa revela um descompasso e grande desafio institucional. Verificou-se que o primeiro relatório bianual (2016-2017) tenha sido elaborado e apresentado à alta gestão da SEDUC/TO em 2017, mas não foi registrada nenhuma manifestação oficial quanto ao conteúdo ou às recomendações propostas. No entanto, os novos relatórios correspondentes ao primeiro ciclo (2016-2017), segundo ciclo (2018 e 2019) e terceiro ciclo (2020-2021) foram encaminhados ao FEE-TO, posteriormente dos prazos legais estabelecidos. O terceiro relatório, ainda se encontra em fase de análise, demonstrando a ausência de uma cultura institucional de prestação de contas tempestiva. Vale destacar que a Lei n.º 2.977/2015 atribui à CPPAMA, a responsabilidade pela condução desse processo avaliativo.

Essas constatações configuram violações não apenas ao marco legal estadual previsto na Lei n.º 2.977/2015, mas também aos princípios constitucionais da publicidade e do acesso à informação, estabelecidos no art. 37 da CF/1988, e às diretrizes da Lei n.º 12.527/2011 (conhecida como Lei de Acesso à Informação). Essas normas asseguram à sociedade o direito ao conhecimento pleno das ações do Estado. A falta de divulgação dos relatórios enfraquece o exercício do controle social, prejudica a transparência institucional e limita o uso estratégico dos dados obtidos para o aperfeiçoamento das políticas públicas.

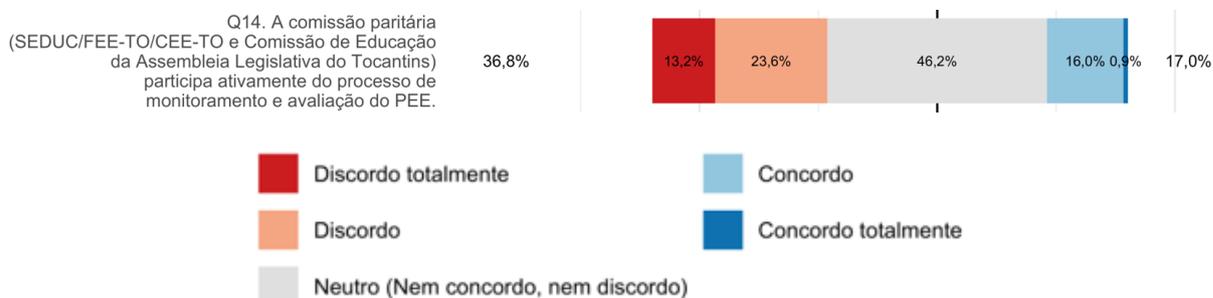
Conclui-se, assim, que os dados analisados indicam uma lacuna na governança do PEE/TO, especialmente em relação à ausência de rotinas consolidadas para divulgação regular dos resultados. Para superar essa fragilidade, é indispensável fortalecer os mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE, institucionalizar práticas transparentes de prestação de contas e envolver ativamente a CPPAMA no processo de avaliação contínua. Apenas por meio da consolidação de uma cultura baseada em transparência e no uso estratégico das evidências será possível garantir a legitimidade e a efetividade do plano, em consonância com os princípios da gestão democrática e com as boas práticas da administração pública orientada por resultados.

À luz desse cenário, é pertinente aprofundar a análise sobre o papel das instâncias colegiadas na garantia de um monitoramento, avaliação e transparência mais eficazes para o fortalecimento das políticas públicas educacionais.

Na sequência, o Gráfico 21 examina a percepção dos respondentes quanto à participação da CPPAMA, composta por membros da SEDUC, FEE-TO, CEE-TO e da

Comissão de Educação da Assembleia Legislativa do Tocantins na gestão do PEE/TO, no processo de acompanhamento das metas do PEE/TO.

Gráfico 21 - Participação da CPPAMA no processo de monitoramento



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Os resultados do Gráfico 21 indicam que 46,2% dos respondentes adotaram uma posição neutra, o que pode refletir desconhecimento sobre as atribuições da CPPAMA, baixa visibilidade institucional ou ausência de mecanismos eficazes de transparência e comunicação. Por outro lado, 36,8% dos respondentes apontam uma percepção negativa sobre a efetividade dessa instância. Somente 17% manifestaram concordância, indicando um reconhecimento limitado do papel institucional e legal da comissão.

Essa distribuição de respostas revela fragilidades na governança do PEE/TO, relacionadas à falta de engajamento e ao baixo desempenho percebido da comissão. Conforme salienta Faleiro (2016), embora o plano seja obrigatório por força de lei, sua implementação efetiva depende não apenas de instrumentos normativos, mas também da mobilização da sociedade civil e de mecanismos de acompanhamento robustos. A união entre conselhos e comissões é fundamental nessa perspectiva, pois representa uma das principais condições para o fortalecimento do controle social e da legitimidade das políticas educacionais.

A esse respeito, Oliveira, Oliveira e Damaceno (2023) observam que, a partir da promulgação da Lei do PNE de 2014, os conselhos de educação adquiriram maior protagonismo político e social, estendendo sua atuação às fases de formulação, implementação e monitoramento das políticas públicas. Essa ampliação de funções fortalece sua natureza deliberativa dos colegiados e seu papel de articulação entre Estado e sociedade civil, em consonância com os princípios da gestão democrática.

Além disso, Bordignon (2009) defende que os conselhos de educação são instâncias indispensáveis para uma participação ampliada, em especial no contexto de redemocratização

do país. Contudo, para que tais colegiados exercitem plenamente suas atribuições no monitoramento de metas educacionais, é imprescindível que lhes sejam garantidas condições institucionais adequadas, como sede própria, equipe técnica qualificada e dotação orçamentária específica (Bordignon, 2013).

À luz dessas contribuições, verifica-se que a CPPAMA, embora prevista legalmente, enfrenta dificuldades para se consolidar como um espaço participativo e estratégico no ciclo de acompanhamento e monitoramento do PEE/TO, sobretudo no que tange à avaliação contínua. A baixa concordância associada à elevada neutralidade evidencia uma atuação ainda pouco visível, compromete a transparência, a legitimidade e a efetividade do processo avaliativo.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da CPPAMA é fundamental qualificar a governança do PEE. Nesse sentido, recomenda-se investir na sua institucionalização, assegurar sua autonomia técnico-administrativa e fomentar mecanismos de articulação interinstitucional e comunicação com a comunidade educacional. Essas são ações fundamentais para que a CPPAMA seja não apenas reconhecida, mas também para que sua atuação seja efetivamente incorporada às práticas contínuas de monitoramento e avaliação, alinhando-se aos princípios da boa governança pública e da gestão democrática.

Diante das evidências que apontam fragilidades na articulação institucional e na atuação efetiva da comissão paritária, é essencial aprofundar a análise de outro aspecto central da gestão educacional como o uso estratégico dos resultados obtidos no processo de monitoramento. A apropriação desses dados pela instituição não apenas orienta a reavaliação de metas, mas também promove ajustes e o aprimoramento contínuo das políticas públicas educacionais.

O Gráfico 22 busca avaliar em que medida os resultados do PEE/TO têm sido utilizados como insumos para a tomada de decisão e para o enfrentamento de eventuais discrepâncias entre os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados.

Gráfico 22 - Resultados são utilizados na tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Os dados apresentados no Gráfico 22 evidenciam um cenário desafiador, visto que 64,8% dos respondentes discordam de que as informações produzidas nos processos avaliativos estão sendo efetivamente apropriadas como instrumentos de gestão. Em contrapartida, apenas 25,7% manifestaram concordância e 9,5% optaram pela neutralidade, o que pode sugerir desconhecimento ou baixa compreensão quanto ao uso efetivo desses dados pelas instâncias superiores da administração.

Esses resultados indicam um descompasso entre a produção de evidências e sua apropriação pelas instâncias decisórias. A lógica do ciclo das políticas públicas, conforme preconizado por autores como Secchi (2010) e Howlett (2013), pressupõe a utilização sistemática de dados para fundamentar decisões, promover ajustes contínuos e garantir maior eficiência na implementação de políticas. No entanto, essa discrepância demonstra que os planos de educação têm, muitas vezes, respondido mais às exigências formais de prestação de contas e conformidade legal do que à relevância prática de orientar ações concretas voltadas à melhoria das políticas educacionais, aplicando o ciclo do PDCA.

Nessa linha, Santos e Scaff (2021) destacam que o monitoramento e a avaliação devem ser entendidos como “procedimentos técnicos, de cunho analítico, sistemático e contínuo que, ao gerarem informações sintéticas e em tempo eficaz, permitem a rápida avaliação situacional e a intervenção oportuna.” Complementarmente, Rua (2007) enfatiza que o monitoramento constitui uma forma de avaliação contínua que possibilita não apenas identificar avanços e fragilidades, mas também oferecer subsídios essenciais para a reorientação das políticas públicas ao longo de sua execução.

Dessa forma, o Gráfico 22 sinaliza uma lacuna caracterizada pela ausência de um processo de gestão alicerçado na cultura do uso de evidências. Essa fragilidade compromete o papel estratégico do monitoramento e da avaliação, elementos fundamentais para a condução efetiva das políticas educacionais. Assim, torna-se necessário fortalecer a cultura institucional de utilização dos resultados como parte integrante da gestão, viabilizando maior coerência entre o planejamento, a execução e o aprimoramento contínuo das políticas públicas.

Para reverter esse quadro, é necessário consolidar rotinas institucionais voltadas ao uso dos dados avaliativos como insumos estratégicos no planejamento. Conforme enfatiza Brener (2022), a governança pública orientada por evidências demanda lideranças comprometidas com a gestão da informação, processos decisórios transparentes e mecanismos que assegurem a retroalimentação entre avaliação e replanejamento. Nessa perspectiva, o fortalecimento da

cultura avaliativa na SEDUC/TO pode exercer um papel decisivo na qualificação da implementação do PEE/TO e na consolidação de sua função como um instrumento dinâmico de gestão democrática.

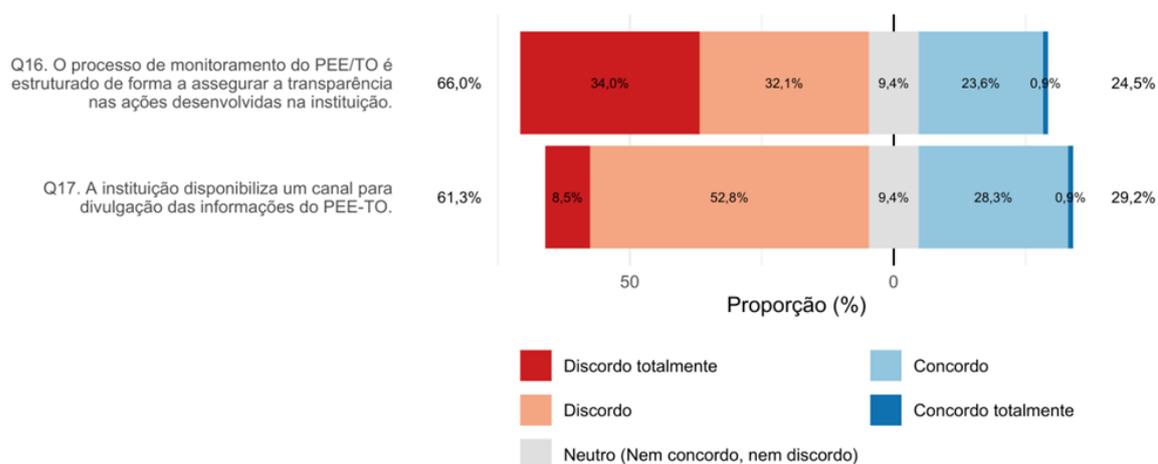
Dando continuidade à análise, o próximo eixo abordará a percepção dos respondentes quanto à transparência.

5.1.2.3 Eixo transparência

Esta seção tem como objetivo analisar as estratégias da SEDUC/TO para divulgar informações relativas ao PEE/TO à sociedade, aos órgãos de controle e aos seus servidores internos. A transparência, nesse contexto, refere-se à disponibilização de informações atualizadas à sociedade sobre o funcionamento e o desempenho do setor público (TCU, 2020). Mais do que um simples cumprimento legal, a transparência inclui a divulgação voluntária e proativa de dados em linguagem acessível. Isto ocorre nos casos de dados abertos, conforme previsto nos artigos 3º, incisos I e II, 5º, 8º e 10 da Lei n.º 12.527 (Brasil, 2017). Trata-se de um requisito fundamental para o exercício do controle social, bem como para o fortalecimento da confiança entre o Estado, os cidadãos e outros atores sociais. Entre as ações que compõem a transparência, destacam-se o acesso à informação, a divulgação obrigatória e voluntária de dados, e a transparência fiscal e orçamentária (Slomski, 2008).

O Gráfico 23 analisa a percepção dos respondentes sobre a regularidade, clareza e acessibilidade das informações divulgadas no âmbito do PEE/TO.

Gráfico 23 - Eixo transparência



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

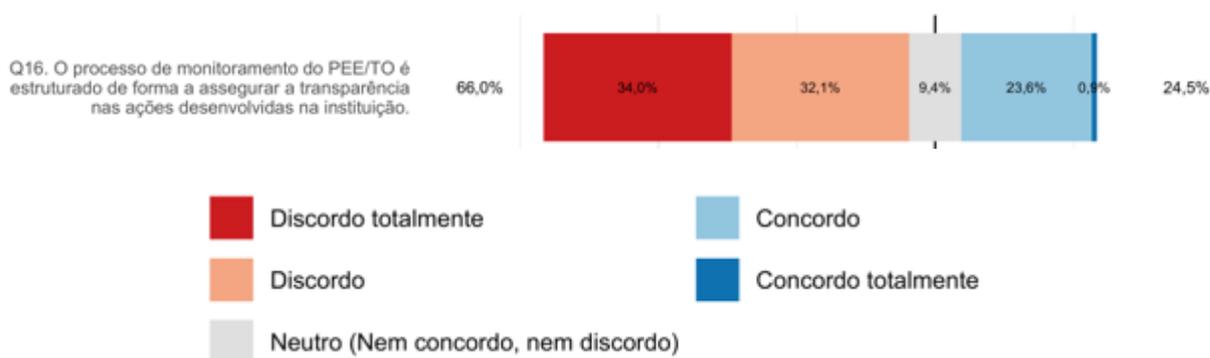
Desagregando os dados do Gráfico 23, verifica-se que, na questão Q16, a maioria dos respondentes apresentou uma percepção negativa em relação aos mecanismos de transparência institucional sobre o PEE/TO. A soma das categorias "discordo totalmente" e "discordo" alcança 66%, enquanto apenas 24,5% demonstraram concordância (categorias "concordo" e "concordo totalmente") e 9,4% permaneceram neutros.

Esses resultados inferem que, na percepção dos respondentes, a instituição não assegura de maneira satisfatória a transparência das ações no âmbito do PEE/TO. Esse cenário pode comprometer a credibilidade da política pública e limitar as oportunidades de controle social sobre seus resultados, conforme discutem Bresser-Pereira (2009) e Secchi (2012), que apontam a transparência como pilar da governança democrática e da legitimidade estatal.

A baixa adesão às respostas positivas destaca a relevância de investir na criação ou no aperfeiçoamento de canais de comunicação mais acessíveis, capazes de garantir à sociedade o acesso efetivo às informações e aos resultados relacionados à execução do plano. Investimentos nessas áreas podem ampliar a *accountability* pública e promover uma participação cidadã mais qualificada, elementos cruciais para o fortalecimento da governança democrática.

Para aprofundar a compreensão sobre a percepção dos respondentes quanto à transparência das ações institucionais, o Gráfico 24 analisa se o processo de monitoramento está estruturado de forma a assegurar a transparência das ações desenvolvidas no PEE/TO.

Gráfico 24 - Transparência das ações



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

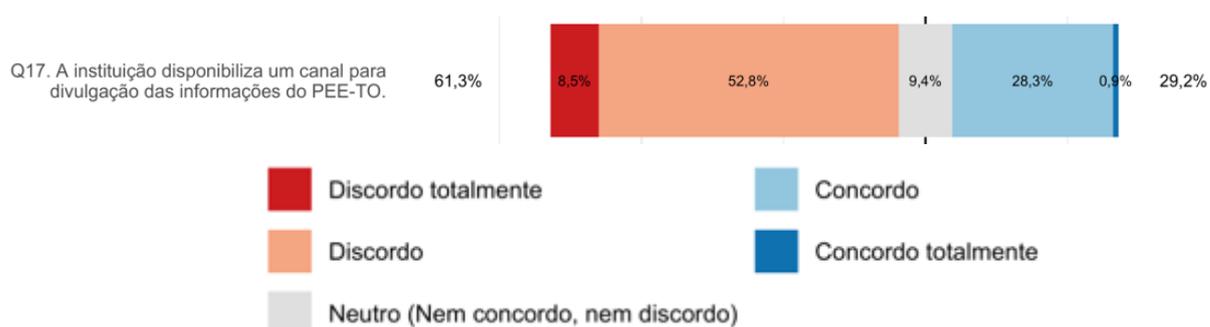
A esse respeito, a CF/988 reconhece o acesso à informação como um direito fundamental do cidadão, conforme disposto no artigo 5º, inciso XXXIII, e no artigo 37, parágrafo 3º, inciso II (Brasil, 1988). Em consonância com essa premissa, o Brasil formalizou em 2011, seu compromisso com a *Open Government Partnership (OGP)*, uma iniciativa internacional que reúne governos e organizações da sociedade civil para promover a transparência, ampliar a participação cidadã e reforçar a responsabilização (*accountability*) na gestão das políticas públicas em escala global.

No contexto dos resultados apresentados no Gráfico 24, a percepção negativa dos respondentes quanto à transparência das ações institucionais do PEE/TO contrasta com os princípios e diretrizes estabelecidos por esses marcos legais e iniciativas internacionais. Essa discrepância revela a necessidade de um alinhamento mais efetivo entre as práticas de gestão da SEDUC/TO e as expectativas de transparência previstas na legislação e nas boas práticas de governança. O TCU (2020), por sua vez, reconhece a transparência como um dos princípios basilares da gestão pública, enfatizando a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, a fim de fortalecer o acesso do público interno e externo à informação.

Diante desse panorama, torna-se evidente a necessidade de fortalecer os mecanismos institucionais de transparência no âmbito do PEE/TO, a fim de assegurar o acesso pleno e qualificado às informações relacionadas ao planejamento, execução e resultados da política educacional. Promover a transparência, por meio de publicações regulares, linguagem acessível e ampla divulgação dos dados, é um elemento central para garantir a efetividade do controle social e consolidar uma cultura de governança democrática. Essa perspectiva está em consonância com os marcos legais e com as boas práticas internacionais de gestão pública.

Dando continuidade à análise, o Gráfico 25 explora a percepção dos respondentes acerca dos canais de divulgação utilizados para disseminar as informações referentes ao PEE/TO.

Gráfico 25 - Canais de divulgação



Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos resultados do questionário aplicado na SEDUC/TO, utilizando o software R versão 4.5.0 (R Core Team, 2025).

Os resultados evidenciam que a maioria dos respondentes 61,3% discordam da afirmação, demonstrando que, ou não existem canais específicos de divulgação, ou os existentes são ineficazes, ou seja, os respondentes não os consideram adequados quanto aos requisitos esperados, seja por falta de conformidade, falhas na execução ou baixa eficiência. Por outro lado, 29,2% concordam com a existência do site da instituição como canal para a divulgação dos resultados. Além disso, 9,4% não souberam opinar, o que pode indicar desconhecimento acerca de eventuais práticas de divulgação institucional dos respondentes.

Diante desse cenário, conforme estabelece a Lei n.º 12.527/2011 (Brasil, 2011), conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), os órgãos públicos devem assegurar o direito de acesso à informação (Brasil, 2011). Essa legislação impõe à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos municípios e também às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos a obrigatoriedade da “divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações” (art. 3º, inciso II, Brasil, 2011). No que se refere aos canais utilizados para a divulgação das informações relacionadas ao PEE/TO, os dados qualitativos obtidos na pesquisa complementam e corroboram os resultados do questionário.

Na questão que trata se a instituição disponibiliza um canal de divulgação, 61,3% afirmam que a instituição possui um canal, mas não é eficiente e 29,2% estão satisfeito com o canal de divulgação. Esses dados indicam que, embora exista alguns canais de comunicação, como o website da SEDUC, redes sociais, conferências estaduais e municipais, tais meios ainda se mostram insuficientes ou ineficazes para garantir a ampla disseminação das informações.

Nesse contexto, Souza e Lopes (2023) afirmam que a transparência e a divulgação de dados e evidências, especialmente quando baseadas em método científico, contribuem para a construção de um espaço público orientado pela cidadania emancipatória.

Desse modo, a transparência se mostra uma estratégia não somente para assegurar o cumprimento dos princípios democráticos e das normativas da gestão pública, mas também para promover a *accountability* (Brasil, 2020) e estimular a participação social no acompanhamento e na avaliação das metas educacionais pactuadas.

Dessa forma, a análise do Eixo Transparência revelou uma percepção majoritariamente negativa dos respondentes quanto à efetividade dos mecanismos de divulgação de informações sobre o PEE/TO na SEDUC/TO. Os dados indicam que, apesar da existência de canais de comunicação, estes se mostram insuficientes ou ineficazes para garantir o acesso pleno e

qualificado às informações, comprometendo a credibilidade da política pública e limitando o controle social. Este cenário reforça a urgência de fortalecer a cultura de transparência na gestão educacional, não somente como um imperativo legal e democrático, mas como um pilar fundamental para a *accountability* e para o engajamento cidadão na construção de uma educação pública mais participativa e responsiva às demandas sociais. A superação desses desafios exige o aprimoramento contínuo dos canais de comunicação, a adoção de linguagem acessível e a promoção de uma divulgação proativa e sistemática, alinhada aos princípios da Lei de Acesso à Informação e às boas práticas internacionais de governança pública.

Na seção seguinte serão apresentados os resultados da entrevista semiestruturada realizada com alguns membros da Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação (CPPAMA) do PEE/TO.

5.1.3. Análise das entrevistas junto à Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação do PEE/TO

Nesta seção, apresentam-se os resultados das entrevistas semiestruturada realizada com alguns membros da CPPAMA à luz dos princípios da governança e gestão pública, tendo como parâmetro os eixos: liderança, acompanhamento/monitoramento e transparência. A comissão é composta por representantes SEDUC/TO, da Assembleia Legislativa, CEE-TO e FEE-TO. Trata-se de uma instância com papel estratégico no acompanhamento e monitoramento da execução do plano, cabendo-lhe analisar o grau de implementação das metas e estratégias, além de identificar os avanços e os desafios enfrentados na execução do plano (Tocantins, 2015).

Entre suas principais atribuições destacam-se: o monitoramento contínuo das metas e estratégias do PEE; a realização de avaliações periódicas para verificar os progressos e dificuldades na implementação da política educacional; a análise de indicadores de desempenho; e a formulação de recomendações com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas (Tocantins, 2015). Cabe também à comissão divulgar os resultados de suas análises e avaliações por meio dos sítios institucionais, promovendo a transparência e o controle social (Tocantins, 2015).

Dessa forma, a comissão atua como um mecanismo de garantia do acompanhamento das metas e estratégias, contribuindo para a consolidação de uma cultura de planejamento, monitoramento e avaliação no âmbito da política pública de educação, além de fomentar o diálogo entre diferentes instâncias do poder público e a sociedade civil.

No entanto, conforme identificado na pesquisa, a Portaria n.º 01 (Tocantins, 2015), que instituiu a CPPAMA (2015–2025), encontra-se desatualizada. Isso porque alguns dos membros designados à época se aposentaram ou mudaram de função nas respectivas instituições. Após busca nos Diários Oficiais e em outras fontes, não foi localizada uma versão atualizada da referida portaria. Em razão dessa lacuna, as entrevistas foram conduzidas com as lideranças que, no momento da pesquisa, representavam oficialmente as instituições que compõem as instâncias da comissão. A partir das entrevistas realizadas on-line e presencial, os entrevistados expressaram suas impressões sobre o processo de gestão do plano, cujas falas serão analisadas nas seções a seguir.

Nesse contexto, ao apresentar a percepção dos membros sobre o processo de monitoramento, busca-se contribuir para uma compreensão crítica da efetividade do modelo de gestão adotado pela SEDUC na implementação do PEE/TO, bem como buscar opiniões para a melhoria contínua do processo de gestão.

5.1.3.1 Resultados da análise de conteúdo das entrevistas

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas nesta pesquisa, conforme a metodologia proposta por Bardin (2016). O objetivo é organizar e sistematizar as falas dos entrevistados em categorias temáticas, permitindo identificar padrões, convergências e divergências nas respostas em relação ao tema investigado.

O Quadro 11 apresenta uma matriz analítica resumida das falas dos entrevistados que identifica a presença, ausência e intensidade das discussões em cada eixo por entrevistado. Dessa forma, proporciona a sistematização das principais falas coletadas e serve como suporte para a interpretação dos dados em relação aos temas investigados.

Quadro 11 - Síntese das categorias identificadas nas entrevistas

Categorias/Entrevistados	E1	E2	E3
Eixo - Liderança	Os relatos de E1 demonstram que a liderança não considerou o PEE/TO um instrumento de gestão, resultando em ações fragmentadas e na dispersão de evidências. Ele sugere a criação de um processo seletivo transparente, com análise	E2 afirma que a atual gestão do PEE foi reestruturada para uma gerência, o que é visto como um avanço para a secretaria. O entrevistado também destaca a corresponsabilidade dos superintendentes no processo e a proatividade dos coordenadores de	E3 avalia a gestão como "muito ruim" e ressalta que os gestores precisam entender que o PEE é uma política de Estado, não de governo. No entanto, reconhece que o atual secretário tem se preocupado mais com

Categorias/Entrevistados	E1	E2	E3
	<p>de currículo e perfil técnico, para nomeação de líderes na comissão paritária.</p> <p>Aponta fragilidade na escolha de gestores sem critérios técnicos e defende a liderança mais qualificada.</p>	<p>metas, que são vistos como líderes.</p>	<p>o plano, deixando um legado importante.</p>
<p>Eixo -Acompanhamento/ Monitoramento</p>	<p>E1 aponta que o monitoramento do PEE/TO não ocorreu conforme o previsto na lei, com falhas estruturais na execução e coordenação. Ele relata que o primeiro relatório bienal de 2017 foi engavetado e que os relatórios mais recentes não fazem mais sentido por causa da falta de temporalidade. Os relatórios enviados à comissão são considerados superficiais e falta de temporalidade.</p> <p>E1 Afirma que apenas o 1º ciclo (2017) foi entregue conforme a lei, mas ficou engavetado; ciclos posteriores perderam a temporalidade. Critica relatórios superficiais, sem dados ou gráficos.</p>	<p>E2 afirma que o monitoramento do PEE está alinhado com o PPA e o PROFE, o que tem fortalecido a execução do plano. Reconhece as dificuldades de instrumentalização, mas menciona a criação de uma planilha analítica que auxilia no acompanhamento da execução e da meta financeira. Além disso, destaca o uso de plataformas como o Planeja e o PROFE.</p>	<p>E3 concorda que não houve um monitoramento efetivo por parte da secretaria e comissão. Critica ausência de base de dados e relatórios e subjetivos.</p>
<p>Eixo - Transparência</p>	<p>E1 ressalta que a CPPAMA não cumpriu sua responsabilidade de avaliar periodicamente os ciclos de monitoramento. Sugere a realização de audiências públicas para dar mais visibilidade ao plano.</p>	<p>E2 acredita que a transparência é garantida pela publicação dos resultados no site da SEDUC. Ele também destaca a participação ativa do Fórum, o que, para ele, enriquece a transparência.</p> <p>E2 Enfatiza a importância da publicação dos relatórios no site da SEDUC e destaca o protagonismo do Fórum, composto por 32 instituições, que coordena a avaliação.</p>	<p>E3 concorda que a divulgação dos relatórios é feita nos sites da SEDUC e do Fórum, e que a CPPAMA enviou os documentos para o Ministério Público. Valoriza a mobilização e a participação das 32 instituições no Fórum, que se tornou um espaço de diálogo democrático.</p>

Fonte: Elaboração própria (2025), com base nas falas dos entrevistados na pesquisa.

A síntese apresentada no Quadro 11 evidencia padrões e divergências entre os entrevistados, permitindo compreender como os gestores percebem os processos de liderança, acompanhamento/monitoramento e transparência no PEE/TO.

No Eixo Liderança, observa-se uma divergência entre as percepções dos entrevistados. Enquanto E1 e E3 enfatizam fragilidades estruturais, como a ausência de critérios técnicos na nomeação de líderes e a falta de compreensão do PEE/TO como uma política de estado, E2 destaca avanços decorrentes da reestruturação da gestão em formato de gerência e da corresponsabilidade entre superintendentes e coordenadores de metas. Essa discrepância revela tanto a persistência de práticas personalistas e pouco institucionalizadas, apontadas por autores que analisam a governança educacional, quanto tentativas de fortalecimento de processos mais técnicos e participativos. Essa divergência de percepções sugere que, embora existam esforços de fortalecimento da liderança, a efetividade desse processo ainda encontra barreiras relacionadas à instabilidade política e à rotatividade de gestores, aspectos já apontados por autores que discutem governança educacional.

No Eixo Acompanhamento/Monitoramento, o padrão predominante entre os entrevistados é a percepção de desafios no processo de monitoramento do PEE/TO. E1 e E3 relatam a inexistência de um acompanhamento efetivo, criticando tanto a superficialidade dos relatórios quanto a falta de base de dados estruturada. Em contraposição, E2 reconhece as dificuldades, mas valoriza iniciativas como a elaboração de planilhas analíticas e a utilização de plataformas digitais (Planeja e PROFE), que, segundo ele, ampliam a capacidade de gestão e integração com instrumentos como o PPA. Essa divergência evidencia que, embora tenham ocorrido avanços pontuais de natureza instrumental, a institucionalização de práticas consistentes de monitoramento permanece fragilizada, o que confirma as dificuldades de operacionalização do acompanhamento de políticas educacionais discutidas na literatura por Jannuzzi (2020), Dourado (2019) e Rua (1997).

Já no Eixo Transparência, há uma maior convergência entre os relatos. Todos os entrevistados reconhecem o papel desempenhado pelo Fórum Estadual de Educação (FEE/TO) como espaço de análise e socialização dos relatórios, ainda que atribuam pesos distintos às responsabilidades institucionais. Para E1, o Fórum assumiu protagonismo, mas pela legislação a avaliação deve ser realizada pela comissão paritária de avaliação, enquanto E2 e E3 destacam a importância da divulgação oficial por meio da SEDUC, inclusive com encaminhamento dos relatórios de monitoramento ao Ministério Público. Essa convergência parcial revela que a transparência, embora prevista em normativas, materializa-se de forma mais efetiva por meio da mobilização social e do controle democrático, em consonância com Souza e Lopes (2023) e

TCU (2020) que afirmam que a transparência contribui para a construção de um espaço público orientado pela cidadania emancipatória e discute a relevância da participação social no acompanhamento de políticas públicas.

De modo geral, os achados do Quadro 11 confirmam que a percepção dos gestores sobre a liderança, o monitoramento e a transparência do PEE/TO são marcados por contradições entre iniciativas de avanço institucional e fragilidades estruturais persistentes. A análise, fundamentada na técnica de categorização proposta por Bardin (2016), evidencia padrões que dialogam diretamente com os objetivos desta pesquisa, ao revelar que a implementação de mecanismos de acompanhamento e avaliação do plano depende de métodos de monitoramento e avaliação, instrumentos técnicos, liderança atuante e qualificada, bem como de práticas de transparência efetivamente participativas.

A seguir, apresenta-se o detalhamento das entrevistas realizadas junto à CPPAMA.

5.1.3.2 Percepção da CPPAMA sobre a governança/gestão organizacional

Nas últimas décadas, a governança pública consolidou-se como um referencial fundamental para a compreensão e aprimoramento da gestão de políticas públicas. Associada à promoção da transparência, participação social, responsabilização, eficácia e eficiência, a boa governança tornou-se um dos pilares da administração pública contemporânea, sobretudo em contextos democráticos (TCU, 2020). Nesse cenário, a gestão educacional, especialmente no âmbito dos planos decenais de educação, como o PEE/TO, deve ser compreendida como um processo coletivo e dinâmico, envolvendo diferentes instâncias de deliberação, planejamento, execução, monitoramento e avaliação. A complexidade dessa estrutura demanda o fortalecimento de mecanismos que assegurem a articulação entre os diversos atores envolvidos, o uso estratégico das informações produzidas e o comprometimento com os objetivos pactuados (Dourado, 2019). Assim, a gestão do PEE/TO precisa transcender a dimensão meramente burocrática, adotando práticas orientadas por evidências e voltadas à concretização do direito à educação de qualidade.

Com base nessas premissas, este tópico apresenta a percepção dos entrevistados sobre o processo de governança e gestão do PEE/TO, considerando suas experiências institucionais e os papéis que desempenham no acompanhamento e monitoramento do plano.

A fala do entrevistado E1 evidencia as principais dificuldades enfrentadas ao longo do período:

[...] a gestão do PEE é realizada pelo Executivo, no caso, a SEDUC. A Secretaria, no primeiro biênio, constituiu uma comissão de execução e gestão deste plano. Essa comissão era composta por um coordenador estadual e um coordenador para cada meta, sendo que cada coordenador era responsável tanto por desenvolver as ações voltadas ao cumprimento das metas, quanto por organizar as evidências para o relatório bienal. [...] uma das grandes dificuldades da gestão do PEE/TO é que, a cada nova gestão, a cada governo e a cada Secretário de Educação, havia um entendimento distinto sobre o plano, uma visão própria e uma avaliação particular [...] (E1, 2025).

[...] o que se percebe, ao fazer uma avaliação dos dez anos do Plano Estadual de Educação, é que, para nenhum dos gestores, o plano foi, de fato, utilizado como um instrumento de gestão. Isso resultou em ações fragmentadas, evidências ainda mais dispersas e, além disso, o plano plurianual, o planejamento estratégico e o plano de gestão de todos os governos que se sucederam ao longo desses dez anos não teve, como prioridade, o Plano Estadual de Educação enquanto instrumento de gestão [...] (E1, 2025).

[...] hoje os governantes, tanto governo quanto SEDUC e o CEE-TO não tem priorizado essa efetividade ou essa institucionalização dessa governança no processo de avaliação do plano de educação[...]" (E1, 2025).

Conforme relato de E1, observa-se que a fragilidade da gestão do PEE/TO, está marcada pela ausência de continuidade administrativa, pela rotatividade de lideranças e pela falta de articulação entre o plano e outros instrumentos de planejamento, como o PPA e o PAR. Esses desafios resultaram na desarticulação das ações, na dispersão das evidências e na limitada integração institucional para a execução das metas.

Dourado (2017) corrobora com essas percepções ao afirmar que é imprescindível fortalecer os esforços institucionais de monitoramento e avaliação dos planos de educação, bem como os movimentos e políticas necessários à sua implementação. O autor enfatiza que o sucesso dos planos educacionais exige que eles se consolidem como instrumentos de Estado, não de governo, promovendo estabilidade, continuidade e articulação com objetivos de longo prazo.

Apesar das críticas apontadas, o E1 reconhece avanços e esforços recentes de aprimoramento pela instituição na gestão do plano, conforme fala abaixo:

[...]porém, observa-se que SEDUC, hoje através do gestor atual, ele tem se preocupado um pouco mais com o plano estadual de educação [...] (E1, 2025).

O entrevistado E1 destacou que a não institucionalização do PEE como epicentro e elemento articulador da política educacional do estado. A ausência de continuidade administrativa, associada à rotatividade de lideranças e à ausência de articulação entre o plano e outros instrumentos de planejamento, como o PPA e o PAR, compromete a eficácia da

governança. Esses aspectos resultam em desarticulação das ações, dispersão das evidências e baixa integração dos esforços institucionais para a execução das metas e estratégias e sobretudo os alcances dos resultados. Entretanto, reconhece-se uma tentativa recente de resgatar a importância do PEE/TO na atual gestão da Secretaria.

As falas de E2 apontou iniciativas voltadas à reestruturação da gestão do plano:

[...] algumas mudanças na estrutura do PEE aconteceram desde quando eu assumi a gerência. Eu já assumi no ano de 2023, onde começamos a reestruturar o processo de governança e gestão do PEE. O Secretário Fábio tem uma visão de gestor, então quando o próprio gestor da pasta quer melhorar o processo, ele passa a ter uma postura de territorialidade (E2, 2025).

[...] ao perceber como estava a situação dos planos e que não estava alcançando as metas, foi proposta uma melhoria no fluxograma da Secretaria com a criação de uma gerência para executar o PEE e a ampliação da equipe visando uma melhor estruturação do processo de gestão do PEE, para que fosse possível cumprir com os desafios que o PEE tem. A grande mudança foi na estrutura do PEE que passou de Unidade Técnica para uma estrutura de Gerência que responde atualmente pela execução do PEE, PROFE e dos Planos Plurianual (PPA) e Ações Articuladas (PAR), sendo essa formalização de ter uma gerência hoje, é um avanço para a Secretaria [...] (E2, 2025).

Para o entrevistado E3 (2025) a gestão do PEE precisa melhorar como uma política de estado:

[...] avalio como muito ruim. Os gestores precisam compreender que o plano de educação é uma política de estado e não de governo. O Secretário de Educação que precisa entender e entrar sabendo que é obrigatório seguir a lei, visto que o plano de educação é uma lei. Ele até pode fazer a política dele, que não é partidária, em cima daquilo que já construído democraticamente, que virou lei, como é o plano[...] (E3, 2025)

Assim, as falas de E1 e E3 dialogam com Jannuzzi (2020), ao afirmar que a consolidação de planos decenais como instrumentos de gestão estratégica requer sua institucionalização como política de estado, alinhada a sistemas de planejamento, avaliação e transparência. Esse alinhamento implica na definição clara de funções e responsabilidades, além da criação de estruturas permanentes de atuação para atuação técnica e política.

Além disso, Dourado (2018) e Bordignon (2014) ressaltam que a efetividade da gestão educacional exige continuidade administrativa, valorização das estruturas colegiadas e fortalecimento da memória institucional, aspectos que ainda representam desafios no contexto analisado.

De maneira geral, as falas de E1, E2 e E3 revelam avanços pontuais, como a criação da gerência técnica dedicada ao PEE/TO, mas também evidenciam a persistência de lacunas

estruturais que dificultam a consolidação de uma governança participativa e técnica. A falta de uma política de estado consistente, desde a aprovação do plano, comprometeu o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação das metas.

Conclui-se que a governança do PEE/TO ainda enfrenta desafios estruturais, como a descontinuidade institucional, a articulação precária entre os instrumentos de planejamento e a ausência de estabilidade nas lideranças. Apesar de avanços recentes, como a formalização de uma gerência e a ampliação das equipes, é imprescindível investir em mecanismos que garantam a permanência das estruturas de governança, clareza nas atribuições e capacitação técnica das equipes. Esses elementos são fundamentais para assegurar a consolidação do plano enquanto instrumento estratégico e participativo de gestão pública.

Dando continuidade à análise, a seguir será apresentado a percepção da CPPAMA referente à nomeação das lideranças e membros no PEE/TO.

5.1.3.3 Percepção da CPPAMA sobre critérios/nomeação da liderança/membros do PEE/TO

A OCDE (2018) enfatiza que a liderança desempenha um papel fundamental na promoção da boa governança pública. O comprometimento dos líderes nos mais altos níveis políticos e gerenciais do setor público é essencial para o êxito no desenvolvimento e implementação de valores, estratégias, políticas e processos voltados ao aprimoramento dos resultados entregues à sociedade. Nesse sentido, a seleção de lideranças e membros responsáveis pela execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas, como o PEE/TO, deve observar critérios técnicos claros, garantir diversidade institucional e respeitar os princípios da gestão democrática, conforme previsto na Lei Estadual n.º 2.977/2015.

Com base nessas premissas, os entrevistados relataram percepções críticas em relação ao processo de nomeação dos membros e lideranças do PEE/TO. Sobre os critérios para nomeação da liderança/membros, o entrevistado E1 apontou:

[...] a nomeação dos coordenadores de meta foi realizada via indicação da própria SEDUC, mas não conheci os critérios adotados. Com relação aos membros da comissão paritária, como são instituições públicas, a primeira comissão foi instituída de ofício. Cada instituição indicou o nome e nós do Conselho de Educação na época era o órgão mobilizador desse processo. Foi encaminhado ofício aos presidentes das instituições e elas indicaram. No ofício, lógico, a gente dizia que tinha que ter perfil, tinha que ter notório saber em educação, tinha que ter conhecimento de avaliação, mas a gente sabe que nem sempre isso acontece. E eles indicaram e a partir daí foi feita uma portaria[...] (E1, 2025).

[...] no entanto, para comissão paritária permanente, eu acredito que poderia ser de forma diferente. Talvez pudesse publicar um edital para fazer a seleção com escolha

de perfil adequado e vagas específicas para cada instituição, com uma análise de currículo, formação e habilitação na área da educação. Porque não adianta também indicar qualquer pessoa se ela não tem visão de educação, se ela não tem conhecimento técnico para realizar o processo de monitoramento e avaliação de qualidade, que o PEE/TO merece e que a educação do Tocantins requer [...]. (E1, 2025)

A fala de E1 evidencia uma fragilidade estrutural na governança do plano, especialmente no que se refere à ausência de critérios objetivos e transparentes na nomeação dos membros.

Embora tenha havido uma orientação formal para a indicação de pessoas com notório saber e experiência em educação e avaliação, a prática demonstrou que tais critérios nem sempre foram observados. A fala de E1 sugere a adoção de um processo seletivo público e transparente, com base na análise de currículo e perfil técnico, revelando uma tentativa de fortalecer a legitimidade, a qualificação técnica e o compromisso dos membros envolvidos na gestão e avaliação do PEE.

Complementarmente, o E2 relatou que o processo de reestruturação da equipe, com foco no fortalecimento da gestão do plano:

[...] em relação à escolha dos responsáveis, nós atualizamos a portaria do PEE, que estava muito desatualizada, e trouxemos os superintendentes como corresponsáveis do processo. Então, lá a gente tem o coordenador e o suplente. Trouxemos os superintendentes como corresponsáveis desse processo. Lá tem o superintendente de finanças, o jurídico, eu tenho todos os superintendentes ali presentes. Temos ainda, o coordenador de metas titular e o suplente, todos efetivos da Seduc. Sendo que, em algumas dessas metas, os próprios superintendentes estão como corresponsáveis e também coordenador da meta como titular. (E2, 2025)

[...] então, essa foi uma ideia para compartilhar essa corresponsabilidade com a chefia que está ali, que é o superintendente, que acaba coordenando uma política. Então, hoje, na Secretaria de Educação, isso é muito claro para os superintendentes, diretores, gerentes de todos os setores em que estamos gerindo uma política educacional e que ela perpassa pelo PEE [...] (E2, 2025)

[...] eu chamo os coordenadores de metas como líderes, eles estão à frente e fazem a revisão do plano de ação, eles participaram no momento de construção da elaboração do plano plurianual, então eles têm essa proatividade, isso é uma estratégia muito interessante[...] (E2, 2025)

Corroborando com as falas dos entrevistados, o E3 destaca que na nova gestão da SEDUC tem um olhar mais direcionado para o PEE como política de estado:

[...] o Secretário, de certa forma, conseguiu fortalecer a gestão, eu vejo assim. Ele deu mais sustentação ao fórum para que pudesse oferecer suporte, mas, mesmo assim,

ainda não atingimos plenamente os objetivos. Com a chegada da nova gerência de acompanhamento e monitoramento do PEE, esse fortalecimento e apoio ao fórum tornam-se primordiais para a melhoria do processo. É necessário deixar a coisa estruturada [...] (E3,2025).

Na visão de E3 a nova gestão da SEDUC realiza um trabalho muito importante para a gestão do PEE no final do decênio, destacou o compromisso da instituição como processo de gestão:

[...] essa gestão assumiu esse compromisso, o que considero um verdadeiro legado que ficará para o futuro. então, trata-se de um legado importante que o secretário está deixando para aqueles que virão a seguir [...] (E3, 2025).

As falas dos entrevistados E1, E2 e E3, dialogam com o entendimento de Jannuzzi (2020), que aponta a necessidade de consolidação de planos decenais de educação como instrumentos de gestão estratégica. Para isso, é imprescindível fortalecer a institucionalização do plano, promovendo o alinhamento com sistemas de planejamento, avaliação e responsabilização. Segundo Dourado (2018) e Bordignon (2014), a legitimidade das lideranças e comissões responsáveis pelo monitoramento de planos educacionais depende não apenas da formalização legal, mas também da representatividade institucional, da estabilidade funcional e do compromisso técnico com as metas pactuadas.

Nesse contexto, destaca-se ainda que a Lei Estadual n.º 2.977/2015 determina a composição da CPPAMA com representantes governamentais da Seduc, CEE/TO, FEE/TO e Assembleia Legislativa. No entanto, a ausência de mecanismos eficazes de controle social sobre o processo de escolha destes representantes, além da instabilidade na composição das comissões, compromete os princípios da gestão democrática e da transparência, previstos tanto na legislação estadual quanto na Lei n.º 13.005/2014, que institui o PNE.

Outro ponto relevante refere-se à rotatividade dos membros originalmente indicados pela CPPAMA, como mencionado pelo entrevistado E1. Militão e Aranda (2019) alertam, nesse sentido, que mudanças administrativas sem recomposição adequada das instâncias colegiadas comprometem o caráter contínuo das políticas públicas e fragilizam a governança.

Portanto, a análise das entrevistas evidencia que o processo de nomeação de lideranças e membros do PEE/TO carece de critérios técnicos claros e de regulamentação efetiva, o que limita a consolidação de uma governança democrática e eficiente. Apesar de esforços recentes direcionados à reorganização interna, como a maior integração entre superintendentes e coordenadores de metas, persistem lacunas normativas e estruturais que enfraquecem a efetividade do plano.

Conclui-se que o processo de nomeação, conforme descrito pelos entrevistados, representa um entrave à plena institucionalização da governança do PEE/TO. A falta de alinhamento entre as diretrizes legais e a prática administrativa compromete a gestão baseada em evidências, o controle social e a continuidade das políticas educacionais. Superar esses desafios exige a implementação de mecanismos de seleção mais transparentes, estáveis e alinhados aos princípios da gestão democrática.

Dando continuidade à análise, a seção 5.1.3.4 apresenta a percepção da CPPAMA sobre o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO.

5.1.3.4 Percepção da CPPAMA sobre o monitoramento e avaliação do PEE/TO

Nas políticas públicas, a tomada de decisões fundamentada em evidências implica utilizar os recursos da sociedade de maneira responsável, baseando-se no conjunto mais abrangente possível de informações disponíveis. Por isso, é necessário considerar o monitoramento e a avaliação como instrumentos primordiais para subsidiar o processo decisório (Lima e Souza, 2025). Quando utilizados conjuntamente, permitem compreender o que está funcionando, por que está funcionando (ou não) e quais ajustes são necessários para alcançar os melhores resultados.

Nesse contexto, observa-se que o processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO não foi executado conforme previsto na Lei n.º 2.977/2015. As fragilidades na implementação desse processo são evidenciadas na fala de E1, aponta falhas estruturais tanto na execução quanto na coordenação do plano:

[...] a execução do PEE é realizada pela secretaria de educação, juntamente com a coordenação estadual e os coordenadores de metas, mas o processo não aconteceu como deveria e como estabelecido na legislação. inicialmente foi instituída apenas uma única vez a comissão paritária de avaliação, com a finalidade de avaliar o relatório técnico de monitoramento e avaliação bienal, aprovar esses relatórios bienais e publicá-los. no primeiro ciclo de monitoramento, o trabalho foi realizado pelos coordenadores de metas, coordenado à época pelo conselho estadual de educação [...] (E1, 2025).

[...] quando o relatório foi entregue ao secretário de educação em 2017, esse relatório foi engavetado. aí nós não tivemos a análise e execução desse trabalho pela comissão paritária [...] (E1, 2025).

[...] então, ainda há inúmeras fragilidades nesse processo de avaliação, principalmente porque faltam estratégias mesmo de execução, estratégia de gestão, estratégia de avaliação, o que torna o plano vulnerável e, acima de tudo, uma gestão até um pouco ineficiente no processo dos resultados [...] (E1, 2025).

Corroborando com a fala de E1, Garcia (2015) enfatiza que a gestão de políticas públicas ou programa não deve se basear unicamente na avaliação dos resultados finais. É fundamental que os fatores que influenciam os resultados sejam monitorados ao longo do processo, pois é sobre eles que se deve exercer uma análise crítica e promover correções de rota. Quando a avaliação se restringe exclusivamente aos resultados, equívocos podem ser identificados apenas ao término das ações, gerando constatações tardias e dificultando o redesenho adequado da meta antes de sua conclusão.

Por isso, é fundamental que os fatores que geram os resultados sejam devidamente monitorados, pois é sobre eles que se pode exercer uma análise crítica, promovendo correções de rotas durante o processo de execução. Ao restringir a avaliação somente aos resultados, pode-se identificar acertos e falhas somente ao término do programa ou das ações implementadas, o que, diante de possíveis equívocos, pode resultar em uma constatação tardia. Ressalta-se que os resultados de uma política pública ou programa são, na verdade, construídos a partir da obtenção progressiva de resultados parciais.

O entrevistado E2, descreveu avanços a partir de 2023 que vêm sendo implementado no monitoramento e no alinhamento do PEE/TO com outros instrumentos de planejamento educacional, como o PPA e o PROFE, mas ainda há desafios a serem superados:

[...] o monitoramento e avaliação do PEE está sendo executado alinhado com o PPA, PEE e Profe, que é uma lei estadual, que hoje é o programa guarda-chuva da secretaria. ele é o programa de fortalecimento da educação, que tem o objetivo de promo.365240ver a melhoria da aprendizagem e da qualidade da educação em âmbito estadual. tudo que é executado do programa está alinhado com o PEE. O plano tem uma importância, sempre teve, mas eu acredito que no momento que a gente cria o programa como o Profe, a gente consegue fortalecer a grande intenção da lei do PEE [...] (E2, 2025).

[...] em relação ao monitoramento propriamente dito, a gente ainda encontra algumas dificuldades, principalmente no sentido da instrumentalização [...] (E2, 2025).

[...] foi criada uma planilha analítica do PPA para acompanhar esse exercício. ela foi muito interessante porque a gente trouxe para dentro dos setores e das lideranças essa questão da cultura do planejamento [...] (E2, 2025).

[...] nós já conseguimos instrumentalizar o plano. a planilha analítica do PPA, que é o plano plurianual, é realizada ano a ano, mas conseguimos alinhar, fazer essa integração com as metas do PEE e com a lei do PROFE. Essa planilha acaba sendo um mediador e alinhamento das metas do PEE com o PROFE. com ela, a gente consegue observar, de forma percentual, se a execução está acontecendo ou não [...] (E2, 2025).

[...] a gente vai monitorando a meta financeira, a meta executada, faz reuniões com os setores, verifica como está a execução e, sempre no momento em que cobramos a execução do PEE e da meta financeira, aproveitamos para fazer essa orientação do

PEE. assim, é um diálogo constante, mas ainda temos muita coisa para avançar [...] (E2, 2025).

O E2 também destacou as dificuldades enfrentadas com relação aos instrumentos de acompanhamento das metas e estratégias do PEE:

[...] os instrumentos são um grande desafio que temos ainda. Nós temos duas planilhas, uma criada em 2017 e outra de 2020, do PAR, mas as duas ainda não atendem ao que necessitamos. Mesmo assim, estamos utilizando a planilha criada em 2017, pois atende melhor [...] (E2, 2025).

Corroborando com fala dos entrevistados, o entrevistado E3, reforça a falta de instrumento para realizar o monitoramento e base de dados para a realização do monitoramento e avaliação:

[...] não houve monitoramento, primeiro porque não existe uma base de dados estruturada, e isso fragiliza muito o processo. Nós somos muito fracos em relação aos dados. Além disso, não houve de fato um monitoramento efetivo. A SEDUC não realizou esse trabalho como deveria. Vejo que nesses 10 anos, vários gestores passaram pela secretaria, mas, mesmo assim, a instituição não assumiu esse papel de acompanhamento e monitoramento. Isso atrapalhou o processo de monitoramento e avaliação por parte da comissão [...] (E3, 2025)

Apesar das iniciativas e avanços citados para fortalecer o monitoramento do PEE/TO, os entrevistados compreendem que o processo de monitoramento e avaliação ainda representa um grande desafio para a instituição. A análise conjunta das percepções revela uma dicotomia entre a proposta normativa e a realidade da execução.

A fala do entrevistado E1 destaca uma deficiência sistêmica e uma desconexão entre a intencionalidade legal e a prática institucional. Santos e Scaff (2021) afirmam que o monitoramento e a avaliação devem ser compreendidos como “[...] procedimentos técnicos, de cunho analítico, sistemático e contínuo, que, ao gerarem informações sintéticas e em tempo eficaz, permitem a rápida avaliação situacional e a intervenção oportuna”. Assim, os gestores podem ajustar ou corrigir as ações monitoradas.

Um dos principais pontos de fragilidade apontados é a falta do acompanhamento e monitoramento no tempo hábil da CPPAMA. A Lei n.º 2.977/2015 estabelece mecanismos de monitoramento contínuo e avaliação periódica com participação da CPPAMA. Essa comissão, em tese, seria a estrutura-chave para avaliação da política pública. No entanto, a avaliação tem sido realizada pelo Fórum Estadual de Educação (FEE/TO), por meio da Comissão de Monitoramento e Sistematização, de forma pontual e reativa.

A atuação parcial da CPPAMA deslegitima o esforço estabelecido em lei, transformando o monitoramento em um exercício burocrático, destituído de sua finalidade estratégica. Nesta perspectiva, Jannuzzi (2020) enfatiza que o monitoramento diz respeito ao ato contínuo de acompanhamento das ações, enquanto a avaliação deve verificar, periodicamente, se os resultados alcançados correspondem às metas previstas.

Por outro lado, o E2 relata um esforço técnico de instrumentalização, buscando mecanismos internos para alinhar a execução do plano às diretrizes do PEE, PPA e PROFE. Contudo, tal iniciativa parece centrada na dimensão técnica e gerencial, sem recuperar o caráter participativo mais amplo que o plano exige.

Souza e Lopes (2023) afirmam que o monitoramento deve produzir informações periódicas que permitam diagnóstico situacional, controle e intervenção, confirmando ou corrigindo ações. Essa perspectiva não parece ser plenamente aplicada ao PEE/TO, como revelam os entrevistados.

As tensões entre o que preveem as normas legais e o que ocorre na prática institucional são evidentes. Militão e Aranda (2019) apontam que a ausência de comissões representativas descentraliza a responsabilidade pelo monitoramento e limita o potencial das análises realizadas. Dessa forma, o fortalecimento da CPPAMA contribuiria para um monitoramento mais integrado, não apenas técnico, mas também participativo, conectado às demandas da sociedade. Enquanto que Bordignon (2014) destacam que o abandono dos planos educacionais está geralmente relacionado à ausência de acompanhamento e avaliação ou ao desinteresse em tornar o processo participativo e democrático. Assim, a fala de E1 confirma o apontado por Bordignon (2014), conforme destacado abaixo:

[...] a comissão foi instituída no passado, mas já perdeu a vigência porque as pessoas que a compunham não representam mais as instituições. E não foi constituída nova comissão. Hoje, o relatório bienal é encaminhado ao Fórum, acreditando-se que, dentro dele, há representatividade, mas eu não comungo com essa ideia [...] tanto que a avaliação e monitoramento do PEE/TO foi realizado pela Comissão de Monitoramento e Sistematização do FEE/TO, e não pela comissão paritária permanente, como diz a lei [...] (E1, 2025).

[...] o que eu considero que deveria ser cumprido e não está sendo é a responsabilidade paritária dessa avaliação, dessa validação do próprio relatório bienal, porque a própria lei traz que o monitoramento contínuo e a avaliação devem ser realizados pela composição dessa comissão paritária permanente de avaliação [...] (E1, 2025).

[...] a Secretaria de Educação tem feito isso somente com um viés, que é o Fórum Estadual de Educação. No entanto, a norma é clara: são representantes de cada instituição, numa comissão com composição paritária [...] (E1, 2025).

Sobre o papel da CPPAMA, o entrevistado E2 (2025) corrobora:

[...] nós trabalhamos com a atuação do Fórum, o que nos permite uma dinâmica muito mais tranquila com eles. Nós nos sentimos representados. O Fórum atualmente é composto por 32 membros, incluindo representantes da SEDUC, CEE, Ministério Público, Assembleia Legislativa, SESI, SENAI, APAE, Universidades, entre outras instituições [...] (E2, 2025).

[...] Na avaliação do relatório bienal do PEE, esses órgãos vivem a lei, que coloca a SEDUC, o Fórum, o CEE e a Assembleia Legislativa como atores principais. O Fórum coordena essa dinâmica. Eu observei que ele acaba coordenando todo o processo [...] (E2, 2025).

Na fala de E3, o fórum enfrentou dificuldades para realizar o monitoramento, principalmente pela ausência de instrumentos adequados. Apesar disso, destacou que houve avanços importantes, sobretudo no fortalecimento da participação das instituições:

[...] na verdade, o Fórum não conseguimos realizar o monitoramento, por falta de instrumento, mas realizamos a avaliação do relatório que foi encaminhado. A primeira coisa que fizemos no fórum foi fortalecer a participação das instituições que fazem parte. Tivemos a participação efetiva e conseguimos trabalhar de forma unida, de maneira democrática, sem a preocupação de buscar consenso a todo custo [...] (E3, 2025).

[...] O que fizemos foi um esforço coletivo das 32 instituições, conseguimos mobilizar 74 pessoas, entre titulares e suplentes. Fizemos uma campanha, uma força-tarefa, para sensibilizar todos a participarem. Assim, conseguimos discutir a educação, identificar fragilidades e, ao mesmo tempo, compreender melhor o que ocorreu no processo, evitando concentrar as críticas apenas na SEDUC. Esse movimento foi importante porque reunimos governo e não governo em torno da mesma pauta [...] (E3, 2025).

A fala evidencia que, embora o monitoramento ainda não tenha se efetivado, a mobilização institucional e a busca por participação qualificada foram estratégias relevantes para manter o fórum ativo. Nota-se também que o espaço passou a exercer um papel mais colaborativo, deixando de ser apenas um instrumento de cobrança direcionado à SEDUC, para se constituir em um ambiente de diálogo democrático, capaz de articular diferentes atores tanto governamentais quanto da sociedade civil em torno da governança do PEE/TO.

Essa percepção revela que o Fórum não se limitou a ser um espaço de cobrança da secretaria, mas buscou construir coletivamente alternativas para o fortalecimento da governança do PEE/TO. A fala evidencia ainda a relevância da colaboração interinstitucional, destacando a contribuição da UFT, que já possuía experiência na área de monitoramento, e como essas parcerias se tornaram fundamentais para ampliar a legitimidade do processo.

Ainda sobre o monitoramento a fala do entrevistado E3, destaca que os relatórios apresentados à comissão de sistematização do monitoramento e avaliação do Fórum foi elaborado por uma única pessoa e muito subjetivos:

[...] como não houve um monitoramento por parte da Secretaria, o relatório de monitoramento apresentado era subjetivo e quando analisamos, percebemos que ele parecia ter sido feito apenas para preencher uma tabela. Era uma avaliação muito macro, apenas informativa, mas não refletia um monitoramento adequado que mostrasse se as metas estavam sendo efetivamente cumpridas. Essa fragilidade era evidente nos relatórios, e isso era algo negativo. Até o próprio relatório dava a impressão de que tinha sido produzido por uma única pessoa, quando, na verdade, deveria ser o resultado de um monitoramento mais detalhado por parte da Secretaria das metas e estratégias [...] (E3, 2025).

Essa fala evidencia problemas significativos no processo de gestão do PEE realizados pela Secretaria que prejudicaram a qualidade do monitoramento e avaliação.

A governança do PEE/TO prevê, conforme a legislação, a atuação da CPPAMA como responsável por monitorar e avaliar as metas do plano com a finalidade de garantir a gestão democrática, a participação social e a transparência. Contudo, os relatos dos entrevistados revelam visões divergentes sobre sua efetividade. Para o E1, há um esvaziamento institucional, enquanto o E2 considera que o FEE vem suprindo essa função, mesmo que fora da configuração legal da CPPAMA. Essa tensão entre modelo legal e prática institucional compromete o controle social, a legalidade do processo e o princípio da paridade. Dourado (2018) afirma que a participação das comissões assegura legitimidade às informações e fortalece decisões mais fundamentadas e democráticas.

A análise conjunta das percepções dos entrevistados evidencia contraste entre os avanços técnicos pontuais relatados pelo entrevistado E2 e E3 e as fragilidades sistêmicas citadas pelo E1. Embora a integração dos instrumentos de gestão represente avanços, a ausência da CPPAMA, conforme previsto em lei, compromete a governança participativa e transforma o monitoramento em um exercício predominantemente técnico e reativo, descolado da participação social.

Conforme aponta Dourado (2018), no processo de monitoramento, a participação efetiva das comissões institucionais assegura a legitimidade das informações produzidas e amplia a capacidade de formulação de diagnósticos críticos, contribuindo para decisões mais fundamentadas e democráticas.

Neste sentido, conclui-se que a governança do monitoramento e avaliação do PEE/TO carece de maior compromisso com os princípios de gestão democrática e controle social

estabelecidos pela Lei n.º 2.977/2015. Embora avanços gerenciais pontuais indiquem melhorias, a execução do plano não alcança sua legitimidade plena, que depende, necessariamente, da recomposição da CPPAMA e do alinhamento dos processos internos com os preceitos legais. Pensar em um modelo de governança que associe instrumentalização técnica a mecanismos participativos é o maior desafio para consolidar práticas de planejamento e avaliação mais qualificadas.

Dando continuidade à análise, a seção 5.1.3.5 abordará as percepções dos entrevistados quanto aos instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados no PEE/TO.

5.1.3.5 Percepção dos entrevistados sobre os instrumentos utilizados na coleta de dados

Esta seção apresenta as percepções dos entrevistados referentes aos instrumentos utilizados no monitoramento contínuo do PEE/TO. A seleção adequada e a utilização eficaz de instrumentos de coleta de dados são fundamentais para garantir a qualidade e a confiabilidade das informações obtidas (INEP, 2023). No contexto específico do PEE, esses instrumentos desempenham um papel importante ao proporcionar dados que embasam as políticas e práticas educacionais.

Os relatos dos entrevistados a seguir apontam aspectos relevantes relacionados aos instrumentos utilizados ao longo dos ciclos avaliativos.

Na percepção do entrevistado E3, a falta de um instrumento de acompanhamento e monitoramento compromete a avaliação do PEE:

[...] a falta de um instrumento de acompanhamento e monitoramento compromete muito a avaliação do PEE. Sem isso, fica difícil garantir que as metas e estratégias estabelecidas realmente sejam implementadas como previsto. É como se tivéssemos um plano, mas sem um mapa para orientar os passos e confirmar se estamos na direção certa [...] (E3, 2025).

Essa percepção de E3 evidencia a ausência de um instrumento adequado de acompanhamento e monitoramento, torna-se difícil garantir a implementação das metas e estratégias previstas, prejudicando o alcance dos objetivos e sobre tudo a transparência exigida em lei. O E3 também aponta que o acompanhamento eficiente seria fundamental para identificar eventuais problemas, ajustar estratégias evitando o risco de que o plano perca sua efetividade.

O entrevistado E1 relata que, em 2016, foi desenvolvido um instrumento de acompanhamento e monitoramento que foi utilizado na gestão do ciclo 1:

[...] o monitoramento e avaliação do relatório do primeiro ciclo realizado pelo Conselho de Educação e a Seduc foi realizada em uma planilha desenvolvida em Ary no Google Drive em 2016, que foi compartilhado com todos os coordenadores de metas para acompanhar e registrar as informações referente a sua meta, juntamente com as evidências. Atualmente não sei qual o instrumento utilizado para acompanhar o plano de educação [...] (E1, 2025)

A necessidade de aprimoramento dos instrumentos de avaliação é reforçada na fala do E2 (2025):

[...] com relação aos instrumentos utilizados no acompanhamento e monitoramento a Secretaria de Educação precisa avançar nesse quesito. Mas utilizamos nesse período uma planilha em Excel que foi pensada lá em 2016, uma versão 2 2019, mas ela ainda não atende [...] (E2, 2025).

O mesmo entrevistado menciona outras ferramentas em uso:

[...] nós trabalhamos ainda no monitoramento com o Programa Planeja, que auxilia bastante no monitoramento. A plataforma está integrada ao SIAF também. Com ela, conseguimos extrair informações muito importantes, que me ajudam no monitoramento do plano, especialmente considerando os períodos de avaliação por quadrimestre [...] (E2, 2025)

[...] A Secretaria está desenvolvendo também, por meio da equipe de tecnologia, uma planilha que ainda está sendo fomentada. A ideia é ir trazendo elementos para construir, de fato, um instrumento adequado para o monitoramento. A gente também tem essas iniciativas dentro dos setores, de fazer seus próprios planos de ação, seus painéis, justamente com o objetivo de materializar e consolidar os dados [...] (E2, 2025)

[...] temos ainda a plataforma do PROFE, que foi construída para atender o programa e também PEE. ela não tá disponibilizada para todo mundo, ainda tá muito assim, é, interna, mas está pronta [...] (E2, 2025)

[...] O MEC, por meio da SASE, disponibilizou recentemente o que eles estão chamando de plataforma de cooperação técnica. Eles também chamam de painel. É bem interessante, porque eles conseguiram reunir todos os microdados necessários para gerar um diagnóstico mais fidedigno. Essa plataforma permite que a gente veja não só os dados dos anos de 2023 e 2024, mas também uma linha do tempo do PEE. Isso é muito importante, pois ajuda no monitoramento das metas e também possibilita fazer um diagnóstico com base em séries históricas, usando a mesma base de dados [...] (E2, 2025)

O entrevistado E3, reforça que a ausência de instrumento de acompanhamento e monitoramento do PEE atrapalha o processo de monitoramento:

[...] nós, estamos aqui dentro e procuramos dar o nosso melhor. Mas não é suficiente. A instituição, a secretaria, precisa ter um olhar mais amplo e dispor de um instrumento de monitoramento. Nós podemos até executar esse monitoramento, mas a iniciativa tem que partir da própria instituição [...] (E3, 2025)

[...] é necessário que a Secretária assumesse esse papel, caso contrário vamos continuar repetindo as mesmas falhas e corremos o risco de perder mais dez anos. O problema

é que cada governo dura quatro anos, depois sai, entra outro, e esse ciclo se repete. Essa fragilidade já está sendo percebida [...] (E3, 2025)

Essa percepção evidencia a dificuldade da instituição com a ausência de instrumentos de monitoramento adequados, o que atrapalha a consolidar rotinas de acompanhamento, o que gera fragilidade no processo de avaliação do PEE/TO. Segundo o INEP (2023), a escolha criteriosa de instrumentos de coleta de dados é decisiva para assegurar a precisão, a utilidade e a confiabilidade das informações, configurando-se como subsídio essencial para a tomada de decisões estratégicas na gestão educacional.

A análise das falas evidencia avanços pontuais, mas também limitações na construção, atualização e institucionalização dos instrumentos utilizados no acompanhamento das metas do PEE/TO. O entrevistado E1 recorda que, durante o primeiro ciclo, foi desenvolvida uma planilha elaborada em 2016 no Google Drive, demonstrando um esforço inicial de viabilizar o monitoramento colaborativo, ainda que por meio de recursos tecnológicos simples e não integrados a sistemas estruturados.

A esse respeito, o entrevistado E2 ressalta que a SEDUC ainda precisa evoluir e avançar no aprimoramento dos instrumentos utilizados. Ele menciona a existência de planilha de monitoramento na versão 2016, incluindo uma adaptação feita em 2019, embora reconheça que tais instrumentos ainda não atendem plenamente às necessidades de monitoramento e avaliação do plano.

Além disso, o E2 aponta que o estado passou a contar com o apoio de plataformas institucionais como o Planeja, um sistema vinculado à Controladoria-Geral do Estado (CGE) e ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), o qual tem contribuído para o monitoramento quadrimestral de metas. Essa plataforma representa um avanço em termos de integração entre dados físicos e financeiros, possibilitando uma gestão mais estratégica e baseada em evidências.

Outro ponto relevante diz respeito ao desenvolvimento de novos instrumentos pela equipe técnica da SEDUC, como a plataforma PROFE, vinculada ao Programa de Fortalecimento da Educação, e à utilização da Plataforma de Cooperação Técnica da SASE/MEC, que reúne microdados nacionais e séries históricas. Tais iniciativas ampliam o potencial de diagnóstico, mas ainda carecem de consolidação institucional.

Com base nesse conjunto de falas, observa-se que, embora existam iniciativas em andamento, a ausência de um sistema único, oficial e normatizado de monitoramento do PEE/TO permanece como desafio. Como enfatizam Dourado (2018) e Castro e Vieira (2022),

a qualidade do processo de avaliação educacional depende não apenas da existência de instrumentos técnicos, mas também de sua validação, periodicidade, integração aos sistemas oficiais de informação (INEP, Censo Escolar, SIAF), acessibilidade pública e vinculação a uma cultura avaliativa consolidada.

De acordo com o Decreto n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017), compete à alta administração dos órgãos públicos implementar mecanismos de governança que garantam acompanhamento sistemático de resultados, soluções que promovam a melhoria contínua do desempenho institucional e decisões fundamentadas em evidências, assegurando maior racionalidade e transparência no processo decisório.

Assim, conclui-se que a SEDUC ainda encontra-se em processo de estruturação dos instrumentos de avaliação e monitoramento do PEE/TO. A construção de plataformas próprias, a integração com sistemas financeiros e a utilização de dados em tempo real são passos importantes. No entanto, torna-se necessário consolidar esses esforços em um sistema estadual único e oficial de monitoramento, com indicadores definidos, dados validados, equipe técnica permanente e periodicidade estabelecida, conforme preconizado pela legislação e pelos marcos regulatórios da política educacional nacional.

A efetividade desse processo depende da existência de instrumentos de coleta de dados confiáveis e acessíveis. Conforme apontam os entrevistados, a SEDUC utiliza tanto bases oficiais nacionais, quanto soluções locais, mas ainda apresentam lacunas que prejudicam a sistematização e a periodicidade da avaliação final das informações.

Corroborando com esta discussão, a fala dos entrevistados E1 e E2 refletem os desafios da SEDUC/TO em relação à coleta de dados para monitoramento e avaliação do plano de educação. Com relação à coleta de dados, o E2 relata que:

[...] para coleta usamos os bancos de dados oficiais, como o Censo Escolar, INEP, IBGE, o PNAD, entre outros que a gente também utiliza. Mas aí, nesse caso, a gente depende do tempo de publicação desses dados [...] (E2, 2025)

[...] atualmente, nós contamos com o SGE, que tem potencial para abarcar microdados tanto do Estado quanto dos municípios. No entanto, isso ainda está em fase de planejamento. É algo que exige uma equipe técnica especializada, capaz de avaliar o impacto dessas informações, desde a coleta até a forma de organizá-las e disponibilizá-las, para que possam, de fato, subsidiar o monitoramento [...]" (E2, 2025)

[...] Como eu mencionei anteriormente, a Secretaria ainda não possui um banco de dados que compile todos os microdados de que precisamos. Esse seria, inclusive, o nosso sonho de consumo hoje. O SGE é o sistema de gestão escolar, que contempla dados para apuração dos resultados. Ele foi incorporado como um fator de eficácia na gestão pública e, desde então, vem sendo aperfeiçoado [...] (E2, 2025)

[...] a gente ainda tem muita necessidade dos dados oficiais em nível nacional para conseguir fazer uma análise mais minuciosa. Percebemos, inclusive, uma certa fragilidade do próprio sistema nacional nesse aspecto [...] (E2, 2025)

[...] o próprio MEC, em encontros nacionais, tem incentivado os estaduais quanto municipais a construírem seus próprios bancos de dados, para facilitar o monitoramento, a execução e o planejamento de ações integradas ao PEE [...] (E2, 2025).

A fala do E1 corrobora quanto a alguns instrumentos de coleta de dados utilizados pela SEDUC/TO no monitoramento e avaliação:

[...] com relação à coleta de dados o que foi observado que a fonte de dados citado no relatório bienal apresentado anteriormente ao Fórum foram utilizados o Censo Escolar, IBGE, SGE, INEP, entre outros[...] (E1, 2025)

A efetividade do monitoramento e da avaliação do PEE/TO depende da existência de instrumentos de coleta de dados sistemáticos, confiáveis e acessíveis. Menezes e Souza (2018) destacam que “o processo de monitoramento e avaliação dos Planos envolve a aferição da evolução de suas metas por meio da definição de indicadores, os quais devem tomar por referência os bancos de dados de instituições oficiais de pesquisa de âmbito nacional, haja vista a necessidade da realização de análises comparativas entre seus resultados, não somente ano a ano, mas também de forma desagregada entre os entes federados”.

Nesta perspectiva, os entrevistados destacaram tanto os avanços quanto os entraves no uso de ferramentas e bases de dados no acompanhamento do plano, revelando aspectos estruturais e operacionais que impactam diretamente a produção de informações para subsidiar o monitoramento do PEE/TO.

O E2 reconhece a importância das bases oficiais como o Censo Escolar, o INEP, o IBGE, o SGE e a PNAD para a produção de diagnósticos educacionais, mas salienta a limitação temporal desses bancos, cujo cronograma de publicação nem sempre atende à demanda por dados mais atualizados. Segundo o entrevistado, a defasagem na divulgação dessas informações compromete análises em tempo hábil. Essa crítica dialoga com os apontamentos de Dourado (2020) e Jannuzzi (2018), que ressaltam a importância de sistemas de monitoramento baseados em dados atualizados e contextualizados.

Corroborando essa informação, Changchaya et al., (2025) reforçam que o processo de avaliação, desenvolvimento exige um processo regular e contínuo de coleta e análise de dados para comparar o que aconteceu com o planejado, garantindo que os resultados desejados sejam alcançados. Por isso, ao estabelecer um processo de monitoramento e avaliação de uma política

pública, é importante demonstrar os resultados das metas estabelecidas, destacando seus pontos fortes e fracos.

Essa descontinuidade compromete um dos pilares do acompanhamento de políticas públicas: a institucionalização de mecanismos permanentes e transparentes, como preconiza o art. 6º do Decreto Federal n.º 9.203/2017 (Brasil, 2017), que orienta a administração pública a implementar instâncias de governança capazes de promover decisões baseadas em evidências, com acompanhamento de resultados e melhorias contínuas.

Em virtude disso, o E2 ressalta que o Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (SASE), incentiva os entes subnacionais a criarem seus próprios bancos de dados, com o intuito de superar a dependência das bases nacionais e garantir autonomia na produção de informações para o planejamento educacional. Este incentivo está alinhado à perspectiva de fortalecimento do federalismo cooperativo na gestão da educação na visão de Cury (2016).

Dessa forma, constata-se que a SEDUC/TO combina fontes externas consolidadas e soluções locais, mas carece de um instrumento único institucionalizado. Para aprimorar o processo de monitoramento, recomenda-se: (i) reduzir a defasagem das bases oficiais por meio de convênios de acesso antecipado a dados; (ii) acelerar a consolidação do SGE e das plataformas estaduais (PROFE/Planeja) como repositórios oficiais; e (iii) institucionalizar rotinas periódicas de atualização e validação dos microdados, em conformidade com as orientações do TCU (2020) e as diretrizes do PNE (Brasil, 2014).

5.1.3.6 Percepção dos entrevistados sobre a periodicidade do monitoramento e acompanhamento do PEE.

A periodicidade do monitoramento e avaliação do PEE constitui um dos pilares para a efetividade das políticas educacionais. Tanto a Lei n.º 13.005/2014, que institui o PNE, quanto a Lei Estadual n.º 2.977/2015, que estabelece o PEE/TO, determinam que a avaliação ocorra em ciclos bienais, para garantir o acompanhamento contínuo das metas e o redirecionamento das ações quando necessário.

Nesta seção, analisa-se a percepção dos entrevistados acerca do cumprimento dessa exigência legal, em especial no que se refere à regularidade e continuidade do processo de avaliação no âmbito do PEE/TO. As falas evidenciam diferentes interpretações quanto à elaboração e entrega dos relatórios, além de apontarem desafios estruturais, como descontinuidade administrativa, fragilidade técnica e ausência de mecanismos institucionais,

que comprometem a consistência temporal do processo avaliativo, conforme exemplificado na fala de E1 (2025):

[...] eu considero que apenas o primeiro ciclo do relatório elaborado em 2017 cumpriu a periodicidade estabelecida em lei, mas ficou engavetado. Os relatórios bienais que estão sendo enviados para avaliação do Fórum, hoje para análise, não fazem mais sentido, tendo em vista a temporalidade. Na verdade, a comissão deveria mesmo fazer o monitoramento contínuo anual e não apenas analisar o relatório depois que ação aconteceu e não há mais tempo de redirecionar as ações [...] (E1, 2025).

Na percepção de E3 e E1 apontam ainda a fragilidade dos relatórios apresentados:

[...] A Secretaria de Educação apresentou o relatório do primeiro, segundo e terceiro ciclo ao fórum estadual de educação, todos atrasados e fora do que estabelece a lei, que deveria ser realizado bienalmente. O terceiro ciclo foi encaminhado recentemente ao Fórum, mas, foi elaborado completamente diferente do que foi o primeiro e segundo relatório bienal. Então assim, o relatório do terceiro ciclo, tem superficialidades, ele não tem números, não tem gráficos, não tem resultados, ele é um texto dizendo que fez muito, que trabalhou muito, que teve muitas ações, tudo no nível da superficialidade para análise [...] (E1, 2025).

[...] o relatório de monitoramento apresentado era subjetivo e quando analisamos, percebemos que ele parecia ter sido feito apenas para preencher uma “tabela”. Era uma avaliação muito macro, apenas informativa, mas não refletia um monitoramento adequado que mostrasse se as metas estavam sendo efetivamente cumpridas. Essa fragilidade era evidente nos relatórios, e isso era algo negativo [...] (E1, 2025).

De acordo com o relato de E1, verifica-se que, além do descumprimento dos prazos, a ausência de indicadores, gráficos e dados comprometeu a função dos relatórios como instrumentos de gestão e de prestação de contas. Essa situação revela uma disfunção entre a produção documental e sua utilização estratégica pela administração pública.

Nesse sentido, Ruggeri et al. (2018) defendem que o monitoramento contínuo é primordial para identificar desafios durante a execução das políticas e realizar ajustes em tempo hábil. A detecção precoce de falhas permite correções antes que comprometimentos maiores ocorram, além de promover o aprendizado institucional.

A crítica ao conteúdo do terceiro relatório como “superficial” reforça a necessidade de que os documentos sejam baseados em evidências, com dados sistematizados e indicadores objetivos. Como ressaltam Januzzi (2020), Dourado (2019) e Lima e Souza (2025), relatórios de monitoramento eficazes devem fornecer subsídios concretos para a gestão, assegurando a melhoria contínua das políticas públicas. A ausência desses elementos compromete a transparência, a *accountability* e a efetividade do plano.

Outro aspecto relevante trazido pelo entrevistado E1, refere-se ao caráter reativo da comissão, que se limita a analisar os relatórios somente após a execução das ações. Essa abordagem limita a possibilidade de intervenção preventiva, necessária para o redirecionamento de estratégias. Por isso, o entrevistado defende um modelo de monitoramento anual e contínuo, capaz de fornecer informações tempestivas e relevantes para uma gestão mais eficiente e eficaz.

Enquanto, o entrevistado E2 apresenta uma visão mais conciliadora, mas igualmente crítica quanto aos desafios enfrentados no cumprimento da periodicidade:

[...] sobre a periodicidade durante todo o período do PEE, a troca de equipe constante comprometeu a entrega dos relatórios e o monitoramento propriamente dito. [...] estamos atrasados? Sim, estamos. Mas vamos fazer a entrega. Agora, a realidade nos municípios tem sido muito mais desafiadora para eles. Por quê? Porque eles também precisam fazer as entregas. Pelas pesquisas que eu fiz, alguns conseguiram entregar o primeiro relatório, mas os outros não. Não consegui identificar a entrega dos ciclos seguintes, de acordo com as pesquisas que realizei [...] (E2, 2025)

[...] ainda sobre a periodicidade é importante destacar que os relatórios do ciclo 1 e o do ciclo 2 já estavam, com a escrita pronta, inclusive foi feito com a sua participação, nós conseguimos finalizar e enviar ao Fórum. Este nós subimos para o portal atualizado. Após elaboramos o ciclo 3 e enviamos também ao Fórum e estamos aguardando as contribuições da análise. Hoje, no site da, já estão disponíveis os relatórios do ciclo 1, 2 e 3. O relatório do ciclo 4 está em fase de conclusão, ainda fica faltando do ciclo 5 [...] (E2, 2025)

O entrevistado E2 reconhece os atrasos, mas destaca que fatores como a rotatividade das equipes técnicas foram determinantes para comprometer a regularidade do monitoramento. Essa instabilidade, comum na administração pública, prejudica o planejamento de longo prazo e a consolidação de rotinas institucionais. O entrevistado também evidencia as dificuldades enfrentadas pelos municípios, cujas limitações técnicas e operacionais intensificam as lacunas na periodicidade do acompanhamento, revelando uma fragilidade sistêmica na articulação federativa da política educacional.

Apesar dos atrasos, nota-se um esforço recente da SEDUC em retomar a regularidade do processo, com a disponibilização dos relatórios dos ciclos 1, 2 e 3 no portal institucional. Embora tardia, essa medida contribui para a transparência e o fortalecimento do controle social.

A literatura reforça a necessidade de institucionalização da periodicidade e do uso estratégico das informações. Para Olwenyi et al., (2025), práticas eficazes de monitoramento e avaliação exigem planejamento, execução, avaliação com a utilização dos resultados. Segundo o autor, esses componentes, quando articulados de forma sistemática, promovem uma cultura orientada a resultados e ampliam a capacidade das instituições em alcançar os objetivos propostos.

As falas dos entrevistados E1, E2 e E3, apontam que a periodicidade prevista na legislação não foi plenamente cumprida ao longo do decênio de vigência do PEE/TO. Os ciclos de monitoramento e avaliação foram realizados de forma irregular, com lacunas temporais significativas e, em alguns casos, com conteúdo insuficiente para subsidiar decisões. Tais falhas comprometem diretamente a efetividade da gestão, a transparência do processo e o redirecionamento das políticas educacionais. Entre os fatores explicativos, destacam-se a rotatividade de equipes e a fragilidade institucional, que dificultam a consolidação de uma cultura de monitoramento contínuo.

Em consonância com os objetivos desta dissertação, os achados reforçam a necessidade de fortalecer mecanismos permanentes de avaliação, institucionalizar processos e garantir regularidade na produção e uso das informações, como condição essencial para o sucesso do PEE/TO.

Na seção seguinte, será apresentada a percepção dos entrevistados sobre o processo de transparência no PEE/TO.

5.1.3.7 Percepção dos entrevistados sobre a transparência

A Lei de Acesso à Informação⁷ (Brasil, 2011), visa a assegurar o direito fundamental à informação e estabelece a obrigatoriedade da “divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações” (art. 3º, inciso II). Em decorrência disso, a transparência constitui um dos pilares para fortalecer a governança, controlar e legitimar os processos de monitoramento das políticas públicas (Lima; Souza, 2025). Quanto a isto, o TCU (2020) destaca a necessidade de assegurar a transparência ativa e passiva e não somente ter serviços de acesso à informação, mas torná-los eficazes; não apenas publicar informações, mas garantir que sejam confiáveis, claras e tempestivas. Nesta perspectiva, no PEE/TO, a visibilidade das ações e dos resultados alcançados pelo Estado é condição imprescindível não apenas para promover o controle institucional, mas também para assegurar a *accountability* perante a sociedade (Lima; Souza, 2025).

A fala do entrevistado E1 aponta a necessidade de tornar o processo de avaliação das metas do PEE/TO mais transparente para a sociedade:

[...] a Secretaria de Educação tem utilizado o site para divulgação dos resultados o PEE. Foi sugerido também fazer uma audiência pública para divulgar e discutir os

⁷ Lei n.º 12.527 (Brasil, 2011).

resultados, tanto para as escolas quanto para a sociedade, para cada um ver como é que estava e até onde a gente tinha conseguido chegar e qual era o tamanho do desafio para completar o cumprimento das metas. [...] no entanto, o gestor atual está tendo uma preocupação e esforço da Secretaria em elaborar os relatórios de monitoramento e avaliação, e enviar para análise, mesmo que atrasados [...] (E1, 2025).

[...] o Fórum de forma transparente realizou a análise e proposições do relatório bienal do 2º ciclo de monitoramento e avaliação e enviou o documento a Seduc. O documento também está disponibilizado no site do Fórum (E1, 2025).

Essa percepção, evidência que a efetivação de audiências públicas constitui uma estratégia necessária para dar visibilidade às ações empreendidas, possibilitando à comunidade escolar composta por estudantes, professores, gestores e demais atores acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas. Conforme destaca Lima e Souza (2025), as audiências representam espaços legítimos de escuta e participação social, nos quais podem ser debatidos os avanços, os desafios e, sobretudo, construídas estratégias que promovam a retroalimentação do processo avaliativo.

Esta perspectiva está alinhada à concepção de gestão democrática da educação, prevista na legislação educacional brasileira, a qual pressupõe a participação social como condição para o monitoramento efetivo das políticas públicas educacionais (Fernandes; Kerbauy, 2022).

Ainda nessa discussão, a fala de E2 e E3 relatam que a transparência das ações do PEE acontece por meio dos portais da Seduc e Fórum:

[...] nós buscamos garantir isso através da publicização dos resultados em nosso site da Seduc. Atualmente, estamos no terceiro ciclo, com o quarto ciclo próximo da conclusão. Além disso, destacamos a participação ativa do Fórum, o que enriquece ainda mais a transparência do processo [...] (E2, 2025).

[...] a divulgação do relatório é feita no site da Seduc e do Fórum. O Fórum após a avaliação dos relatórios pela comissão de sistematização faz a publicação no site do fórum e envia também para o Ministério Público [...] (E3, 2025).

A fala de E2 evidencia a preocupação com a publicização dos resultados dos ciclos de monitoramento e com a participação social como estratégias para garantir a transparência do processo de acompanhamento do PEE/TO. A disponibilização das informações no site da SEDUC e do FEE/TO⁸ demonstra um esforço institucional em atender aos princípios da gestão democrática, previstos na Lei n.º 13.005 (Brasil, 2014), que orienta a promoção da transparência

⁸ Fórum Estadual de Educação

e da participação da sociedade civil no acompanhamento e na avaliação das políticas educacionais.

Corroborando ainda com o estudo, Lucena (2023) destaca que a disponibilização à sociedade de informações abertas representa um avanço no contexto do direito à informação pública, ao democratizar o acesso, auxilia no fortalecimento do controle social e da prestação de contas. Assim, a participação efetiva de instâncias como o FEE/TO, aliada à publicização dos dados, representa uma prática para garantir a visibilidade das informações e das estratégias adotadas na avaliação do PEE/TO.

Contudo, os relatos dos entrevistados também sinalizam a necessidade de aprimorar os mecanismos de escuta e devolutiva à sociedade, por meio da realização sistemática de audiências públicas e do fortalecimento da cultura de participação. Alinhado a essa perspectiva, o documento Monitoramento em foco: a importância do monitoramento das políticas públicas e de conhecer o fenômeno a ser monitorado (Brasil, 2022) reforça que a transparência amplia os espaços de diálogo com a sociedade, contribui para a melhoria contínua das políticas públicas e fornece subsídios para o aperfeiçoamento das práticas de gestão.

Desse modo, percebe-se que a transparência no processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO tem sido construída por meio de estratégias que articulam a disponibilização pública dos dados do relatório bienal de monitoramento e avaliação. Além disso, há o envolvimento de instâncias participativas e o esforço da SEDUC em dar visibilidade às ações empreendidas. A atuação do FEE-TO e o uso dos canais oficiais da SEDUC para divulgação dos relatórios evidenciam um compromisso com os princípios da gestão democrática e da *accountability, mesmo fora do tempo adequado*. Nesse sentido, a transparência não se limita à divulgação de informações, mas se consolida como elemento estruturante para a legitimidade, efetividade e aperfeiçoamento do processo avaliativo no âmbito do PEE.

Na seção 5.1.3.8 a seguir, serão apresentados os desafios e pontos fortes relacionados ao processo de gestão do PEE/TO.

5.1.3.8 Desafios e pontos fortes no processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO

O êxito do acompanhamento e avaliação de políticas educacionais, como ocorre no PEE/TO, está diretamente ligado à superação de obstáculos de natureza institucional, técnica, política e operacional. Embora legalmente estabelecidos como ferramentas essenciais para a administração democrática e para o aprimoramento da qualidade da educação, esses mecanismos ainda enfrentam restrições que comprometem sua continuidade, abrangência e

capacidade de produzir evidências consistentes para subsidiar a tomada de decisão (Jannuzzi, 2020).

Nesta seção, analisam-se as percepções dos entrevistados acerca dos principais entraves enfrentados no decênio 2015-2025 no que se refere à implementação das estratégias de acompanhamento e avaliação do PEE/TO. As falas evidenciam desde a ausência de estrutura técnica e de recursos humanos qualificados até a fragilidade na articulação interinstitucional e a baixa institucionalização de práticas sistemáticas de monitoramento.

A análise de conteúdo das entrevistas possibilitou identificar elementos críticos, mas também evidenciou boas práticas que vêm sendo desenvolvidas e que, se fortalecidas, podem contribuir para a consolidação de uma cultura avaliativa na gestão do PEE. Para sistematizar essas percepções, os resultados foram organizados em dois eixos: (i) desafios estruturais e (ii) pontos fortes/avanços, interpretados à luz da literatura especializada e dos objetivos desta pesquisa.

5.1.3.8.1 Desafios estruturais

O E1 apontou como principal fragilidade a ausência de articulação do planejamento estratégico e o alinhamento com o planejamento tático e operacional. A fala aponta que:

[...] a maior fragilidade está no planejamento. O planejamento estratégico precisa estar alinhado desde a Secretaria até as superintendências regionais, passando pelas escolas e chegando à sala de aula. Se esse alinhamento não acontece de forma consolidada, estruturada, com metas claras e objetivas para todos os envolvidos, não há como monitorar nem acompanhar o plano. É preciso haver gestão do planejamento e não apenas isso, mas também planejamento para que exista, de fato, uma gestão efetiva [...] (E1, 2025).

[...] o planejamento precisa se desdobrar no PPA, na LDO e nos próprios instrumentos de planejamento da Secretaria. Ele precisa ser incorporado, respirado [*sic*] dentro da gestão, da organização, para que o acompanhamento e o monitoramento sejam possíveis [...] (E1, 2025).

[...] não tem como acompanhar nem monitorar o que não está estruturado. É muito difícil. E o que percebo é justamente a falta dessa intenção clara de olhar para o plano como uma política de Estado de conduzir a gestão dessa política com seriedade e continuidade [...] (E1, 2025).

A fala de E1 revela uma crítica incisiva à fragilidade do planejamento como elemento estruturante do processo de acompanhamento e monitoramento do PEE/TO. Tal percepção está em consonância com a ideia de Dourado (2025), que enfatiza que a eficácia das políticas

educacionais depende da coordenação entre as metas estabelecidas, os recursos institucionais existentes e os processos de monitoramento e avaliação, garantindo que haja sincronia entre o que é planejado, o que é realizado e o que é monitorado.

Essa visão encontra respaldo em análises teóricas que apontam o planejamento estratégico como condição essencial para a eficácia da gestão pública, sobretudo no campo educacional. O entrevistado aponta que a ausência de um planejamento integrado e bem definido compromete todo o ciclo de monitoramento, o que corrobora com as análises de Cotta (2023), que identificam, nos planos educacionais brasileiros, uma tendência à fragmentação das ações, dificultando a operacionalização das metas. Ao afirmar que “não dá pra monitorar o que não está estruturado”, E1 evidencia uma lacuna sistêmica com a ausência de planejamento articulado desde a formulação das metas até sua inserção no orçamento público ‘por meio do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), inviabiliza um monitoramento efetivo, baseado em indicadores mensuráveis.

Apesar das fragilidades apontadas, E1 reconhece avanços recentes ao observar que “há uma preocupação evidente em elaborar o relatório bienal”, demonstrando um comprometimento da atual gestão com o ciclo avaliativo do plano.

Complementarmente, E2 e E3 chamam a atenção para inexistência de um banco de dados consolidado, como um dos entraves mais críticos:

[...] o primeiro desafio é a falta de um banco de dados estruturado que consolide todos os microdados de que precisamos, para não depender de outras fontes. A Secretaria precisa avançar nesse sentido de ter um instrumento eficaz, que de fato funcione, que ele consiga trazer esses elementos, esses dados, e que a gente consiga extrair a informação bimestral ou quadrimestral para a prestação de contas [...] (E2, 2025)

[...] outro ponto é a entrega dos relatórios de acompanhamento e monitoramento dos biênios, relacionados ao cumprimento do PEE [...] (E2, 2025)

[...] acredito que uns dos grandes desafios é a falta de instrumento de monitoramento e banco de dados, o que compromete a avaliação do plano [...] (E3, 2025)

Nesta perspectiva, a fala de E2 e E3 reforçam o diagnóstico de fragilidade estrutural ao destacar a inexistência de um banco de dados unificado que consolide os microdados da Secretaria, dificultando a sistematização, a análise e a prestação de contas. Além disso, aponta a irregularidade na entrega dos relatórios bienais de acompanhamento, o que compromete tanto a transparência quanto a retroalimentação da política.

Diante dos elementos apresentados, constata-se que os principais desafios enfrentados no processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO decorrem da fragilidade estrutural do planejamento e da ausência de práticas sistemáticas de gestão da informação. A ausência de um banco de dados consolidado, a inexistência de instrumento único de coleta, a descontinuidade na elaboração dos relatórios bienais e a fraca vinculação entre metas, indicadores e orçamento público constituem entraves que comprometem a efetividade da governança educacional.

Tais limitações corroboram com Lima e Silva (2022), que alertam para os riscos da fragmentação e da desarticulação entre planejamento, execução e avaliação das políticas públicas educacionais. Os autores enfatizam, ainda, que muitos planos estaduais de educação no Brasil carecem de mecanismos técnico-institucionais para o acompanhamento contínuo das metas. Diante desse quadro, torna-se imprescindível que o estado avance na consolidação de um sistema integrado de monitoramento e avaliação, com protocolos definidos, base de dados confiável, periodicidade estabelecida e articulação com os instrumentos de planejamento orçamentário, a fim de garantir a efetividade e a sustentabilidade das ações propostas no PEE/TO.

5.1.3.8.2 Pontos fortes/avanços

Apesar dos desafios, os entrevistados E1, E2 e E3 reconhecem avanços no âmbito da SEDUC com relação à estrutura de gestão. Ambos destacam a reestruturação institucional ocorrida nos últimos anos, com a criação de uma gerência específica para a avaliação do PEE, considerada um passo importante para o fortalecimento da estrutura de monitoramento:

[...] foi a reestruturação do fluxograma passando de unidade técnica para uma gerência dedicada ao PEE. O fortalecimento desse processo foi muito importante [...] a nova gestão tem apresentado um maior comprometimento com o PEE/TO[...] (E1, 2025)

[...] a gestão atual teve um compromisso grande com o PEE. Essa postura trouxe um compromisso, algo que veio dessa gestão e vai permanecer como um legado deixando para os próximos que virão [...] (E3, 2025)

[...] a postura do gestor tem sido marcada por uma visão de territorialidade. Com isso, a gente consegue chegar nos espaços, ter abertura para acessar os territorialidade e atuar de forma mais direta, nos espaços. Isso tem possibilitado que a Secretaria consiga assessorar, e monitorar os municípios em relação às suas políticas educacionais, observando de que forma essas políticas estão sendo executadas[...] [...] essa abertura para o diálogo e o alinhamento com os municípios é um ponto muito positivo para a Secretaria. É um exercício contínuo, que exige esforço, mas que tem mostrado resultados, embora os desafios de capacidade municipal ainda persistam. (E2, 2025)

[...] outro ponto foi a implementação da Lei do Profe que tem sido um divisor de água para melhorar a cultura de planejamento da Secretaria [...] (E2, 2025)

[...] o compromisso do Secretário outro ponto foi a implementação da Lei do Profe que tem sido um divisor de água para melhorar a cultura de planejamento da Secretaria [...] (E2, 2025)

Em seguida, E2 complementa ao afirmar que a implementação da Lei do PROFE⁹ (Tocantins, 2023) representa um divisor de águas para a consolidação de uma cultura de planejamento na Secretaria. Além disso, ambos os entrevistados valorizam a postura do gestor atual, que promove uma atuação baseada na territorialidade, possibilitando maior aproximação com os municípios e abertura para assessoramento e acompanhamento das políticas educacionais ao nível local. Para eles, essa postura fortalece a governança do plano, mesmo diante das limitações técnicas enfrentadas pela instituição.

Essas percepções indicam que, embora o processo de monitoramento do PEE/TO ainda esteja em fase de consolidação, há sinais positivos de que a Secretaria vem buscando institucionalizar uma cultura avaliativa mais consistente. Tal tendência encontra respaldo em Dourado (2018), que destaca a importância da criação de instâncias técnicas e gerenciais voltadas ao monitoramento, como parte de uma política de Estado contínua, e não subordinada a ciclos políticos de gestão. No que diz respeito a isso, Silva et al. (2021) comentam que o processo de avaliação e acompanhamento dos planos de educação devem ser organizados e sistematizados para além dos seus instrumentos de controle de modo que envolva a participação ativa dos gestores, técnicos das políticas educacionais, a sociedade civil organizada.

A presença de iniciativas como a implantação da gerência de monitoramento e avaliação do PEE/TO, o esforço para elaboração dos relatórios bienais e o assessoramento técnico aos municípios são apontados como indicadores de avanço no processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO. Entretanto, a ausência de instrumentos eficazes, de banco de dados próprio e de uma visão de longo prazo ainda limitam o impacto dessas ações.

As falas dos entrevistados revelam também a valorização de uma gestão mais estratégica e comprometida com o plano, destacando a importância da organização do processo e da transparência. Observa-se, entretanto, uma tensão entre a intenção política e a capacidade técnica: enquanto há vontade de avançar na avaliação do PEE, ainda faltam sistemas de informação, instrumentos operacionais e normativas consolidadas para garantir a continuidade e a qualidade do processo.

⁹ PROFE: Programa de Fortalecimento da Educação - Lei nº 4.220 (Tocantins, 2023).

Assim, percebe-se que o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO tem evoluído, mas ainda enfrenta desafios importantes relacionados à estruturação do planejamento, à organização e ao tratamento dos dados, e à institucionalização de instrumentos avaliativos eficazes. Ao mesmo tempo, os avanços recentes apontados, como a criação de uma gerência específica e a valorização da gestão com olhar de territorialidade, demonstram haver um movimento interno em direção à consolidação do plano como instrumento de gestão estratégica.

Essas percepções estão em sintonia direta com os objetivos, pois os dados examinados evidenciam que, mesmo com progressos, ainda existem obstáculos a superar para assegurar um processo contínuo, transparente e fundamentado em evidências, conforme estabelecido na lei e no olhar da gestão democrática na educação.

Assim, com base nos depoimentos dos entrevistados, a eficácia do processo de monitoramento e avaliação do PEE/TO se sustenta em três pilares: liderança institucional engajada, estrutura técnico-operacional sólida e transparência proativa na utilização das informações. Apesar dos avanços importantes, como a criação da gestão específica, a reorganização da estrutura organizacional, ainda existem desafios estruturais que decorrem da fragilidade do planejamento, da falta de um banco de dados consolidado e da desconexão entre as metas e o orçamento.

Conclui-se, portanto, que o processo de monitoramento do PEE/TO encontra-se em um estágio inicial, marcado por importantes avanços institucionais, mas ainda demanda esforços contínuos para fortalecer sua institucionalização e ampliar sua efetividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário brasileiro, observa-se um avanço institucional na adoção de práticas de gestão voltadas ao monitoramento e à avaliação das políticas educacionais. Conforme destaca Secchi (2010), a governança pública pressupõe mecanismos de acompanhamento e avaliação capazes de assegurar que os objetivos definidos nas políticas se traduzam em resultados efetivos para a sociedade. Todavia, persistem desafios relacionados à utilização efetiva dos resultados obtidos como subsídio para a reorientação e o aprimoramento das políticas públicas, conforme apontam Bonifácio e Motta (2021).

À luz desse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas do PEE-TO no âmbito da SEDUC/TO, no decênio 2015-2025. Em resposta à questão norteadora, a análise foi estruturada em três eixos fundamentais: (i) liderança institucional; (ii) práticas de acompanhamento, monitoramento e avaliação; e (iii) transparência da política educacional. Como observa Dourado (2016, p. 458), romper com o paradigma da ausência de acompanhamento que historicamente marca as políticas estruturantes constitui o ponto de partida para mudanças significativas na gestão pública da educação.

Diante desse panorama, a pesquisa confirmou a hipótese norteadora onde o processo de monitoramento e avaliação do PEE-TO apresenta limitações institucionais, técnicas e operacionais que comprometem sua efetividade como instrumento de gestão. As evidências reunidas por meio da análise bibliográfica e documental, da aplicação de questionários a servidores da SEDUC/TO e das entrevistas realizadas com a Comissão Paritária Permanente de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação (CPPAMA) demonstram que o ciclo de monitoramento e avaliação ainda não encontra-se consolidado. Constatou-se uma falha entre os dispositivos normativos, que preveem monitoramento contínuo, e a prática da gestão educacional, que, conforme argumenta Dourado (2016), precisa romper com a lógica da ausência de acompanhamento para viabilizar mudanças necessárias no processo.

A análise dos dados permitiu, identificar desafios estruturais, mas também evidenciar experiências exitosas de gestão e *accountability* que contribuem para o aprimoramento institucional.

Entre os principais desafios identificados destacam-se: a ausência de planejamento estratégico integrado; a inexistência de um sistema estruturado e atualizado de coleta de dados; a carência de instrumentos avaliativos capazes de articular metas, indicadores e orçamento; e a descontinuidade das práticas de monitoramento em ciclos regulares.

Outro aspecto crítico refere-se à elevada rotatividade em cargos estratégicos e técnicos, que acarreta novas curvas de aprendizado e compromete a continuidade da gestão, dificultando o monitoramento do processo e a divulgação dos resultados.

Também se evidenciou a importância de estabelecer metas exequíveis acompanhadas de indicadores de mensuração. Observou-se que projeções distantes da realidade tendem a se tornar inexecutáveis, mais do que definir metas, faz-se necessário desdobrá-las em marcos intermediários, que permitam avaliar anualmente os avanços, corrigir desvios e assegurar a concretização dos objetivos traçados.

Nesse sentido, verifica-se que o modelo de avaliação adotado no PEE-TO, ainda que de forma parcial, privilegia a lógica somativa, centrada na aferição dos resultados ao término de cada ciclo. Embora necessária para mensurar a efetividade global das metas, essa perspectiva mostra-se insuficiente quando utilizada de forma isolada, pois não permite acompanhar os avanços intermediários nem redirecionar em tempo as estratégias. Por isso, torna-se necessário a integração de elementos da avaliação formativa, que possibilitam ajustes contínuos ao longo da execução, assegurando maior efetividade ao ciclo avaliativo exigido para uma política pública.

Com base nos resultados identificados, constata-se que o processo de monitoramento e avaliação do PEE-TO encontra-se em estágio inicial, marcado por avanços pontuais, mas limitado por desafios estruturais que impedem sua consolidação como política de Estado. A superação dessas limitações requer o fortalecimento da liderança institucional, o investimento contínuo em capacidades técnicas e a institucionalização de práticas de gestão mais eficientes e comprometidas com a melhoria da qualidade da educação pública.

Dessa forma, esta pesquisa se insere no campo da avaliação de políticas públicas educacionais, contribuindo com evidências empíricas e recomendações aplicáveis não apenas ao Tocantins, mas também a outros estados que enfrentam desafios semelhantes. Como contribuição teórica e prática, esta dissertação apresenta uma reflexão crítica sobre a governança e a gestão do PEE/TO, com ênfase no papel do monitoramento e da avaliação como pilares da gestão democrática e da *accountability* pública. O estudo evidencia, ainda, que a institucionalização de processos avaliativos requer mais do que marcos legais, exige mobilização institucional, capacidade técnica, estrutura de gestão e compromisso político para garantir sua operacionalização contínua e qualificada.

Com base nos resultados obtidos e nas lacunas identificadas, apresentam-se as seguintes recomendações para o aprimoramento do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE-TO:

1. Estabelecer um comitê de governança interna para o PEE/TO, composto por representantes da SEDUC/TO e das secretarias municipais de educação, voltado ao monitoramento e à avaliação regional da política educacional (PEE e PME);
2. Fortalecer o planejamento estratégico integrado, articulando metas, indicadores e orçamento, de modo a assegurar coerência entre planejamento e execução;
3. Estabelecer parcerias com instituições que produzem dados oficiais e implementar um sistema de coleta e tratamento de informações estruturado e atualizado, possibilitando acompanhamento contínuo em tempo real e elaboração de relatórios periódicos;
4. Definir indicadores e objetivos para a mensuração das metas;
5. Garantir que as metas do PEE/TO atendam ao modelo SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido), com desdobramentos em marcos intermediários;
6. Desenvolver instrumentos avaliativos capazes de mensurar o impacto das ações e a efetividade das políticas;
7. Institucionalizar ciclos regulares de monitoramento, evitando que fiquem restritos a momentos pontuais e desarticulados;
8. Promover a capacitação técnica das equipes responsáveis, por meio de formações regulares em avaliação de políticas públicas;
9. Fortalecer os espaços de participação social, como a CPPAMA, assegurando maior envolvimento da sociedade civil;
10. Aprimorar os relatórios de monitoramento, garantindo linguagem acessível, transparência e ampla divulgação dos resultados;
11. Estruturar equipes de gestão com profissionais especializados em políticas educacionais, gestão de projetos, estatística, ciência de dados e avaliação educacional.

Nessa direção, Dourado (2020) ressalta que o monitoramento e a avaliação em educação constituem um processo complexo, que exige mobilização contínua e corresponsabilidade dos atores envolvidos, dependendo da participação de gestores, profissionais da educação e cidadãos em geral.

À luz das análises realizadas, infere-se que o monitoramento e a avaliação do PEE necessitam ser organizados e sistematizados para além de instrumentos de controle, incorporando a participação de gestores, sociedade civil, instituições e equipes técnicas. Nesse sentido, é imprescindível a consolidação de uma gestão democrática, que promova o engajamento social no acompanhamento dos planos de educação.

Como contribuição prática deste estudo, apresenta-se no Apêndice F a Nota Técnica com recomendações direcionadas à SEDUC/TO. Espera-se que esse produto sirva como referência estratégica para a inovação e o fortalecimento da gestão do PEE/TO.

Para o aprofundamento da temática, sugere-se que futuras pesquisas: (i) analisem o impacto das ações corretivas e de melhorias propostas, investigando os desdobramentos da atuação da CPPAMA; (ii) realizem estudos comparativos entre diferentes unidades federativas acerca dos mecanismos de acompanhamento de seus planos educacionais; e (iii) desenvolvam análises que permitam avaliar os efeitos do monitoramento na formulação e na efetividade das políticas públicas de educação.

Por fim, reafirma-se que consolidar um sistema de acompanhamento, monitoramento e avaliação eficiente, transparente e participativo é condição indispensável para transformar os planos educacionais em instrumentos efetivos de gestão pública democrática. Ressalte-se que monitoramento e avaliação não se prestam a apontar culpados, mas a qualificar a tomada de decisão pela administração pública e assegurar a transparência e a responsabilização diante da sociedade. Embora esta pesquisa tenha contribuído para a compreensão do processo no PEE-TO, reconhece-se que, dada a complexidade e a dinamicidade do tema, o estudo representa um recorte temporal e contextual específico.

Assim, é importante que o novo PEE/TO tenha mecanismos que assegurem sua implementação contínua, entendendo a responsabilização não como punição, mas como instrumento transformador capaz de garantir a efetividade da educação enquanto direito fundamental.

REFERÊNCIAS

ADEOYE-OLATUNDE, Omolola A.; OLENIK, Nicole L. Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. **Journal of the American College of Clinical Pharmacy**, v. 4, n. 10, p. 1358-1367, 2021. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>

AKDIM, Mariam et al. Scale's impact in education system's performance: Cases in Draa-Tafilalet, Morocco. **Int J Eval & Res Educ** ISSN, v. 2252, n. 8822, p. 2375. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.25100>

AKTAN, Osman. Eğitim Kurumlarına Yön Veren Temel Değerler “Türkiye İl Milli Eğitim Müdürlükleri Örneği”. **Kastamonu Education Journal**, v. 26, n. 6, p. 1939-1950, 2018. <https://doi.org/10.24106/KEFDERGI.2244>

ANPAE – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. Monitoramento e avaliação do Plano Nacional de Educação – PNE (2014 – 2024): balanço crítico. Organização: João Ferreira de Oliveira e Alda Maria Duarte Araújo Castro. Brasília, DF: ANPAE, 2023. Disponível em: <https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/LIVROS-2023/MonitoramentoEAvaliacaoDoPNE2023.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

ANPAE. O Plano Nacional de Educação 2025-2035 como política de Estado: desafios prementes para sua tramitação e materialização. Organização de Luiz Fernandes Dourado e Maria Vieira Silva. Brasília, DF: ANPAE, 2025. Disponível em: <https://anpae.org.br/EDITORA-ANPAE/1-Livros/pdfLivros/Livros2025/0125L-OPlanoNacionalDeEducao.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ARANDA, Maria Alice de Miranda; RODRIGUES, Evely Solaine de Souza; MILITÃO, Silvio Cesar Nunes. Monitoramento e Avaliação dos Planos Decenais de Educação: a produção do conhecimento no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. e69767, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.69767>

AZEVEDO, Jacy de Araújo Oliveira. Planejamento, participação e monitoramento: análise do plano estadual de educação de Alagoas. 2022. 187 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2021. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/9116>. Acesso em: 20 abr. 2024.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto. Lisboa: Edições 70, 2016.

BIRKLE, Caroline.; PENDLEBURY, David A.; SCHNELL, Joshua; ADAMS, Jonathan. Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. **Quantitative Science Studies**, v. 1, n. 1, p. 363–376, 2020. https://doi.org/10.1162/qss_a_00018.

BONIFÁCIO, Robert; MOTTA, Fabricio Macedo. Monitoramento e avaliação de políticas públicas no Brasil: abordagem conceitual e trajetória de desenvolvimento jurídico e

institucional. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 340-371, maio/ago. 2021. <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v12i3.28653>

BORDIGNON, Genuíno. O planejamento educacional no Brasil. 2011. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/planejamento_educacional_brasil.pdf. Acesso em: 15 maio 2025.

BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, Bingley, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 9 de set. de 2025

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 224, p. 2, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 02 abr. 2025.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11816/1/TD_2858_Web.pdf. Acesso em: jun. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Cadernos / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Organização: Maria Boff; Gustavo Henrique Moraes; Flavia Viana Basso. Brasília, DF: Inep, 2024. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/cadernos/issue/view/603/294>. Acesso em: 1 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: ed. extra, Brasília, DF, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 16 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. extra, 26 jun. 2014. p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.934, de 25 de julho de 2024. Prorroga, até 31 de dezembro de 2025, a vigência do Plano Nacional de Educação, aprovado por meio da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14934.htm. Acesso em: 27 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União, Brasília, DF**, dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Cidadania. CUSTÓDIO, Marta Battaglia; FREITAS, Raquel Maria Soares. Monitoramento em foco: a importância do monitoramento das políticas públicas e de conhecer o fenômeno a ser monitorado. Brasília, DF: Ministério da Cidadania, 2022. Disponível em: https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/pesquisas/documentos/relatorio/relatorio_227.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Guia Técnico de Gestão Estratégica. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão, v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2020. Versão 1/2020, p. 55. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/livros_guias_publicacoes/guia-tecnico-de-gestao-estrategica-enap-2021.pdf/view. Acesso em: 18 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Coletânea de relatos de experiência sobre o monitoramento e a avaliação dos planos de educação. Brasília, DF: MEC, PNE, 2018. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/images/ebook/coletanea-de-relatos.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. PNE em Movimento. In: DOURADO, Luiz Fernandes (org.). PNE, Políticas e gestão da educação: novas formas de organização e privatização. Brasília: ANPAE, 2020. Disponível em: <https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/PNE-politicas-e-gestao-novas-formas-de-organizacao-e-privatizacao.pdf>. Acesso em: 15 maio. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Orientações, passo a passo de utilização de dois mecanismos para monitoramento e avaliação dos planos de educação: audiências públicas e conferências. Brasília, DF: MEC, 2017a. Disponível em: https://www.educacao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-08/pme_orientacoes_utilizacao_dois_mecanismos_monitoramento_avaliacao_planos_educacao.pdf. Acesso em: 03 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano decenal de educação para todos. Brasília: MEC, 1993. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação. Subsídios para elaboração de plano de educação. Brasília: Inep, 2001. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano_nacional_de_educacao/plano_nacional_de_educacao_pne_subsidios_para_a_elaboracao_dos_planos_estaduais_e_municipais_de_educacao.pdf. Acesso em: 15 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 41/2021. Institui a Plataforma PNE e dispõe sobre as ações de monitoramento e avaliação dos Planos de Educação dos estados, dos municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 2021, n. 17, ed. 17, seção 1, p. 49.

Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=515&pagina=49&data=26/01/2021&captchafield=firstAccess>. Acesso em 9 de set. de 2025

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (Sase). Caderno de orientações para monitoramento e avaliação dos Planos Municipais de Educação. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/publicacoes/pne_pme_caderno_de_orientacoes_final.PDF. Acesso em: 18 ago. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Caderno de estudos do Curso em Conceitos e Instrumentos para o Monitoramento de Programas. Brasília, DF: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Secretaria Nacional de Assistência Social; Centro de Estudos Internacionais sobre o Governo, 2016. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/acervosocial/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Curso-SAGI-MDS-Monitoramento-de-Programas-Sociais.pdf>. Acesso em 9 de set. de 2025

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Planejando a próxima década: alinhando os planos de educação. Brasília, DF: MPDG, 2014b. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Política pública em dez passos. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex); Secretaria de Orientação, Métodos, Informações e Inteligência para o CE e o Combate à Corrupção, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/1E/D0/D4/DF/12F99710D5C6CE87F18818A8/Politica%20Publica%20em%20Dez%20Passos_web.pdf. Acesso em: 3 mar. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Sede Administração, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 2 abr. 2025.

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis, ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2016. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF: seção 1, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 5 abr. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília. DF.180-219, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7476/1/8723-Texto%20do%20Artigo-30279-1-10-20221124.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: **Revista de cultura e política**, p. 49-95, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>. Acesso em: 11 set. 2025.

CABRAL NETO, A. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, M.; BEZERRA, M. C. (Org.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber Livro, 2009.

CAO, Jing; YU, Chunmei; WU, Yan. Policy instrument preferences and optimization strategies: Basel text analysis of provincial-level education digitalization policy from China. **Education Sciences**, v. 14, n. 5, p. 539, 2024. <https://doi.org/10.3390/educsci14050539>

CAPES. Plataforma Sucupira. Brasília, DF: 2022. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>. Acesso em: 1 set. 2023.

CARDOSO JR., José Celso. Monitoramento estratégico de políticas públicas: requisitos tecno políticos, proposta metodológica e implicações práticas para a alta administração pública brasileira. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2040). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/54f50138-b04e-482e-903e-cde804830302/content>. Acesso em: 30 jun. 2024.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; CABRAL NETO, Antônio; PAZ, Suelaynne Lima da. Plano Nacional de Educação (2014-2024) e o seu acompanhamento pelo Tribunal de Contas da União. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 61, n. 69, 2023. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2023v61n69ID33155>

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHANGCHAYA, Kwansuma et al. A monitoring and evaluation model to promote the implementation of the Provincial Education Office in Thailand. **Journal of Information Systems Engineering and Management**, São Paulo (SP), v. 10, n. 42s, p. 961-969, 2025. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i42s.8219>.

COLOGNESE, S. A.; MÉLO, J. L. B. de. A técnica de entrevista na pesquisa social. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 9, p. 143-159, 1998. Disponível em: https://docs.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PESQUISA%20EM%20GEOGRAFIA/A%20t%E9cnica%20da%20entrevista%20na%20pesquisa%20social.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

COSTA JR., J. F. et al. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Buenos Aires, v. 17, n. 1, p. 360–376, 2024. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>

COSTA, Giovani Glauco de Oliveira. *Curso de estatística básica: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COUSINS, J. B.; EARL, L. M. *Participatory evaluation in education: studies in evaluation and educational assessment*. New York: Teachers College Press, 1992.

CUNHA, Célio da; DAMASCO, Denise Gisele B.; VASCONCELOS, Nelson Adriano de Ferreira. The Education System of Brazil: Historical Context and Challenges to Federative Equity. In: Jornitz, S., Parreira do Amaral, M. (org.) **The Education Systems of the Americas**. Cham, Alemanha: Springer, 2020. p. 1-23. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41651-5_25

CUNHA, R. C.; LIMA, A. L. Plano Nacional de Educação: avanços e desafios na implementação das metas. Campinas: Papyrus, 2018.

D'AGOSTINI, F. Monitoramento e avaliação de políticas públicas na educação: uma análise crítica. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista de Gestão**, Chapecó, v. 23, n. 1, p. 1-15, 2016. <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>

DAVIDSON, E. Jane. Evaluation methodology basics. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes; JUNIOR, Geraldo Grossi; FURTADO, Roberval Ângelo. Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico** científico editado pela ANPAE, v. 32, n. 2, p. 449-461, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/67198>. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol32n22016.67198>. Acesso em: 20 jun. 2024.

DOURADO, Luiz Fernandes; SILVA, Maria Vieira (Org.). O Plano Nacional de Educação 2025-2035 como política de Estado: desafios prementes para sua tramitação e materialização. Brasília, DF: **Editora ANPAE**, 2025. Disponível em: <https://anpae.org.br/EDITORIA-ANPAE/1-Livros/pdfLivros/Livros2025/0125L-OPlanoNacionalDeEducao.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e conjunturais de uma política. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul./set. 2010. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000300003>

DOURADO, Luiz Fernandes. Plano Nacional de Educação: o epicentro das políticas de estado para a educação brasileira. Goiânia: **Editora da Imprensa Universitária/ANPAE**, 2017. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000300003>

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAHLE, Erin M.; SHEAR, Benjamin R.; SHORES, Kenneth A. Assessment for monitoring of education systems: The US example. The ANNALS of the American. **Academy of Political and Social Science**, Thousand Oaks, v. 683, n. 1, p. 58-74, 2019. <https://doi.org/10.1177/0002716219841014>

FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. A gestão democrática da escola pública brasileira: uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. esp. 4, p. 2972-2986, 2022. <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.15340>

FERRI, Cássia. Sobre monitoramento, falta avaliação: metas e estratégias de um plano estadual de educação. Meta: Avaliação, Uberaba, v. 14, n. 44, 2022. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v14i44.3798>

FISCHER, Frank; MILLER, Gerald J.; SIDNEY, Mara S. Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods. New York: CRC Press, 2007.

FLICK, U. Triangulation in qualitative research. In: FLICK, U. The Sage Handbook of Qualitative Data Collection. Los Angeles: Sage Publications, 2020. p. 295-308. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1RSL1KJEPoC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 6 abr. 2024.

FONSECA, Marília; FERREIRA, Eliza Bartolozzi; SCAFF, Elisangela Alves da Silva. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. e69766, 2020. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.69766>

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; CAMPOS, Claudinei José Gomes; TURATO, Egberto Ribeiro. Coleta de dados na pesquisa clínico-qualitativa: uso de entrevistas não-dirigidas de questões abertas por profissionais da saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 14, p. 812-820, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000500025>

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, p. 17-27, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. Logeion: Filosofia da Informação, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>

GARCIA, Ronaldo Coutinho. A reorganização do processo de planejamento do governo federal: o PPA 2000-2003. In: CARDOSO JUNIOR, José Celso Cardoso; CUNHA, Alexandre dos Santos (Org.). Planejamento e avaliação de políticas públicas. Brasília: Ipea, 2015. p. 17-54. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_ppa_vol_1_web.pdf. Acesso em: 5 maio 2025.

GERTLER, P. J. et al. Avaliação de Impacto na Prática [edição em português]. Washington, D.C.: World Bank Group, 2018. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/4d0504c2-bedf-5218-939b-cc17b3c238f3/content>. Acesso em 9 de set. de 2025

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 57-63, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GRAY, D. E. Pesquisa no mundo real. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

GUARDA, Roberto Mauro. Planejamento no campo da educação e implementação do Plano Estadual de Educação do Tocantins: Contribuições ao processo. 2020. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/3084>. Acesso em: 13 mar. 2025.

GUIJARRO-GARVI, Marta et al. Education as a dimension of human development: A Provincial-level Education. **Index for Ecuador**. Plos one, v. 17, n. 7, p. e0270932, 2022. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270932>

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>

JACOMINI, Márcia Aparecida. São Paulo state education plan (2016-2026): debates and contests. **Pro-Posições**, v. 35, p. e2024c1002BR, 2024. <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2024-0011en>

JANNUZZI, Paulo de Martino. A implementação no centro da Avaliação de Políticas Públicas. **Revista Aval**, Fortaleza, v. 2, n. 16, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/49662/1/2019_art_pmjannuzzi.pdf. Acesso em: 3 out. 2024.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de programas e projetos: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, maio/ago. 2014. <https://doi.org/10.18222/ae255820142916>

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de Programas Sociais em uma perspectiva sistêmica, plural e progressista: conceitos, tipologias e etapas. **Revista Aval, Fortaleza**, v. 4, n. 18, p. 38-61, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/58749>. Acesso em: 10 fev. 2025.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Economia política e avaliação em políticas públicas no Brasil pós-2014. **Cadernos Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 29, n. esp., p. 103-114, 2021. <https://doi.org/10.1590/1414-462X202199010366>.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. **Revista Brasileira de Avaliação**, Brasília, v. 1, p. 36-65, 2020. Disponível em: <http://www.rbaval.periodikos.com.br/article/10.4322/rbma201101004/pdf/1598015026-1-36.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas: Alínea, 2016a. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/RCS-v11n1-2021-65072>. Acesso em: 15 jun. 2025

JANNUZZI, Paulo de Martino. Sistema de Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. **Revista**

Brasileira de Monitoramento e Avaliação, Brasília, v. 4, n. 5, p. 4-27, 2020. Disponível em: <https://www.rbaval.org.br/article/10.4322/rbma201305002/pdf/1598015026-5-4.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2024.

JOSHI, A. et al. Likert Scale: Explored and Explained. **British Journal of Applied Science & Technology**, Delhi, v. 7, n. 4, p. 396-403, 2015. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

JUCÁ, Leina Claudia Viana; MATTOS, Andréa Machado de Almeida. Education in Brazil: A discussion of current problems and a call to action. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 21, p. 311-332, 2021. <https://doi.org/10.1590/1984-6398202117982>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUR, P.; STOLTZFUS, J.; YELLAPU, V. Descriptive statistics. **International Journal of Academic Medicine**, Mumbai, v. 4, n. 1, p. 60–63, 2018. Disponível em: https://journals.lww.com/ijam/fulltext/2018/04010/descriptive_statistics.7.aspx Acesso em: 10 maio 2025.

KUSEK, J. Z.; RIST, R. C. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system. Washington: World Bank, 2004. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f87d81cf-54e9-5a35-ab9e-dc24fc61f85a/content>. Acesso em 9 de set. de 2025

LAGARES, Rosilene; BRITO, Katia Cristina Custódio Ferreira; SILVA, Meire Lúcia Andrade da. Pesquisas em Política e Gestão no campo da Educação: sistema e escola. Editora CRV, 2022. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2024v10n1a52pt>

LEMME, P. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova e suas repercussões na realidade educacional brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 86, n. 212, p. 95-121, 2005. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/2941>. Acesso em: jan. 2025.

LIMA, L.; SOUZA, A. P. Guia Clear monitoramento e avaliação de políticas públicas: do diagnóstico à decisão. São Paulo: FGV CLEAR, 2025. Disponível em: <https://fgvclear.org/website/wp-content/uploads/guia-clear-monitoramento-e-avaliacao.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

LIMA, Paulo Gomes. O planejamento da educação brasileira (PNE 2001-2024). *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, p. 704-718, 2020. <https://doi.org/10.21723/RIAAE.V15IESP.1.13344>

LIMA, S. F. A avaliação de políticas públicas educacionais no Brasil. São Paulo: Cortez, 2011.

LUCENA, Kátia Santiago Ventura. O direito de acesso à informação pública a partir dos dados governamentais abertos: análise das políticas e desafios no contexto brasileiro. 2023. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/29420>. Acesso em: 15 jun. 2025.

LUCK, Heloisa (org.). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2000.

LUCK, Heloisa. Monitoramento e avaliação: da apropriação dos resultados à ação. In: GUIMARÃES, F. A. (org.). *Avaliação de Políticas Públicas: guia para gestores*. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

LYNN, L. E. *Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1980.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2B-QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Malhotra,+N.+K.+\(2019\).&ots=i8OPyF9CRH&sig=FKzTdqEh15yq5aFreNObm9D8wRY#v=onepage&q=Malhotra%2C%20N.%20K.%20\(2019\).&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2B-QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Malhotra,+N.+K.+(2019).&ots=i8OPyF9CRH&sig=FKzTdqEh15yq5aFreNObm9D8wRY#v=onepage&q=Malhotra%2C%20N.%20K.%20(2019).&f=false). Acesso em: 15 jan. 2025.

MARTÍNEZ, Yolanda M.; PORTER, Gordon L. Planning for all students: promoting inclusive instruction. *International Journal of Inclusive Education*, v. 24, n. 14, p. 1552-1567, 2020. <https://doi.org/10.1080/13603116.2018.1544301>

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. In: ENANPAD – Encontro da ANPAD, 46., 2022, Anais Online: ANPAD, 2022. p. 1-26. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dc6b8dcf.pdf>. Acesso em: maio 2025.

MAZZON, José A. F. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-10032023-095351/en.php>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MEAD, L. M. *Public Policy: Vision, Potential, Limits*. Policy Currents, Bloomington, p. 1-4, fev. 1995.

MELLO, J. C. *Políticas públicas educacionais no Brasil: história e desafios contemporâneos*. São Paulo: Cortez, 2013.

MENEZES, Janaína Specht da Silva; SOUZA, Donaldo Bello de. Monitoramento e avaliação nos Planos Estaduais de Educação consoantes ao novo PNE. *Pro-Posições*, Campinas, v. 29, p. 614-639, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/WbmB5CpWJ4gYSpY56SQvqcc/>. Acesso em: 15 maio 2024.

MOED, Henk F. *Citation analysis in research evaluation*. Dordrecht: Springer, 2006.

OCDE. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. *Education Policy: working together to help students achieve their potential*. Paris: OCDE Publishing, 2019. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-outlook-2019_9789264303424-en. Acesso em: 27 jan. 2025.

OCDE. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Public Governance Reviews: Brazil – Tackling the COVID-19 Crisis with Trust and Transparency**. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/latin-america/regional-programme/publications/brazil-tackling-the-covid-19-crisis-with-trust-and-transparency.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2021.

OCDE. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública**. Paris: OCDE, 2019. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2025.

ODS BRASIL. Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Brasília, 2022. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br>. Acesso em: 22 maio 2024.

OLIVEIRA, D. A.; ARAÚJO, F. A. Governança, accountability e políticas públicas educacionais no Brasil: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 1–18, 2021.

OLIVEIRA, P. S. C. B.; OLIVEIRA, N. C. M.; DAMASCENO, A. Monitoramento e avaliação dos planos de educação: desafios aos conselhos de educação. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 17, e90001, mar. 2023. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/jpe/v17/1981-1969-jpe-17-e90001.pdf>. Acesso em: 16 maio 2025.

OLIVENYI, M. C. et al. Monitoring and evaluation planning and performance of global partnership for education projects in Uganda. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo (SP), v. 10, n. 3, p. e04891, 2025. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i3.4891>

ONU BRASIL. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Nações Unidas Brasil, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 7 mar. 2024.

PAIM, José Henrique; MONTEIRO, Rachel (org.). **A governança e a educação básica**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.

PAIM, José Henrique. Relações federativas e desempenho educacional. In: **Todos pela educação (Org.)**. Educação em debate. São Paulo: Moderna, 2018. p. 159-169.

PAN, Yuqing. In Search of a Development Model for the Internationalization of Higher Vocational Education in the Context of “Double High-Level Plan”: Take Zhejiang Province “Double High” Construction Schools as an Example. **Asia-Pacific Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 1, n. 4, p. 158-163, 2021. <https://doi.org/10.53789/j.1653-0465.2021.0104.019.p>

PARISI, B. de F. B.; OLIVEIRA, K. F. de. Painel de gestão acadêmica dos cursos de graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe: uma proposta de Power Bi® como ferramenta gerencial. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 10, n. 19, p. e64035, 2021. <https://doi.org/10.5902/2318133864035>

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENA, Neide; CASTILHO, Ana Elisa Cunha Anderi; BORGES, Patrícia Adriane Soares. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024). **Revista On Line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 223-239, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14019>. Acesso em: jan. 2025.

PEREIRA, A. R. A importância do monitoramento e da avaliação no contexto das políticas públicas brasileiras. Brasília: Ipea, 2016.

PEREIRA, Adriana Soares et al. Metodologia da pesquisa científica. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf. Acesso em: jun. 2024.

PEREIRA, P. S. Indicadores educacionais: concepções, tipologia e uso na avaliação educacional. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

PINTO, Cristiano Paulo Soares. Fatores institucionais para a implementação do Decreto de governança (Decreto nº 9203/2017) nas entidades da Administração Pública Federal indireta. 2023. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/4915/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_CRISTIANO%20PAULO%20SOARES%20PINTO_Mestrado_2023.pdf Acesso em: 15 maio 2025.

PINTO, José Marcelino de Rezende. Financing of Education in Brazil: Challenges of Quality and Equity. In: JORNITZ, Sieglinde; AMARAL, Marcelo Parreira do (orgs.). The education systems of the Americas. Cham, Alemanha: **Springer**, 2021, p. 1-25. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93443-3_21-1

PORTZ, John; BEAUCHAMP, Nicholas. Educational accountability and state ESSA plans. **Educational Policy**, Thousand Oaks, v. 36, n. 3, p. 717-747, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0895904820917364>. Acesso em: 20 maio 2024.

R CORE TEAM. R: A Language and Environment for Statistical Computing. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2025. Disponível em: <https://www.R-project.org/>. Acesso em: 28 maio 2025.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Leticia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bPM5xsjhwWgL54mdx3R7cnP>. Acesso em: 15 ago. 2024.

RICO-GONZÁLEZ, Markel et al. Guidelines for performing systematic reviews in sports science. **Biology of Sport**, Varsóvia, v. 39, n. 2, p. 227-238, 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8900010/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

ROBBINS, N. B.; HEIBERGER, R. M. Plotting Likert and other rating scales. In: Joint Statistical Meeting, 2011, Miami Beach. Proceedings [...]. [S. l.]: **American Statistical Association**, 2011. p. 1058-1066. Disponível em:

https://www.montana.edu/msse/Old_Data_analysis/Likert%20Survey%20Graphs.pdf. Acesso em: 12 maio 2025.

ROCHA, Mônica Alencar; AMORIM, Simone Silveira; CARMO, Claudiuscia Mendes do. A formação continuada no contexto do PNE (2014-2024): uma análise de resultados e de projeções entre Brasil e Ceará. **Colloquium Humanarum**, v. 21, p. e244915, 2024. <https://doi.org/10.5747/ch.2024.v20.h609>

RODRIGUES, Maria Marilê. Política Pública Integradora da Rede Municipal de Ensino de Juazeiro do Norte-CE. ID on Line. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 15, n. 54, p. 394-404, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2994>. Acesso em: 10 maio 2024.

ROSMALINA, R.; ELFRIANTO, E. Evaluation and monitoring as an effort to improve the quality of education. **Indonesian Education Journal**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 8-15, 2024. <https://doi.org/10.56495/ije.v3i1.567>

RUA, Maria das Graças. Análise de políticas públicas: conceitos básicos. Manuscrito elaborado para o Programa de Apoyo a la Gerencia Social en Brasil. Brasília, DF: Banco Interamericano de Desarrollo: INDES, 1997. Disponível em: <https://www.univali.br/pos/mestrado/mestrado-em-gestao-de-politicas-publicas/processo-seletivo/SiteAssets/Paginas/default/RUA.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

RUA, Maria das Graças. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 48, n. 3, p. 5-32, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1330/1/1997%20vol.48%2cn.3%20Rua.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.

RUA, Maria das Graças. Políticas públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. Disponível em: <https://acervo.cead.ufv.br/conteudo/pdf/Apostila%20-%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20Maria%20das%20Gra%C3%A7as%20Rua%202009.pdf?dl=0>. Acesso em: 16 jan. 2024.

RUGGERI, Kai et al. Public Policy Evaluation. In: RUGGERI, Kai (org.). Insights comportamentais para políticas públicas. 1. Ed. Londres: Routledge, 2018. cap. 18. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781351052542>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SÁ-SILVA, Jackson Ronei; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 24 maio 2024.

SANTOS, A. de O.; AMARAL, V. C. Apontamentos sobre o percurso histórico do Plano Nacional de Educação: continuidade na descontinuidade. In: DOURADO, L. F. (org.). PNE, políticas e gestão da educação: novas formas de organização e privatização. Brasília, DF: ANPAE, 2020.

SANTOS, Karine da Silva et al. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 655-664,

2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/>. Acesso em: 6 abr. 2024.

SANTOS, M. M.; MENDES, A. L. Qualidade e equidade na educação brasileira: desafios e perspectivas. Belo Horizonte: UFMG, 2018.

SAVIANI, D. Sistema nacional de educação e plano nacional de educação: significado, controvérsias e perspectivas. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=lq9SDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=SAVIANI,+D.+Sistema+nacional+de+educa%C3%A7%C3%A3o+e+plano+nacional+de+educa%C3%A7%C3%A3o:+significado,+controv%C3%A9rsias+e+perspectivas.+Campinas,+SP:+Autores+Associados,+2014&ots=BmpiYyWPXS&sig=kLfMsjyGWICif81LKzJSLrb_1PI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 20 ago. 2024.

SECCHI, L.; COELHO, F. S.; PIRES, V. Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. Cengage Learning, 2010.

SERPA, Selma Maria Hayakawa Cunha. Levantamento do Tribunal de Contas da União sobre os sistemas de monitoramento e avaliação da administração direta do poder executivo. **Revista Brasileira de Avaliação**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 46-75, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/rbma201102004>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, Ana Cléia Gomes da. Accountability e arranjos institucionais das políticas e gestão da educação pública do município de Palmas/TO 1989-2020: regulação por resultados e/ou governo democrático? 2022. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/bitstream/11612/5309/1/Ana%20Cl%C3%A9ia%20Gomes%20da%20Silva%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SILVA, Cícero da; SUARTE, Leticia Brito O.; LEITÃO, Rosângela Ribeiro S. A Educação do Campo na rede pública de ensino do estado do Tocantins, Brasil (1999-2013). **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, p. 54-54, 2020. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4526>

SILVA, E. R.; SOUZA, M. F. O papel dos conselhos de educação no controle e avaliação das políticas educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Política Educacional**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 45-60, 2015.

SILVA, Meire Lúcia Andrade; GONÇALVES, Ítalo Bruno Paiva; LAGARES, Rosilene. Monitoramento e avaliação de planos de educação como políticas públicas educacionais: perspectivas teóricas e as diretrizes oficiais do ministério da educação (MEC). **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 64, p. 388-400, 2021. ISSN: 2358-8322. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/6238>. Acesso em: 28 out. 2024.

SILVA, M. T. Políticas educacionais e os planos estaduais de educação no Brasil: uma análise crítica. Brasília: UnB, 2015.

SILVA, Meire Lúcia Andrade; GONÇALVES, Ítalo Bruno Paiva; LAGARES, Rosilene. Monitoramento e avaliação de planos de educação como políticas públicas educacionais: perspectivas teóricas e as diretrizes oficiais do Ministério da Educação (MEC). **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 64, p. 388-400, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/6238>. Acesso em: jun. 2024.

SILVA, Michele Maria; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; SILVA, Glênio Oliveira da. A pesquisa bibliográfica nos estudos científicos de natureza qualitativos. **Revista Prisma Social**, Uberlândia, v. 2, n. 1, p. 91-103, 2021. Disponível em: <https://revistaprismasocial.emnuvens.com.br/prisma/article/view/45>. Acesso em: 14 mar. 2024.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel. A pesquisa científica. In: SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2019. p. 120. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf>. Acesso em: 8 maio 2024.

SOUSA, F. A. Indicadores educacionais e sua aplicação no Brasil: um estudo comparativo. Brasília: MEC, 2004.

SOUSA, Matheus Lucas Silva de; LOPES, Pedro Isaac Ximenes. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e o PNE (2014-2024): monitoramento e avaliação da Meta 12. In: OLIVEIRA, J. F.; CASTRO, A. M. D. (org.). Monitoramento e avaliação do Plano Nacional de Educação – PNE (2014 – 2024): balanço crítico. Brasília, DF: ANPAE, 2023. p. 50. Disponível em: <https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/LIVROS-2023/MonitoramentoEAvaliacaoDoPNE2023.pdf#page=91>. Acesso em: 6 abr. 2025.

SOUZA, C. A.; SILVA, J. S. Gestão pública e políticas educacionais: desafios para o monitoramento e a avaliação. São Paulo: Atlas, 2019.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, Celestina Maria Pereira de; PEREIRA, Jhonata Moreira; RANKE, Maria da Conceição J. Reflexos da pandemia na evasão/abandono escolar: a democratização do acesso e permanência. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 5, p. e10844, 2020. <https://doi.org/10.20873/uft.rbec.e10844>

STANGE, Kurt C.; CRABTREE, Benjamin F.; MILLER, William L. Publishing multimethod research. *The Annals of Family Medicine*, Leawood, v. 4, n. 4, p. 292-294, 2006. Disponível em: <https://www.annfammed.org/content/annalsfm/4/4/292.full.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2023.

SUTHERLAND, D. H. School Board Sensitivity to Federal and State Accountability Policies. **Educational Policy**, Thousand Oaks, v. 36, n. 5, p. 981-1010, 2022. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0895904820925816?casa_token=1ApBy3XgLJ

0AAAAA:ZIVS5Hw87rAPrt7fBYgO7ezoAjhj4IqxyexFXCjkesQV_ZiWsXLA2YPnQxhLF-vpSHXUnd0hbbfYyYo. Acesso em: 15 mar. 2024.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n4p64ap72.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2024.

THISSEN, Wil A. H.; WALKER, Warren E. (ed.). *Análise de Políticas*. Nova York: Springer Science + Business Media, 2013.

TOCANTINS. Instrução Normativa nº 06, de 14 de julho de 2020. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a regulamentação do Apoio à Pesquisa na Educação Básica, em unidades jurisdicionadas à Secretaria da Educação, Juventude e Esportes, e adota outras providências. Palmas, TO. **Diário Oficial do Estado do Tocantins** nº 5.644, Palmas, Tocantins. 2020. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/4155/download>. Acesso em: 20 abr. 2025.

TOCANTINS. Lei n. 4.220, de 28 de agosto de 2023. Institui o Programa de Fortalecimento da Educação - PROFE das Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, ano XXXV, 28 de agosto de 2023, n. 6400. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/4975/download>. Acesso em 9 de set. de 2025

TOCANTINS. Lei nº 1.859, de 6 de dezembro de 2007. Aprova o Plano Estadual de Educação - PEE e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, ano 2007, n. 2547, p. 2-13, 7 dez. 2007. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/782/download>. Acesso em: 3 abr. 2024.

TOCANTINS. Lei nº 2.977, de 8 de julho de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação - PEE e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, ano 2015, n. 4411, p. 2-25, 9 jul. 2015. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/2839/download>. Acesso em: 5 jan. 2024.

TOCANTINS. Lei nº 4.220, de 28 de agosto de 2023. Institui o Programa de Fortalecimento da Educação - PROFE das Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, ano 2023, n. 6400, 28 ago. 2023. Disponível em: https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei_4220-2023_66448.PDF. Acesso em: 15 abr. 2025.

TOCANTINS. Secretaria de Estado da Educação. Portaria nº 1/2015. Institui a Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação do Plano Estadual de Educação do Estado do Tocantins - PEE (2015/2025). **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, ano 2015, n. 4493, p. 23, 9 nov. 2015. Disponível em: <https://diariooficial.to.gov.br/busca?por=edicao&edicao=4493>. Acesso em: 5 jan. 2024.

TOCANTINS. Secretaria de Estado da Educação. Portaria SEDUC nº 5.378/2019. Designa servidores para responder pela coordenação do PEE/TO. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, ano 2019, n. 5378, 10 jun. 2019.

TOCANTINS. Secretaria de Estado da Educação. Portaria SEDUC nº 954/2019. Institui a Unidade Técnica Executiva de Acompanhamento e Monitoramento da Execução do PEE/TO – UTE/SEDUC-AMEPEE/TO. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, ano 2019, n. 5385, 19 abr. 2019.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 8 maio 2024.

UNICEF. Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Conferência de Jomtien – 1990). [S. l.]: Unicef, [1990]. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em: 2 fev. 2024.

USA. State report on the plans of Every Student Succeeds Act (ESSA). Washington, D.C.: National Center for Education Statistics, 2021. Disponível em: https://nces.ed.gov/programs/statereform/tab5_1-2023.asp. Acesso em: 14 abr. 2024.

USP. Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais (ABCD). Lista de indicadores bibliométricos. São Paulo: USP, 2024. Disponível em: <https://www.abcd.usp.br/apoio-pesquisador/indicadores-pesquisa/lista-indicadores-bibliometricos/>. Acesso em: 30 ago. 2024.

VASSOLER, M. C. Plano Nacional aos Planos Estaduais de Educação: a importância do monitoramento e avaliação. **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, Goiânia, v. 29, n. 1, p. 56–65, 2019. <https://doi.org/10.18224/frag.v29i1.7115>

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 7 abr. 2024.

WELLER, Wivian; HORTA NETO, João Luiz. The Brazilian education system: An overview of history and politics. In: Jornitz, S., Parreira do Amaral, M. (orgs.) *The Education Systems of the Americas: Global Education Systems*. Cham, Alemanha: Springer, 2020. pp. 1-27. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93443-3_3-1

WORLD BANK. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC: World Bank, 2022. DOI 10.1596/978-1-4648-1730-4. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e1e22749-80c3-50ea-b7e1-8bc332d0c2ff/content>. Acesso em: 10 maio 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://moodle.passofundo.ifsul.edu.br/pluginfile.php/117812/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf. Acesso em: 15 ago. 2024.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>

ZHANG, Chun-Ting. The e-index, complementing the h-index for excesso Citation. **PloS One**, San Francisco, v. 4, n. 5, p. e5429, 2009. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0005429&type=printable>. Acesso em: 5 ago. 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre o PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO: uma análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas na SEDUC/TO, decênio 2015-2025.

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada "PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO: uma análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas na Secretaria Estadual de Educação, decênio 2015-2025", conduzida pela pesquisadora *Dini Ribeiro Bezerra*, aluna de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins - UFT, sob a orientação da *Prof.ª Dr.ª Suzana Gilioli da Costa Nunes*. A pesquisa tem como objetivo analisar o processo de acompanhamento e monitoramento do PEE/TO na SEDUC/TO.

Primeiramente pedimos, gentilmente que leia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE antes de começar a responder.

Desde já, agradecemos pela sua importante colaboração.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Plano Estadual de Educação: análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas na Secretaria Estadual de Educação, decênio 2015–2025”, sob responsabilidade da pesquisadora *Dini Ribeiro Bezerra* e orientação da *Prof.ª Dr.ª Suzana Gilioli da Costa Nunes*, da Universidade Federal do Tocantins (UFT).

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE/TO) na Secretaria de Estado da Educação, abordando os eixos liderança, monitoramento e controle/transparência.

A sua participação é voluntária e consiste no preenchimento do questionário eletrônico via *Google forms*. O questionário inclui perguntas fechadas e abertas para permitir que vocês expressem suas opiniões e experiências de forma livre.

O tempo de resposta estimado é de 15 minutos. As informações fornecidas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. O sigilo dos dados e dos participantes será mantido em todo o processo.

A sua contribuição é importante para esta pesquisa e para o aprimoramento do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE/TO na SEDUC/TO.

Desde já, agradecemos pela sua importante colaboração.

Para continuar, selecione uma das opções abaixo.

Concordo em participar

Discordo em participar

ORIENTAÇÕES PARA PESQUISA

Esta pesquisa contém 19 questões, sendo 15 objetivas e 4 subjetivas.

Em relação às questões objetivas, leia com atenção e assinale a resposta que melhor represente o seu grau de concordância em relação a cada uma delas. A escala de resposta utilizada será a escala de *Likert*, com cinco critérios de avaliação, conforme descrito abaixo. Para você responder, deverá marcar a escala que melhor representa sua opinião nas afirmativas.

- Discordo totalmente (representa/expressa a inexistência do processo instituído)
- Discordo (representa/expressa que não atende aos requisitos esperados, seja, falta de conformidade com normas e diretrizes, por falha na execução ou baixa eficiência).
- Neutro (representa/expressa que o respondente não sabe opinar ou não tem opinião formada).
- Concordo (representa/expressa que atende os requisitos mínimos, podendo ser considerado adequado, porém há oportunidade de melhorias para otimização de resultados).
- Concordo totalmente (representa/expressa que atende os requisitos mínimos esperados de forma satisfatória, atendendo aos objetivos estabelecidos).

Ao final do questionário, haverá um espaço para você registrar seus comentários. Ao terminar de preencher todo o questionário, clique em “Enviar”.

QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

Tem por objetivo coletar informações sobre as características sociais e demográficas dos participantes. Elas permitem traçar um perfil da amostra e entender como diferentes grupos se comportam ou pensam em relação à pesquisa.

1. Sexo biológico: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino						
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino médio completo ou equivalente <input type="checkbox"/> Nível superior <input type="checkbox"/> Especialização/MBA <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado						
Idade: <input type="checkbox"/> 18 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> 61 a 70 anos <input type="checkbox"/> mais de 70 anos						
Tempo de trabalho na SEDUC, em anos: <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos						
Ocupa cargo ou função de chefia? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não						
1.6 Local de lotação: <input type="checkbox"/> Sede SEDUC <input type="checkbox"/> SER's <input type="checkbox"/> Escola <input type="checkbox"/> Anexos <input type="checkbox"/> Outros						
<p>As perguntas foram divididas em perguntas fechadas e abertas por eixos sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eixo Liderança - Este eixo visa investigar a influência da alta direção e das lideranças da SEDUC/TO na criação de um ambiente organizacional propício à excelência na execução do PEE. Busca-se compreender como as lideranças, promovem o engajamento dos profissionais. • Eixo Monitoramento - Esta dimensão visa analisar como a SEDUC/TO acompanha e monitora o PEE/TO. Busca compreender se o processo de monitoramento é eficaz, e se existem ferramentas e metodologias adequadas, e como os resultados são tratados pela instituição. • Eixo Transparência - Esta dimensão visa analisar de que forma a SEDUC/TO divulga a prestação de contas do PEE/TO para os órgãos de controles, sociedade e servidores internos. Tem como propósito avaliar a clareza, a objetividade e a acessibilidade das informações divulgadas, bem como a adequação dos canais de comunicação utilizados. 						
Temática	Afirmção	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Governança organizacional	1. A instituição possui uma estrutura interna de governança para acompanhar, monitorar e avaliar o PEE/TO.	<input type="checkbox"/>				
Liderança	A escolha dos membros/lideranças que atuam no acompanhamento do PEE/TO é realizada com base em critérios e procedimentos definidos?	<input type="checkbox"/>				
Liderança	Existe articulação entre os diferentes atores envolvidos no acompanhamento, monitoramento e avaliação do plano, garantindo integração, alinhamento e cooperação nas ações.	<input type="checkbox"/>				
Liderança	As competências dos gestores e técnicos responsáveis pela gestão do PEE/TO são aprimoradas?	<input type="checkbox"/>				
Liderança	A instituição adota estratégias para integrar dados e informações de diferentes áreas e setores, facilitando o acompanhamento e monitoramento do plano.	<input type="checkbox"/>				
Liderança	Quais os principais desafios enfrentados pela liderança	Pergunta aberta				

	para acompanhar, monitorar e avaliar o PEE/TO?					
Monitoramento	A instituição possui um processo de gestão estruturado para realizar o monitoramento e avaliação do plano.	<input type="checkbox"/>				
Monitoramento	O acompanhamento/ Monitoramento do PEE/TO é realizado de forma sistematizada e contínua, com periodicidade definida	<input type="checkbox"/>				
Monitoramento	Os instrumentos utilizados pela instituição são adequados para monitorar e avaliar o plano.	<input type="checkbox"/>				
Monitoramento	Quais os instrumentos são utilizados para a coleta, análise e apresentação de dados relacionados ao plano?	Pergunta aberta				
Monitoramento	A comissão paritária permanente de monitoramento e avaliação do PEE/TO avalia regularmente os resultados, conforme estabelecido em lei.	<input type="checkbox"/>				
Monitoramento	A instituição utiliza os resultados do PEE/TO para aprimorar políticas e práticas educacionais e tratar discrepâncias entre as metas estabelecidas e os resultados esperados.	<input type="checkbox"/>				
Monitoramento	O resultado do PEE/TO é publicado a cada dois anos, conforme estabelecido em lei.	Pergunta aberta				
Monitoramento	A comissão paritária (SEDUC/FEE-TO/CEE-TO e Comissão de Educação da Assembleia) participa ativamente do processo de monitoramento avaliação do PEE.	<input type="checkbox"/>				
Monitoramento	Os resultados do monitoramento e avaliação do PEE/TO são utilizados para apoiar a tomada de decisão e o direcionamento das ações educacionais pela alta gestão.	<input type="checkbox"/>				
Transparência	O processo de monitoramento é estruturado de forma a assegurar a transparência nas ações desenvolvidas na instituição.	<input type="checkbox"/>				

Transparência	A instituição disponibiliza um canal para divulgação das informações do PEE.	<input type="checkbox"/>				
Transparência	Quais os canais utilizados pela instituição para divulgar os resultados do PEE aos interessados.	Pergunta aberta				
Comentários ou Sugestões	19) Você tem algum comentário ou sugestão adicional sobre a gestão do PEE/TO e o seu processo de monitoramento?	Comentários ou Sugestões				

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Eixo	Perguntas	Objetivo da pergunta
Perfil do Entrevistado	Sexo: () feminino () masculino Qual a sua idade? Qual a função que exerce atualmente na instituição? Qual o tempo de atuação na SEDUC/TO/Comissão? Qual o grau de escolaridade?	Conhecer o perfil do Entrevistado.
Liderança	1) Como você avalia a efetividade da estrutura de governança/gestão interna para acompanhar e monitorar o PEE/TO	Avaliar a percepção da CPPAMA sobre a efetividade da estrutura de governança e gestão interna da SEDUC/TO no acompanhamento e monitoramento do PEE/TO;
Acompanhamento /Monitoramento	2) Como acontece o acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE?	Compreender como é realizado na prática o monitoramento e avaliação do PEE?
Acompanhamento /Monitoramento	3) Quais os grandes desafios do processo de gestão e avaliação do PEE?	Identificar os gargalos e dificuldades para execução, monitoramento e avaliação.
Liderança	4) Como acontece a escolha das lideranças e membros responsáveis da comissão paritária?	Verificar como é realizado a indicação das lideranças dos membros da comissão paritária.
Acompanhamento /Monitoramento	5) Quais os desafios enfrentados para execução, monitoramento e a avaliação do PEE/TO?	Identificar as dificuldades e obstáculos enfrentados no processo de monitoramento.
	6) Como é realizada as avaliações periódicas das metas do PEE/TO pela Comissão?	Compreender a metodologia e os critérios utilizados para avaliar o cumprimento das metas.
	7) Quais são as fontes de dados utilizadas pela Comissão para o monitoramento e avaliação do PEE/TO?	Identificar as principais fontes de dados que embasam o processo de monitoramento e avaliação.
	8) Na sua percepção os resultados das avaliações do PEE/TO colaboram para apoiar as decisões e política educacionais no estado?	Avaliar o impacto das avaliações na gestão e planejamento do PEE;
Transparência	9) Quais são os mecanismos utilizados para divulgação dos resultados do PEE/TO?	Identificar os mecanismos adotados pela SEDUC/TO e pela Comissão de Monitoramento e Avaliação para a divulgação dos resultados do PEE/TO;
Transparência	10) Como é realizada a divulgação dos resultados do monitoramento das avaliações do PEE/TO?	Identificar os canais de comunicação utilizados para divulgar os resultados do PEE/TO.
Comentários ou Sugestões	11) Você tem algum comentário ou sugestão adicional sobre a gestão do PEE/TO e o seu processo de monitoramento na SEDUC/TO?	Coletar informações e permitir que os Entrevistados compartilhem percepções, críticas ou sugestões adicionais que possam enriquecer e contribuir com a pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2025).

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título da Pesquisa: Análise do Processo de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE-TO) na Secretaria Estadual de Educação (SEDUC-TO)

Pesquisador Responsável: Dini Ribeiro Bezerra.
Instituição: Universidade Federal do Tocantins – UFT
Contato: E-mail: diniribeirobezerra@gmail.com
Telefone: (63) 98041-2015

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE-TO) na Secretaria Estadual de Educação (SEDUC-TO). Sua participação é voluntária e muito importante para o sucesso deste estudo.

PARTICIPAÇÃO

Sua participação consistirá em:

Responder a uma entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 20 minutos, sobre suas experiências e percepções acerca do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE-TO na SEDUC-TO;
Permitir o acesso a documentos e registros relacionados ao PEE-TO, caso seja necessário para a pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE:

As informações coletadas serão tratadas com absoluto sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Seu nome e dados pessoais não serão divulgados em nenhum momento, garantindo seu anonimato.

BENEFÍCIOS:

Sua participação nesta pesquisa contribuirá para:

Identificar desafios e oportunidades de melhoria na gestão e execução do plano;
Subsidiar a formulação de recomendações para o aprimoramento das políticas públicas educacionais no estado do Tocantins.

RISCOS:

Não há riscos previsíveis para sua participação nesta pesquisa. Caso você se sinta desconfortável em algum momento, poderá interromper sua participação sem qualquer prejuízo.

DIREITO DE RECUSA E RETIRADA:

Você tem o direito de recusar-se a participar da pesquisa ou de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer penalidade.

ESCLARECIMENTOS SOBRE A PESQUISA:

Caso tenha alguma dúvida sobre a pesquisa ou sobre sua participação, sinta-se à vontade para entrar em contato com o pesquisador responsável.

CONSENTIMENTO:

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, benefícios e riscos da pesquisa, e que concordo em participar voluntariamente. Recebi uma cópia deste termo e me foi dada a oportunidade de fazer perguntas e esclarecer minhas dúvidas.

Palmas, TO, ____ de _____ 20__.

Assinatura do(a) Participante.

Assinatura do(a) Pesquisador(a) Responsável

APÊNDICE D: CARTA DE APRESENTAÇÃO À INSTITUIÇÃO

SEDUC/SGD Nº
2024/27009/245908



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

REQUERIMENTO

Ao Senhor
FÁBIO PEREIRA VAZ
Secretário de Estado da Educação
Secretaria de Estado da Educação do Tocantins – SEDUC/TO
Palmas – TO

ASSUNTO: Requerimento de autorização para realização de Pesquisa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas - UFT

Senhor Secretário,

Venho, por meio desta, solicitar a V. S^a autorização para a realização da pesquisa realizada no âmbito do mestrado profissional ofertado pela Universidade Federal do Tocantins - UFT intitulada “Plano Estadual de Educação: uma análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE na Secretaria de Estado da Educação”.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE na Secretaria de Estado da Educação do Tocantins. Quanto aos objetivos específicos temos: mapear as práticas atuais de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE-TO na SEDUC-TO; analisar os desafios enfrentados pela SEDUC-TO na execução do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE-TO, considerando aspectos como recursos humanos, tecnológicos e institucionais, e identificar as percepções dos gestores e técnicos da SEDUC-TO sobre o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PEE-TO, avaliando a efetividade das práticas atuais, os principais desafios e as potencialidades de melhoria.

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, combinando análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos da SEDUC-TO e aplicação de questionários por meio de formulário *Google Forms*, tendo como

a Coordenação Estadual do PEE, coordenadores de metas, Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação, Diretores Regionais de Educação e Diretores de Unidades Escolares (amostragem de 20%).

Como produto final, a pesquisa resultará em:

- elaboração de um e-book - Governança do Plano Estadual de Educação (PEE), com o objetivo de apresentar uma sistemática de governança para coordenação do PEE, com diretrizes práticas para a realização da gestão e operacionalização do plano pelos gestores educacionais.
- desenvolvimento de uma ferramenta de Gestão com Power BI, com a finalidade de proporcionar um instrumento interativo para acompanhamento e monitoramento do PEE, permitindo visualização clara e análise dos resultados.

O produto final proporcionará à SEDUC-TO aprimoramento do processo de gestão do PEE, maior transparência e *accountability* dos resultados e o fortalecimento da capacidade de tomada de decisão considerando as metas propostas no Plano Estadual.

Para esclarecimentos ocasionais, coloco-me à disposição por meio do e-mail: diniribeirobezerra@gmail.com e telefone (63) 98131-7310.

Respeitosamente,

gov.br

Documento assinado digitalmente
DINI RIBEIRO BEZERRA
Data: 11/12/2024 08:44:28 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

DINI RIBEIRO BEZERRA

Mestranda, Professora de Educação Básica

Lotada no Conselho Estadual de Educação – CEE/TO

Matrícula 75.6602-2

APÊNDICE E: CARTA AUTORIZAÇÃO SEDUC

PÁGINA 90
2024/27000/021500 - 2025/27009/023887SECRETARIA DA
EDUCAÇÃOPraça dos Girassóis, Esplanada das Secretarias. S/N
Palmas – Tocantins – CEP 77.001.910
Tel: +55 63 3218 1400|1419
www.seduc.to.gov.br

AUTORIZAÇÃO

1. Eu, Fábio Pereira Vaz, Secretário da Educação do Estado do Tocantins, CPF nº 832.405.431-68, **AUTORIZO** a pesquisadora **Dini Ribeiro Bezerra**, CPF nº 623.576.031-00, vinculada ao curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins (UFT), *campus* Palmas/TO, a realizar atividades de pesquisa inerentes ao projeto intitulado: “Plano Estadual de Educação: Uma análise do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas na Secretaria Estadual de Educação, decênio 2015-2025”, a ser realizada junto à Coordenação Estadual do PEE, Coordenadores de metas, Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação, Superintendente Regional de Educação e Diretores de Unidades Escolares, em Palmas/TO.

Palmas - TO, 04 de fevereiro de 2025.

FÁBIO PEREIRA VAZ
Secretário de Estado da Educação



ASSINADO POR LOGIN E SENHA POR: FABIO PEREIRA VAZ EM 07/02/2025 09:11:55

Verifique a autenticidade deste documento em <https://sgd.to.gov.br/verificador> informando o código: 2893A55A01E41282

SECRETARIA DA
EDUCAÇÃO

TOCANTINS



Praça dos Girassóis, Esplanada das Secretarias. S/N
Palmas – Tocantins – CEP 77.001-910
Tel.: +55 63 3218 1400/1419
www.seduc.to.gov.br

SGD 2025/27009/027838

PROCESSO: 2024/27000/021500

ASSUNTO: Autorização para realizar a Pesquisa “Plano Estadual de Educação: Uma Análise do Processo de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação das Metas na Secretaria da Educação, decênio 2015-2025” com a Coordenação Estadual do PEE, Coordenadores de Metas, Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação, Diretores Regionais de Educação e Diretores de Unidades Escolares.

INTERESSADO: DINI RIBEIRO BEZERRA

DESPACHO Nº 61/2025/GABSEC

Acolho o PARECER Nº 11/2025/GPFIPE, de 4 de fevereiro de 2025, SGD: 2025/27009/023856, da Gerência de Política de Formação Inicial dos Profissionais da Educação, manifestando favorável à autorização para a realização da pesquisa intitulada: “Plano Estadual de Educação: Uma Análise do Processo de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação das Metas na Secretaria da Educação, decênio 2015-2025” com a Coordenação Estadual do PEE, Coordenadores de Metas, Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação, Diretores Regionais de Educação e Diretores de Unidades Escolares.

Faço remessa dos autos à Gerência de Política de Formação Inicial dos Profissionais da Educação desta Pasta, para análise e fins.

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, em Palmas,
aos 7 dias do mês de fevereiro de 2025.

FÁBIO PEREIRA VAZ
Secretário de Estado da Educação



ASSINADO POR LOGIN E SENHA POR: FABIO PEREIRA VAZ EM 07/02/2025 09:08:27

Verifique a autenticidade deste documento em <https://sgd.to.gov.br/verificador> informando o código: 94648AA401E5101C

APÊNDICE F: TABELA DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO, POR EIXO

a) Tabela 1. Dados sociodemográficos

Variável	n (%)
Sexo biológico (n = 106)	
Feminino	71 (67,0)
Masculino	35 (33,0)
Escolaridade (n = 106)	
Nível Superior	11 (10,4)
Especialização/MBA	77 (72,6)
Mestrado	18 (17,0)
Faixa etária (n = 106)	
18 a 30 anos	1 (0,9)
31 a 40 anos	28 (26,4)
41 a 50 anos	52 (49,1)
51 a 60 anos	24 (22,6)
61 a 70 anos	1 (0,9)
Tempo de trabalho na SEDUC/TO, em anos (n = 106)	
Menos de 1 ano	2 (1,9)
De 1 a 5 anos	5 (4,7)
De 5 anos a 10 anos	16 (15,1)
Mais de 10 anos	83 (78,3)
Ocupa cargo/função de chefia? (n = 106)	
Sim	83 (78,3)
Não	23 (21,7)
Local de lotação (n = 106)	
Escola	54 (50,9)
Sede SEDUC	27 (25,5)
DRE	13 (12,3)
Anexos da instituição	12 (11,3)

Tabela 1. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala Likert, a perguntas referentes a Eixo liderança. N = 106.

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Neutro (Nem concordo, nem discordo)	Concordo	Concordo totalmente
Q1. A instituição possui uma estrutura interna de governança para acompanhar, monitorar e avaliar o PEE/TO.	9 (8,5%)	52 (49,1%)	6 (5,7%)	34 (32,1%)	5 (4,7%)
Q2. A escolha dos membros/lideranças que atuam no acompanhamento e monitoramento do PEE/TO é realizada com base em critérios e procedimentos definidos?	54 (50,9%)	6 (5,7%)	20 (18,9%)	21 (19,8%)	5 (4,7%)
Q3. Existe articulação entre os diferentes atores envolvidos no acompanhamento, monitoramento e avaliação do plano, garantindo integração, alinhamento e cooperação nas ações.	43 (40,6%)	25 (23,6%)	14 (13,2%)	19 (17,9%)	5 (4,7%)
Q4. As competências técnicas dos gestores e técnicos responsáveis pela gestão do PEE/TO são aprimoradas?	37 (45,7%)	19 (23,5%)	0 (0,0%)	22 (27,2%)	3 (3,7%)
Q5. A instituição adota estratégias para integrar dados e informações de diferentes áreas e setores da SEDUC/TO, facilitando o acompanhamento e monitoramento do plano.	41 (47,1%)	19 (21,8%)	0 (0,0%)	26 (29,9%)	1 (1,1%)

Tabela 2. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala Likert, a perguntas referentes ao Eixo monitoramento. N = 106.

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Neutro (Nem concordo, nem discordo)	Concordo	Concordo totalmente
Q7. A instituição possui um processo de gestão estruturado para realizar o monitoramento e a avaliação do PEE/TO.	6 (6,5%)	54 (58,1%)	0 (0,0%)	30 (32,3%)	3 (3,2%)
Q8. O acompanhamento/monitoramento do PEE/TO é realizado de forma sistematizada e contínua, com periodicidade definida.	65 (61,3%)	10 (9,4%)	9 (8,5%)	20 (18,9%)	2 (1,9%)
Q9. Os instrumentos e ferramentas utilizados são adequados para realizar acompanhar, monitorar e avaliar o PEE/TO.	41 (38,7%)	18 (17,0%)	23 (21,7%)	21 (19,8%)	3 (2,8%)
Q11. A Comissão Paritária Permanente de Monitoramento e Avaliação do PEE/TO avalia regularmente os resultados, conforme estabelecido em lei.	33 (31,1%)	14 (13,2%)	39 (36,8%)	18 (17,0%)	2 (1,9%)
Q12. A instituição utiliza os resultados do PEE/TO para aprimorar políticas e práticas educacionais e tratar discrepâncias entre as metas estabelecidas e os resultados esperados.	56 (52,8%)	10 (9,4%)	15 (14,2%)	22 (20,8%)	3 (2,8%)
Q13. O resultado do PEE/TO é publicado a cada dois anos, conforme estabelecido em lei?	77 (72,6%)	5 (4,7%)	1 (0,9%)	19 (17,9%)	4 (3,8%)
Q14. A comissão paritária (SEDUC/FEE-TO/CEE-TO e Comissão de Educação da Assembleia Legislativa do Tocantins) participa ativamente do processo de monitoramento e avaliação do PEE.	14 (13,2%)	25 (23,6%)	49 (46,2%)	17 (16,0%)	1 (0,9%)
Q15. Os resultados do monitoramento e avaliação do PEE/TO são utilizados para apoiar na tomada de decisão e direcionamento das ações educacionais pela alta gestão.	59 (56,2%)	9 (8,6%)	10 (9,5%)	24 (22,9%)	3 (2,9%)

Tabela 3. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala Likert, a perguntas referentes ao Eixo transparência. N = 106.

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Neutro (Nem concordo, nem discordo)	Concordo	Concordo totalmente
Q16. O processo de monitoramento do PEE/TO é estruturado de forma a assegurar a transparência nas ações desenvolvidas na instituição.	36 (34,0%)	34 (32,1%)	10 (9,4%)	25 (23,6%)	1 (0,9%)
Q17. A instituição disponibiliza um canal para divulgação das informações do PEE/TO.	9 (8,5%)	56 (52,8%)	10 (9,4%)	30 (28,3%)	1 (0,9%)

APÊNDICE G: NOTA TÉCNICA – RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Link de acesso ao documento na íntegra:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1tA6wjvIGaTC5w-Bmdvj1u8rC-QRI7J2l>

