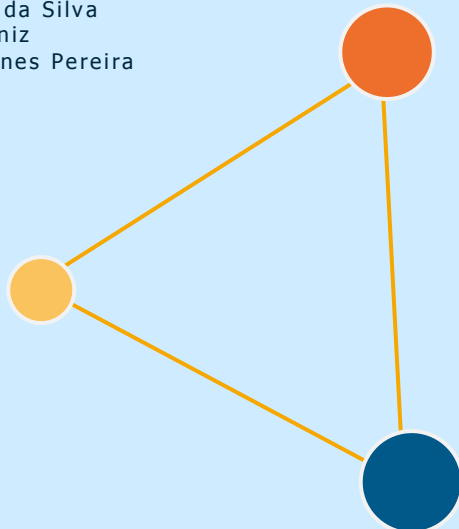




# **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

SISTEMA DE MONITORAMENTO DA GESTÃO DO PDDE - SMGe

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Prof. Dra. Adriana Diniz  
Prof. Dra. Maria Aparecida Nunes Pereira



**JOÃO PESSOA/PB**

2022

**Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação**

©2022 Universidade Federal da Paraíba

Este Caderno foi elaborado pela equipe de pesquisadores (as) do Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais – CECAMPE-NE, na Região Nordeste em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE/MEC.

**FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE**

**Presidente**

Marcelo Lopes da Ponte

**Diretoria de Ações Educacionais**

Garigham Amarante

**Coordenação Geral de Desenvolvimento e Melhoria da Escola**

Djailson Dantas de Medeiros

**Coordenação de Monitoramento, Avaliação e Apoio à Gestão de Programas**

Michele Lessa de Oliveira

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB**

**Reitor**

Valdiney Velloso Gouveia

**Vice-Reitora**

Liana Filgueira Albuquerque

**Pró-Reitoria de Extensão**

Berla Moreira de Moraes

**Coordenação do Projeto CECAMPE-NE**

Adriana Valéria Santos Diniz

**Coordenação Executiva do CECAMPE-NE**

Adriana Valéria Santos Diniz; Maria Aparecida Nunes Pereira;  
Wagner Junqueira de Araújo; Ítalo Fittipaldi

**Coordenação do Eixo da Assistência Técnica do CECAMPE-NE**

Maria Aparecida Nunes Pereira

**Autores**

Adriana Valéria Santos Diniz; Anielson Barbosa da Silva;  
Maria Aparecida Nunes Pereira; Wagner Junqueira de Araújo

**Coordenação de Produção de Materiais**

Ana Paula Furtado Soares Pontes

**Coordenação Pedagógica**

Adriana Valéria Santos Diniz  
Maria Aparecida Nunes Pereira

**Revisão Ortográfica e Diagramação**

Trindade Monografias e Edições

**Design Educacional**

Daniele dos Santos Ferreira Dias

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	04
<b>COMO SURTIU O SMGe</b> .....	07
<b>O QUE É O SMGe</b> .....	17
Quais os objetivos do SMGe .....	18
<b>DIMENSÕES DO SMGe</b> .....	20
<b>MENSURAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DO SMGe</b> .....	26
<b>ÍNDICE GLOBAL DE EFICÁCIA DA GESTÃO DO PDDE</b> .....	38
<b>PERSPECTIVAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SMGe</b> .....	39
<b>IMAGENS E ILUSTRAÇÕES</b> .....	43

# APRESENTAÇÃO

O Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais – CECAMPE, da região Nordeste, sob a responsabilidade de pesquisadores da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, auxilia o FNDE na Assistência Técnica, no Monitoramento e na Avaliação do PDDE nas escolas da região e a delimitação de estratégias para o monitoramento da execução do programa, colaborando para a identificação de gaps de conhecimentos dos agentes responsáveis pela gestão do programa nas escolas da região, bem como subsidiar a assistência técnica na definição de estratégias para a capacitação dos responsáveis pela gestão do programa.





Este manual de boas práticas foi desenvolvido para orientar a comunidade escolar e as Entidades

Mantenedoras a criarem uma cultura de de monitoramento permanente da Gestão do PDDE. Essa ação é uma boa prática porque levará a equipe gestora da UEx a utilizar dimensões e indicadores para melhorar o acompanhamento dos processos de gestão. Já para as Entidades Mantenedoras, pode se tornar uma ferramenta de apoio importante no monitoramento de adesão, execução, prestação de contas e participação social, subsidiando ações de apoio às escolas no gerenciamento dos recursos do PPDE e suas Ações Integradas.

Propomos um sistema de monitoramento dos processos de gestão do PDDE, denominado de SMGe, desenvolvido por pesquisadores do CECAMPE-NE,

elaborado a partir de um conjunto de práticas e processos de investigação científica, que possibilitaram a proposição de dimensões e indicadores que subsidiarão a definição de métricas que podem auxiliar na avaliação dos impactos do PDDE na qualidade da educação básica.



O SMGe passou por um processo de avaliação, que teve a participação de gestores municipais, técnicos das secretarias municipais e estaduais, como também gestores escolares que atuam na administração das Unidades Executoras.

Espera-se que o SMGe auxilie o FNDE na gestão dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola e das Ações integradas pelas Unidades Executoras, de forma articulada com as Entidades Mantenedoras (EM's) e as Entidades Executoras (EEx's).

## COMO SURTIU O SMGe

A proposição do SMGe do PDDE foi estruturada a partir do levantamento de informações por meio de cinco fases:

I

- **Revisão da Literatura;**

II

- **Definição dos Processos de Gestão do PDDE;**

III

- **Diagnóstico dos Problemas relacionados aos processos de gestão;**

IV

- **Delimitação das Dimensões e indicadores do SMGe;**

V

- **Avaliação do SMGe.**



## Fase I – Revisão da Literatura



A primeira fase do trabalho envolveu a realização de uma revisão da literatura dos trabalhos publicados por pesquisadores sobre o Programa, o que subsidiou a elaboração do artigo intitulado “Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE: fatores determinantes nos processos de gestão”. O trabalho teve início em janeiro de 2021. Foram identificados e analisados 48 trabalhos, que possibilitaram a identificação de cinco fatores determinantes dos processos de gestão (capacitação, gestão participativa, controle social e gestão de recursos, autonomia). Esses fatores auxiliaram os pesquisadores a compreenderem a dinâmica, a



complexidade do Programa Dinheiro Direto na Escola e alguns problemas na gestão do programa.

## **Fase II – Definição dos Processos de Gestão do PDDE**



A formalização de uma UEx é uma condição básica para a definição dos processos de gestão do PDDE, que auxiliam na descentralização dos recursos financeiros para apoiar a gestão das escolas, seja na aquisição de bens e materiais de consumo, como na prestação de serviços que auxiliem a escola na implementação dos

projetos pedagógicos e na melhoria da qualidade da educação básica.

Definir os processos de gestão do PDDE foi uma etapa essencial e possibilitou aos pesquisadores ampliarem a percepção sobre o papel do monitoramento do PDDE na efetividade da política pública, como também auxiliou na identificação de alguns indicadores de gestão que integram a base do sistema de monitoramento. Os processos e indicadores de gestão identificados nessa etapa e validados nas etapas seguintes serão apresentados na seção “Dimensões e indicadores de Gestão”.

## Fase III: Diagnóstico dos Processos de Gestão do PDDE



O diagnóstico dos processos de gestão ocorreu a partir das ações de investigação e de monitoramento da qualidade da capacitação oferecida aos gestores das escolas. Além de 18 entrevistas realizadas com gestores de UEx, que atuam em escolas localizadas em todos os estados da Região Nordeste, todos os questionários aplicados para avaliação da qualidade da capacitação também objetivaram levantar informações que subsidiaram a

identificação de gaps de conhecimento sobre os processos de gestão do PDDE.

Tais informações foram essenciais para validar as dimensões identificadas na revisão da literatura, como também na identificação dos indicadores que integrarão o SMGe. Os resultados dessa etapa auxiliaram na identificação dos principais problemas nos processos de execução, prestação de contas e participação social do PDDE, como também uma avaliação dos gaps de conhecimento sobre os processos de gestão do PDDE.

Em todas as ações de capacitação do CECAMPE/NE, foram realizadas avaliações, por meio de questionários, que também possibilitaram a identificação de várias dificuldades vivenciadas pelos participantes na execução, na prestação de contas e na participação social.

## Fase IV: Delimitação das Dimensões e Indicadores do SMGe



As dimensões e indicadores do SMGe resultantes das fases anteriores servem de referência para delimitar estratégias para acompanhamento da aplicação dos recursos do PDDE e serão apresentados após os resultados do diagnóstico de informações realizadas pelos pesquisadores do CECAMPE-NE. Espera-se definir, para cada dimensão, índices de qualidade da gestão do PDDE (Ruim, Regular, Bom e Muito Bom).

## Fase V: Avaliação do SMGe



A última etapa de desenvolvimento do sistema envolve testagem e calibração, realizada por meio de Oficinas com gestores de UEx e representantes de Entidades Mantenedoras (EM's) e Entidades Executoras (EEx's), em vários estados da região Nordeste.

Os eventos ocorreram em três estados do Nordeste brasileiro (Bahia, Paraíba e Pernambuco), no mês de novembro de 2022, em encontros presenciais com dirigentes, técnicos das se-



cretarias municipais e dos estados, e alguns gestores das escolas. Durante os encontros presenciais, foi apresentada uma síntese do diagnóstico que resultou na proposição SMGe e realizada uma atividade em grupo para avaliação das dimensões e indicadores do sistema.

Também foram visitadas duas escolas na cidade de Salvador para, além de conhecer a realidade da gestão dos recursos do PDDE, avaliar, na percepção do gestor escolar, as dimensões e indicadores do SMGe.

## **Por que é importante conhecer a história do SMGe?**

A delimitação de uma boa prática de gestão não ocorre a partir do acaso, mas de um conjunto de procedimentos e ações que auxiliem a encontrar diferenciais que tornem a experiên-



cia de Gestão dos Processos do PDDE exitora. Nós, que fazemos parte do CECAMPE-NE, realizamos todo um processo de estruturação da proposta para disponibilizar aos gestores um conjunto de dimensões, indicadores e métricas de avaliação que podem auxiliar a estabelecer mecanismos de monitoramento que otimizem os processos de gestão, aumentem o valor do IdeGES, e possibilitem à Escola receber mais recursos do PDDE, a partir do PDDE desempenho.

## O que levou o CECAMPE/NE a desenvolver o SMGe?

Como indicado na Fase III, realizamos um diagnóstico para conhecer as principais



dificuldades enfrentadas pelos gestores da UEx, e foi a partir dessa realidade que desenvolvemos o



SMGe. Ele é resultado de uma ação coletiva e seu objetivo é servir de referência para a estruturação de boas práticas de gestão do PDDE e Ações Integradas.

## O QUE É O SMGe



O Sistema de Monitoramento da Gestão (SMGe) do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, desenvolvido pelo CECAMPE/NE, abrange um conjunto de dimensões, indicadores e métricas de avaliação, que tem como propósito o acompanhamento da gestão dos recursos disponibilizados para as Unidades Executoras, e auxiliar os gestores na correção de desvios, na solução de problemas e na otimização do uso de recursos descentralizados pelo FNDE, de forma articulada com as Entidades

Mantenedoras (EM's) e as Entidades Executoras (EEx's).

## Quais os objetivos do SMGe?



a) Monitorar a implementação dos recursos do PDDE, visando a melhoria do IdeGES e da qualidade da educação básica oferecida pelas escolas.

b) Auxiliar as secretarias de educação dos municípios e dos estados na institucionalização de práticas de gestão da qualidade do gasto público dos recursos do PDDE, visando à efetividade.

c) Propor dimensões e indicadores para mensurar índices de eficiência e eficácia do uso de recursos do PDDE.

d)

Auxiliar a equipe gestora das Unidades Executoras no planejamento, execução e prestação de contas dos recursos do PDDE.

e)

Servir de referência para o acompanhamento da aplicação dos recursos pelas Entidades Executoras (EEx's) e Entidades Mantenedoras (EM's) das secretarias de educação municipal e estadual, que passarão a atuar como Agentes de Monitoramento Descentralizados (AMDs) do FNDE.

# DIMENSÕES DO SMGe

Definimos cinco dimensões para o SMGe porque acreditamos que essas dimensões refletem bem a realidade da gestão de uma UEx.

Figura 1 – Dimensões do SMGe



Fonte: CECAMPE-NE, 2022.

Além disso, pode auxiliar a equipe gestora a delimitar um conjunto de práticas de gestão, que podem viabilizar a melhoria dos processos de execução e prestação de contas, o que impactará no IdeGES. A implantação de processos de gestão estruturados de forma organizada promove ações exitosas, o que denominamos de “Boas práticas de Gestão”. As dimensões são apresentadas na Figura 1 acima.



**Parada Obrigatória  
para Reflexão!!!**

Após conhecer cada uma das dimensões do SMGe, vamos refletir sobre o seu significado.



**FIQUE  
LIGADO!!!**

## O que significa a Organização Administrativa?

A Organização Administrativa está intimamente ligada à Etapa de Adesão e envolve desde a constituição da UEx até a definição dos sistemas de responsabilidade e autoridade, caracterizado pela assembleia geral, diretoria, conselho deliberativo e fiscal, de acordo com os critérios estabelecidos no estatuto social.



## E o Planejamento e Controle?

O Planejamento e Controle envolve o planejamento das ações para gestão dos recursos do PDDE, que abrange desde a definição do plano anual de atividades, o plano de gastos (aplicação dos recursos), a pesquisa de preços e orçamentos e a elaboração de contratos.



## O que é a Gestão Contábil-Financeira do PDDE?



Essa dimensão é caracterizada pela gestão da execução dos recursos do PDDE, e que está vinculada ao controle da movimentação financeira da UEx (conciliação bancária), à elaboração de documentos contábeis e fiscais, além da declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte – DIRF, Escrituração Contábil Fiscal - ECF e de Débitos e Créditos Tributários Federais - DCTF, ainda que de isenção ou negativa.

## O que significa a Prestação de Contas?

A Prestação de Contas envolve a comprovação da execução dos recursos do PDDE. Demanda a elaboração do relatório anual de execução dos recursos, que deve conter o rol de materiais; os bens e serviços prioritários; a consolidação de Pesquisas de Preços ou a justificativa pela não re-

alização; o demonstrativo da execução da receita e da despesa e de pagamentos efetuados; o extrato bancário com toda a movimentação de recursos no período da prestação de contas; a conciliação bancária; a relação de bens adquiridos ou produzidos; o termo de Doação de Bens; as atas de aprovação do plano de gastos, bem como de sua execução; o parecer e o registro das informações da prestação de contas da UEx pela EEx e o registro no Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC) do FNDE.

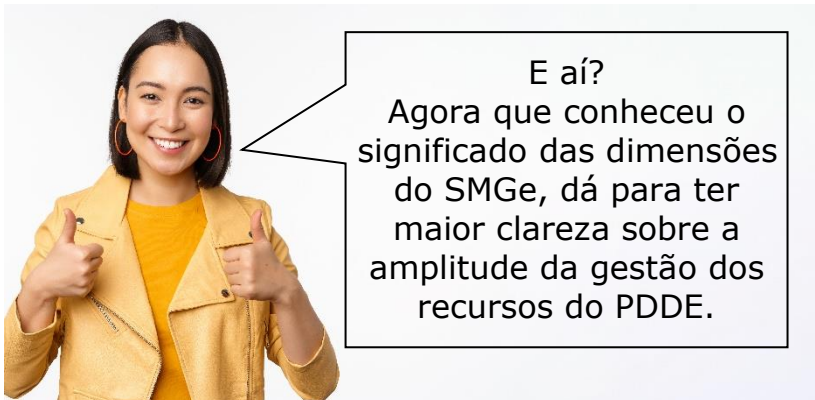


## Entendendo o significado da Participação Social

A Participação Social envolve a participação da comunidade no acompanhamento e fiscalização da gestão dos recursos do PDDE, por meio de reuniões, assembleias e sugestões, e no processo de escolha dos dirigentes.







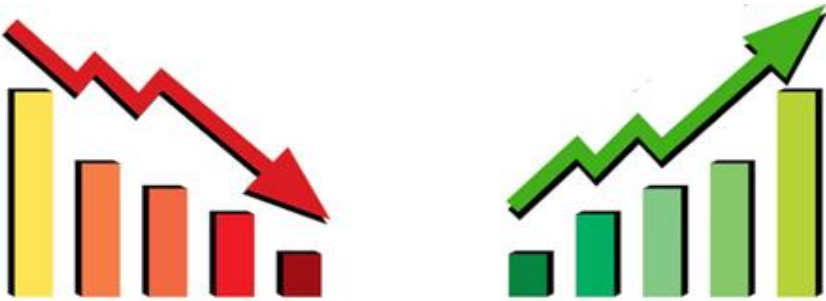


## MENSURAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DO SMGe

Os indicadores de gestão do SMGe foram definidos com um propósito específico. Ajudar as Unidades Executoras e Mantenedoras a estabelecerem procedimentos para monitorar a gestão dos recursos do PDDE.

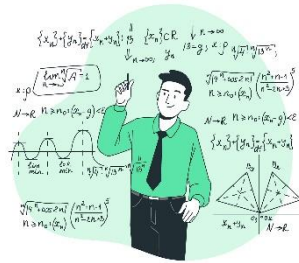
Nossa proposta envolve a estruturação de um sistema de monitoramento com indicadores, critérios de avaliação que possibilitam a atribuição de um conceito. É como um *checklist*. Se há evidência da presença do indica-

dor, a avaliação tende a ser positiva. Já se não for possível identificar a presença do indicador, o conceito final é comprometido. Por isso, é necessário reunir a equipe gestora, discutir os indicadores e planejar ações com o propósito de diferenciar e alcançar elevados índices de eficiência em cada dimensão e bons índices de eficácia na avaliação global.



Mas o que diferencia um índice de eficiência de um índice de eficácia?

No SMGe, entendemos que conceito final de cada dimensão caracteriza um índice de eficiência. Já o conceito final, que é uma média aritmética dos resultados de todas as dimensões, é um índice de eficácia.



Agora, vamos conhecer os indicadores de cada uma das dimensões.



Fique ligado e passe a monitorar se esses indicadores estão presentes ou ausentes no contexto das Unidades Executoras. Esse diagnóstico é essencial para promover mudanças, alcançar níveis de qualidade e viabilizar a implementação de boas práticas de gestão.

## Dimensão 1: Organização Administrativa

Indicadores	Evidência	
	Sim	Não
Assembleia Geral (ordinária e extraordinária).		
Diretoria (Presidente, Vice-presidente, Secretário e Tesoureiro).		
Conselho Deliberativo.		
Conselho Fiscal.		

### Critérios de Avaliação:

- ➔ 1 - Os indicadores não estão definidos no Estatuto Social da UEx.
- ➔ 2 - Alguns indicadores estão definidos no Estatuto Social da UEx, mas não há evidências de sua atuação (atas, comunicados) na gestão da escola.
- ➔ 3 - Alguns indicadores estão definidos no Estatuto social e há evidências da atuação (atas, comunicados) de alguns deles na gestão da escola.
- ➔ 4 - Todos os indicadores estão definidos no Estatuto social e há evidência de atuação (atas, comunicados) de todos eles na gestão da escola.

Conceito Final da Dimensão:

- ★ 1 = Ruim
- ★ 2 = Regular
- ★ 3 = Bom
- ★ 4 = Muito Bom



## Pausa para Reflexão!!!

E aí, você consegue identificar a presença de todos os indicadores em sua Unidade Executora? Como esses indicadores se caracterizam na atuação da UEx?

## Dimensão 2: Planejamento e Controle

Indicadores	Evidência	
	Sim	Não
Plano anual de atividades.		
Plano de Gastos (aplicação dos recursos).		
Pesquisas de Preços e Orçamentos.		
Procedimentos para contratação de serviços.		

### Critérios de Avaliação:

- ➔ 1 - Há evidências de um indicador do planejamento e controle dos recursos do PDDE.
- ➔ 2 - Há evidências de até dois indicadores do planejamento e controle dos recursos do PDDE.
- ➔ 3 - Há evidências de até três indicadores do planejamento e controle dos recursos do PDDE.
- ➔ 4 - Há evidências de todos os indicadores do planejamento e controle dos recursos do PDDE.

### Conceito Final da Dimensão:

- ✦ 1 = Ruim
- ✦ 2 = Regular
- ✦ 3 = Bom
- ✦ 4 = Muito Bom



### **Pausa para Reflexão!!!**

E aí, sua Unidade Executora tem cultura de planejamento? Se não, é um bom momento para começar a colocar os indicadores em prática?

## Dimensão 3: Gestão Contábil-Financeira

Indicadores	Evidência	
	Sim	Não
Controle da movimentação financeira da UEx.		
Documentos Contábeis e Fiscais (Livros Ata, Caixa e Tombo).		
Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte – DIRF, ainda que isento (em caso de contratação de serviços de terceiros com incidência de imposto).		
Escrituração Contábil Fiscal - ECF e de Débitos e Créditos Tributários Federais - DCTF, ainda que de isenção ou negativa.		
Relação Anual de Informações Sociais (Rais).		

### Critérios de Avaliação:

- ➔ 1 - Há evidências de até dois indicadores da gestão contábil-financeira dos recursos do PDDE.
- ➔ 2 - Há evidências de até três indicadores da gestão contábil-financeira dos recursos do PDDE, sendo um deles obrigatoriamente os documentos contábeis e fiscais (Livros Ata, Caixa e Tombo).
- ➔ 3 - Há evidências de até quatro indicadores da gestão contábil-financeira dos recursos



do PDDE, sendo dois deles obrigatoriamente o controle e movimentação financeira da UEx e os documentos contábeis e fiscais (Livros Ata, Caixa e Tombo).

➔ 4 - Há evidências de todos os indicadores da gestão contábil-financeira dos recursos do PDDE.

Conceito Final da Dimensão:

- ✦ 1 = Ruim
- ✦ 2 = Regular
- ✦ 3 = Bom
- ✦ 4 = Muito Bom



**Pausa para Reflexão!!!**

Sabemos que várias ações associadas à gestão contábil-financeira são executadas pelas Entidades Mantenedoras, mas fique ligado porque conhecer os indicadores na prática torna a gestão da UEx muito mais eficaz.

## Dimensão 4: Prestação de Contas

Indicadores	Evidência	
	Sim	Não
Relatório Anual de Execução dos Recursos.		
Rol de Materiais, Bens e Serviços Prioritários.		
Consolidação de Pesquisas de Preços ou a justificativa pela não realização.		
Demonstrativo da Execução da Receita e da Despesa e de Pagamentos Efetuados.		
Extrato bancário com toda a movimentação de recursos no período da prestação de contas.		
Conciliação Bancária, na hipótese de constar saldo financeiro existentes em 31 de dezembro nas contas específicas		
Relação de bens adquiridos ou produzidos.		
Termo de Doação de Bens.		
Atas de aprovação do plano de gastos bem como de sua execução.		
Parecer e registro das informações da prestação de contas da UEx pela EEx e registro no SIGPC.		

### Critérios de Avaliação:

- ➔ 1 - Há evidências de até três indicadores da prestação de contas dos recursos do PDDE.
- ➔ 2 - Há evidências de até cinco indicadores da prestação de contas dos recursos do PDDE.

- ➔ 3 - Há evidências de até oito indicadores da prestação de contas dos recursos do PDDE.
- ➔ 4 - Há evidências de todos os indicadores da prestação de contas dos recursos do PDDE.

Conceito Final da Dimensão:

- ✦ 1 = Ruim
- ✦ 2 = Regular
- ✦ 3 = Bom
- ✦ 4 = Muito Bom



**Pausa para Reflexão!!!**

Mesmo que a prestação de contas seja delegada a terceiros, não deixe de conhecer todas as etapas do processo. Lembre-se: uma boa prática de gestão não se terceiriza. É desenvolvida no ambiente da escola.

## Dimensão 5: Participação Social

Indicadores	Evidência	
	Sim	Não
Ações de Acompanhamento e fiscalização (reuniões, assembleias etc.)		
Processo de escolha dos dirigentes.		

### Critérios de Avaliação:

- ➔ 1 - Não há evidências dos indicadores de participação social do PDDE na UEx.
- ➔ 2 - Há evidências do processo de escolha de dirigentes no estatuto social e em editais de convocação, mas não há evidências da participação da comunidade escolar no acompanhamento e fiscalização da gestão de recursos do PDDE na UEx.
- ➔ 3 - Há evidências do processo de escolha de dirigentes no estatuto social e em editais de convocação, mas a participação no acompanhamento e fiscalização da gestão de recursos do PDDE na UEx é restrita ao conselho escolar sem a participação da comunidade.
- ➔ 4 - Há evidências do processo de escolha de dirigentes no estatuto social e em

editais de convocação e da participação no acompanhamento e fiscalização da gestão de recursos do PDDE na UEx pelo conselho escolar e pela comunidade de forma ativa.

Conceito Final da Dimensão:

- ✦ 1 = Ruim
- ✦ 2 = Regular
- ✦ 3 = Bom
- ✦ 4 = Muito Bom

## **Pausa para Reflexão!!!**

Como está a participação da comunidade na gestão da UEx? O que fazer para mobilizar a comunidade interna e externa a participar ativamente das decisões da Unidade Executora? Esses indicadores e os critérios de avaliação podem servir de referência para o planejamento de ações para ampliar a participação social.

# ÍNDICE GLOBAL DE EFICÁCIA DA GESTÃO DO PDDE



Depois de conhecer as dimensões e indicadores, propomos um índice global de eficácia da gestão do PDDE. Melhores índices significam presença de boas práticas de gestão. Para cada dimensão, foram propostos pesos, testados junto à comunidade.

O resultado final da avaliação gera um Índice Global de Eficácia da Gestão (IGEG) do PDDE. Vamos conhecer os pesos de cada dimensão.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PESO</b>	<b>Percentual</b>
Organização Administrativa (OA)	01	10,0
Planejamento e Controle (PLC)	02	20,0
Gestão Contábil-financeira (GCF)	02	20,0
Prestação de Contas (PCO)	03	30,0
Participação Social (PS)	02	20,0

A fórmula de Cálculo do Índice Global de Eficácia da Gestão do PDDE é a seguinte:

$$\text{IGEG} = \frac{[(\text{EO} \times 1) + (\text{PLC} \times 2) + (\text{GCF} \times 2) + (\text{PCO} \times 3) + (\text{PS} \times 2)]}{10}$$

A fórmula de cálculo não é complexa e resultado pode ajudar os gestores das Unidades Executoras e das Entidades Mantenedoras a planejarem ações visando à melhoria nos processos de gestão e a disseminação de boas práticas de gestão do monitoramento do PDDE e das Ações Integradas. Uma ação importante para auxiliar nesse propósito é acompanhar as ações de capacitação do CECAMPE/NE. Fique ligado em nosso site e nas redes sociais.

## PERSPECTIVAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SMGe

**CONHECI O SMGe.  
GOSTEI. E AGORA**



Agora que você conheceu o SMGe, entendeu a relevância dos processos de gestão do PDDE. Nesse manual, apresentamos o caminho para planejar um sistema de monitoramento ou de automonitoramento, uma vez que a própria UEx pode usar os indicadores em um processo de autoavaliação.

As Entidades Mantenedoras podem pensar ações conjuntas entre prefeituras, secretaria de educação do Estado e o FNDE. O CECAMPE-NE pode ser acionado para colaborar nesse processo, pois o nosso propósito é melhorar os índices de execução dos recursos do PDDE, o aumento nos índices do IdeGES, e que a educação de qualidade seja ofertada a todos os estudantes da educação básica do Nordeste do Brasil.

Apresentamos algumas diretrizes importantes para o planejamento de implementação do SMGe:



➤ Realizar um diagnóstico da Unidade Executora, tomando como referência as dimensões, indicadores e critérios de avaliação do SMGe.

➤ Em nível das Entidades Mantenedoras, planejar ações de conscientização e capacitação sobre monitoramento do PDDE tomando como referência o SMGe.

➤ Promover fórum de debates para compartilhar experiências de boas práticas de gestão do PDDE, no âmbito das Dimensões do SMGe, com a participação do CECAMPE-NE.

➤ Em nível do CECAMPE/NE, planejar, desenvolver e implementar o SMGe, a partir de uma aplicação Web, um software que será hospedado nos servidores do FNDE e que será acessado remotamente pelas EEx, EM e UEx, visando monitoramento em tempo real das UEx's.

Esperamos que o Manual de Boas Práticas do Sistema de Monitoramento da Gestão do PDDE auxilie os gestores de UEx e Entidades Mantenedoras no desenvolvimento e disseminação de práticas exitosas de gestão do PDDE, que promovam melhoria nos índices de desempenho e de qualidade da educação básica no Nordeste brasileiro. O CECAMPE/NE é o parceiro do FNDE nessa missão.



Que a leitura e reflexão desse manual se torne realidade por meio da disseminação de boas práticas de monitoramento do PDDE na Região Nordeste do Brasil.

Contem com toda a equipe do CECAMPE-NE.



## IMAGENS E ILUSTRAÇÕES

[https://www.freepik.com/free-photo/man-reading-book\\_3298383.htm#query=manual&position=7&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/man-reading-book_3298383.htm#query=manual&position=7&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/eye-tracking-technology-abstract-concept-illustration\\_12290872.htm#query=sistema%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o&position=13&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-vector/eye-tracking-technology-abstract-concept-illustration_12290872.htm#query=sistema%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o&position=13&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-vector/design-community-concept-illustration\\_6610841.htm#query=designer&from\\_query=cria%C3%A7%C3%A3o&position=13&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/design-community-concept-illustration_6610841.htm#query=designer&from_query=cria%C3%A7%C3%A3o&position=13&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/woman-reading-book-library\\_1235179.htm#page=2&query=revis%C3%A3o%20literatura&position=11&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/woman-reading-book-library_1235179.htm#page=2&query=revis%C3%A3o%20literatura&position=11&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-vector/process-concept-illustration\\_11119941.htm#query=processos&position=14&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/process-concept-illustration_11119941.htm#query=processos&position=14&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-examining-operating-system-error-warning-web-page-isolated-flat-illustration\\_11235921.htm#page=2&query=diagn%C3%B3stico&position=11&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-examining-operating-system-error-warning-web-page-isolated-flat-illustration_11235921.htm#page=2&query=diagn%C3%B3stico&position=11&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/hands-pointing-bar-chart-close-up\\_854381.htm#query=indicadores%20de%20gest%C3%A3o&position=43&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/hands-pointing-bar-chart-close-up_854381.htm#query=indicadores%20de%20gest%C3%A3o&position=43&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-photo/young-businesswoman-analyzing-financial-report\\_1355896.htm#query=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20gr%C3%A1fico&position=31&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/young-businesswoman-analyzing-financial-report_1355896.htm#query=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20gr%C3%A1fico&position=31&from_view=search&track=ais)

<https://m.facebook.com/BRBandaLarga/photos/a.163410897116205/390927437697882/?type=3>  
<https://www.freepik.com/free-photo/elevated-view-magnifying-glass-old-vintage->

map\_2524202.htm#query=hist%C3%B3ria&position=7&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-with-hands-top-each-other\_5966281.htm#page=4&query=a%C3%A7%C3%A3o%20coletiva&position=27&from\_view=search&track=ais

https://www.freepik.com/free-vector/questions-concept-illustration\_7191139.htm#query=interroga%C3%A7%C3%A3o&position=35&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/abstract-curved-perspective-grid-lines-layout-design\_32237070.htm#page=2&query=dimension&position=1&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/no-entry-hand-sign-isolated-white\_10601278.htm#query=stop&from\_query=parada&position=0&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/woman-screaming-megaphone

ne\_9374444.htm#query=aten%C3%A7%C3%A3o&position=37&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/illustration-pa-per\_2606523.htm#query=document&from\_query=estatuto&position=3&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/hand-drawn-business-planning-with-post-its\_19948938.htm#page=3&query=planejamento&position=13&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/business-office-sen-ce\_1192779.htm#page=2&query=contabilidade&position=39&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/data-report-illustration-concept\_6195527.htm#query=relat%C3%B3rio&position=1&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/diverse-crowd-people-different-ages-ra-ces\_7732608.htm#query=comunidade&position=2&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/cheerful-asian-woman-smiling-pleased-showing-thumbs-up-

approval-standing-casual-clothes-  
w\_26168614.htm#page=4&query=afirmando&positio  
n=39&from\_view=search&track=ais

https://www.freepik.com/free-photo/young-lovely-  
female-has-dark-skin-clueless-unaware-expression-  
purses-lips-looks-with-puzzlement-upwards-isolated-  
white-  
wall\_10421699.htm#query=d%C3%BAvidas&positio  
n=31&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/handsome-  
serious-man-tell-stop-show-palm-  
prohibi-  
tion\_9476395.htm#query=pare&position=21&from\_  
view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/young-  
beautiful-girl-glasses-smiling-winking-pointing-  
finger-  
si-  
de\_8467594.htm#page=2&query=calma&position=6  
&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-  
icon/pause\_14076783.htm#query=bot%C3%A3o%2  
0pausa&position=40&from\_view=search&track=ais

https://www.freepik.com/free-photo/man-drawing-  
graph\_926695.htm#page=2&query=indice%20global  
&position=48&from\_view=search&track=sph

[https://www.freepik.com/free-photo/strength-people-hands-success-mee-ting\\_1145801.htm#query=uni%C3%A3o&position=3&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/strength-people-hands-success-mee-ting_1145801.htm#query=uni%C3%A3o&position=3&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/man-reading-book\\_3298383.htm#query>manual&position=7&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/man-reading-book_3298383.htm#query>manual&position=7&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/eye-tracking-technology-abstract-concept-illustration\\_12290872.htm#query=sistema%20de%20investi-ga%C3%A7%C3%A3o&position=13&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-vector/eye-tracking-technology-abstract-concept-illustration_12290872.htm#query=sistema%20de%20investi-ga%C3%A7%C3%A3o&position=13&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-vector/design-community-concept-illustration\\_6610841.htm#query=designer&from\\_query=cria%C3%A7%C3%A3o&position=13&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/design-community-concept-illustration_6610841.htm#query=designer&from_query=cria%C3%A7%C3%A3o&position=13&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/woman-reading-book-library\\_1235179.htm#page=2&query=revis%C3%A3o](https://www.freepik.com/free-photo/woman-reading-book-library_1235179.htm#page=2&query=revis%C3%A3o)



%20literatura&position=11&from\_view=search&track=ais

[https://www.freepik.com/free-vector/process-concept-illustration\\_11119941.htm#query=processos&position=14&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/process-concept-illustration_11119941.htm#query=processos&position=14&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-examining-operating-system-error-warning-web-page-isolated-flat-illustration\\_11235921.htm#page=2&query=diagn%C3%B3stico&position=11&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-examining-operating-system-error-warning-web-page-isolated-flat-illustration_11235921.htm#page=2&query=diagn%C3%B3stico&position=11&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/hands-pointing-bar-chart-close-up\\_854381.htm#query=indicadores%20de%20gest%C3%A3o&position=43&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/hands-pointing-bar-chart-close-up_854381.htm#query=indicadores%20de%20gest%C3%A3o&position=43&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-photo/young-businesswoman-analyzing-financial-report\\_1355896.htm#query=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20gr%C3%A1fico&position=31&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/young-businesswoman-analyzing-financial-report_1355896.htm#query=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20gr%C3%A1fico&position=31&from_view=search&track=ais)

<https://m.facebook.com/BRBandaLarga/photos/a.163410897116205/390927437697882/?type=3>

[https://www.freepik.com/free-photo/elevated-view-magnifying-glass-old-vintage-map\\_2524202.htm#query=hist%C3%B3ria&position=7&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/elevated-view-magnifying-glass-old-vintage-map_2524202.htm#query=hist%C3%B3ria&position=7&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-with-hands-top-each-other\\_5966281.htm#page=4&query=a%C3%A7%C3%A3o%20coletiva&position=27&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-with-hands-top-each-other_5966281.htm#page=4&query=a%C3%A7%C3%A3o%20coletiva&position=27&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-vector/questions-concept-illustration\\_7191139.htm#query=interroga%C3%A7%C3%A3o&position=35&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/questions-concept-illustration_7191139.htm#query=interroga%C3%A7%C3%A3o&position=35&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/abstract-curved-perspective-grid-lines-layout-design\\_32237070.htm#page=2&query=dimension&position=1&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/abstract-curved-perspective-grid-lines-layout-design_32237070.htm#page=2&query=dimension&position=1&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/no-entry-hand-sign-isolated-white\\_10601278.htm#query=stop&from\\_query=parada&position=0&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/no-entry-hand-sign-isolated-white_10601278.htm#query=stop&from_query=parada&position=0&from_view=search&track=sph)

<https://www.freepik.com/free-photo/woman-screaming->

megaphone\_9374444.htm#query=aten%C3%A7%C3%A3o&position=37&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/illustration-pa-per\_2606523.htm#query=document&from\_query=estatuto&position=3&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/hand-drawn-business-planning-with-posts\_19948938.htm#page=3&query=planejamento&position=13&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-photo/business-office-sen-ce\_1192779.htm#page=2&query=contabilidade&position=39&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/data-report-illustration-concept\_6195527.htm#query=relat%C3%B3rio&position=1&from\_view=search&track=sph

https://www.freepik.com/free-vector/diverse-crowd-people-different-ages-races\_7732608.htm#query=comunidade&position=2&from\_view=search&track=sph

[https://www.freepik.com/free-photo/cheerful-asian-woman-smiling-pleased-showing-thumbs-up-approval-standing-casual-clothes-w\\_26168614.htm#page=4&query=afirmando&position=39&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-photo/cheerful-asian-woman-smiling-pleased-showing-thumbs-up-approval-standing-casual-clothes-w_26168614.htm#page=4&query=afirmando&position=39&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-photo/young-lovely-female-has-dark-skin-clueless-unaware-expression-purses-lips-looks-with-puzzlement-upwards-isolated-white-wall\\_10421699.htm#query=d%C3%BAvidas&position=31&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/young-lovely-female-has-dark-skin-clueless-unaware-expression-purses-lips-looks-with-puzzlement-upwards-isolated-white-wall_10421699.htm#query=d%C3%BAvidas&position=31&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/handsome-serious-man-tell-stop-show-palm-prohibition\\_9476395.htm#query=pare&position=21&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/handsome-serious-man-tell-stop-show-palm-prohibition_9476395.htm#query=pare&position=21&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/young-beautiful-girl-glasses-smiling-winking-pointing-finger-si-de\\_8467594.htm#page=2&query=calma&position=6&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/young-beautiful-girl-glasses-smiling-winking-pointing-finger-si-de_8467594.htm#page=2&query=calma&position=6&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-icon/pause\\_14076783.htm#query=bot%C3%A3o%20pausa&position=40&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-icon/pause_14076783.htm#query=bot%C3%A3o%20pausa&position=40&from_view=search&track=ais)

[https://www.freepik.com/free-photo/man-drawing-graph\\_926695.htm#page=2&query=indice%20global&position=48&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/man-drawing-graph_926695.htm#page=2&query=indice%20global&position=48&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-photo/strength-people-hands-success-meeting\\_1145801.htm#query=uni%C3%A3o&position=3&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/strength-people-hands-success-meeting_1145801.htm#query=uni%C3%A3o&position=3&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/modern-question-mark-help-support-page\\_10136668.htm#query=interroga%C3%A7%C3%A3o&position=24&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/modern-question-mark-help-support-page_10136668.htm#query=interroga%C3%A7%C3%A3o&position=24&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.com/free-vector/customer-service-guide-abstract-concept-vector-illustration-customer-service-tutorial-excellence-training-manual-employee-tips-implementation-guide-educational-information-abstract-meta-phor\\_12083693.htm#query=manual&position=17&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/customer-service-guide-abstract-concept-vector-illustration-customer-service-tutorial-excellence-training-manual-employee-tips-implementation-guide-educational-information-abstract-meta-phor_12083693.htm#query=manual&position=17&from_view=search&track=sph)



Realização:



Parceiros:

