



**CENTRO DE  
DESENVOLVIMENTO  
DA GESTÃO PÚBLICA E  
POLÍTICAS EDUCACIONAIS**

2023





**CENTRO DE  
DESENVOLVIMENTO  
DA GESTÃO PÚBLICA E  
POLÍTICAS EDUCACIONAIS**



## Sumário

Palavra do presidente da FGV	6
Palavra do diretor do DGPE	8
FGV DGPE	10
Nossa atuação	12
1. Alfabetização	14
2. Educação de Jovens e Adultos	16
3. Educação Profissional e Tecnológica	18
4. Formação Continuada	20
5. Gestão Estratégica	22
6. Gestão Pública	24
7. Pesquisas e Estudos	26
8. Sistema Integrado	28
Contatos	30



## Palavra do presidente da FGV **Carlos Ivan Simonsen Leal**

O desenvolvimento nacional é a raiz da existência da Fundação Getulio Vargas, que foi fundada em 1944 para fazer exatamente isso, estimular e apoiar o engrandecimento do país. Ao nascer, a FGV partiu de uma visão de que era necessário aperfeiçoar o Estado e ter uma ideia clara do rumo que se devia seguir. Desde o início de sua história, suas atividades voltam-se para áreas estratégicas da vida nacional. Desde sempre, portanto, um de seus focos é a educação, assim como a administração pública, a economia, a história e a área jurídica.

Sendo a educação uma das bases para o desenvolvimento nacional, foi com preocupação que a FGV acompanhou o esgarçamento da qualidade da educação ofertada pelo sistema público de ensino ao longo de décadas. Ciente de que a administração pública é essencial ao reforço do conceito positivo de burocracia do Estado, e é essencial para o Brasil ser uma forte e sustentada democracia, foi com grande senso de responsabilidade, mas também com prazer que, ao perceber a possibilidade de apoiar a melhoria da gestão educacional dos sistemas de ensino de estados e municípios e contribuir para o aprimoramento das políticas públicas educacionais, assumiu mais esse compromisso.

A criação do Centro de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais veio responder a essa preocupação e responder a uma necessidade incontestável do Estado brasileiro. Em sua curta existência, a FGV DGPE já acumula numerosas realizações, tanto no Brasil quanto no exterior, nas áreas de planejamento, gestão e capacitação de gestores, docentes e técnicos da educação, além de pesquisas na área.

Costumo afirmar que a FGV é uma organização que olha para o mundo em busca do moderno, do inédito, do inovador. Embora rigorosa acadêmica e tecnicamente, busca o que pode ser útil e aproveitável ao desenvolvimento nacional, raiz, repito, de sua existência.

Nesse sentido, acredito que o DGPE contribui de maneira significativa para o fortalecimento de uma cultura de planejamento e gestão educacional e a melhoria da qualidade da educação nacional, sem a qual não seremos uma grande nação. Essa é sua visão de futuro, que vem acompanhada da capacidade de implementação dentro de um contexto democrático, inclusivo e equânime. É isso o que oferecemos aos governos e organizações envolvidos na missão de formar e educar nossa população para construirmos o Brasil com que sonham seus cidadãos. Vamos sonhar e trabalhar juntos!



## Palavra do diretor do DGPE **José Henrique Paim Fernandes**

Ao ser criado, em 2018, o Centro de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais da Fundação Getúlio Vargas (FGV DGPE) tinha como objetivos principais contribuir para o aprimoramento da gestão pública municipal, estadual e federal e apoiar os sistemas de ensino na melhoria da gestão educacional. A educação foi e continua sendo o foco do Centro, compreendida como um dos fatores mais importantes, se não o principal, para o desenvolvimento de uma nação. No Brasil, a educação desempenha um papel ainda mais crucial, devido aos desafios sociais, econômicos, culturais e éticos que enfrentamos e que só podem ser superados por meio de uma educação de qualidade.

Após cinco anos, acredito que temos trilhado o caminho correto e concorrido para o avanço da gestão educacional brasileira, essencial para garantir a implementação eficiente, eficaz e efetiva das políticas educacionais. Durante esse período, executamos dezenas de projetos, dentro e fora do Brasil, alcançando 70% dos estados e cerca de 30% dos municípios brasileiros.



Nossa atuação tem se centrado no apoio aos entes federativos na implementação de políticas públicas voltadas à melhoria do desempenho estudantil e da qualidade da educação. Consideramos fundamental a implantação de uma gestão voltada para a aprendizagem e o desenvolvimento de uma cultura de acompanhamento, em que professores, gestores escolares, secretários e equipe técnicas estão efetivamente comprometidos com o desempenho de cada aluno da rede. A FGV DGPE realizou ações como produção de estudos e pesquisas, e a realização de seminários, encontros e debates entre secretários estaduais e municipais, especialistas, professores e gestores sobre temas atuais e relevantes no cenário da educação nacional.

Em todo esse processo, temos aprendido com nossos parceiros públicos e privados, por acreditarmos que as melhores soluções surgem a partir das trocas constantes entre a equipe do DGPE e os profissionais que atuam nas organizações com as quais trabalhamos. Faço aqui um agradecimento especial ao nosso time de especialistas, gerentes e consultores de alto nível, que se dedicam diariamente à melhoria da gestão e ao aperfeiçoamento das políticas públicas. Agradeço a todas e todos, confiante de que continuaremos a perseguir, com entusiasmo e confiança, nosso propósito de contribuir para a construção de um país com mais equidade e justiça social.

O Centro de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais da Fundação Getúlio Vargas (FGV DGPE) foi criado em 2018 para promover o desenvolvimento da gestão de organizações públicas e apoiar a gestão educacional em sistemas de ensino. Ao longo do tempo, o DGPE se tornou reconhecido por sua excelência na prestação de assessoria técnica, tendo realizado mais de 50 projetos no Brasil, Argentina e Chile.



### Nossa **visão**

Promover o **desenvolvimento** sustentável de **políticas públicas**, por meio de soluções práticas para **impactar positivamente** os índices sociais no Brasil.



### Nossa **missão**

Consolidar a FGV DGPE como **referência no desenho e implementação de políticas públicas** para os grandes desafios brasileiros.



**3** países | **17** estados | **1.672** municípios



**+ 30**  
clientes  
atendidos



**+ 650**  
profissionais  
envolvidos



**+ 50**  
projetos executados +  
em execução

## Nossa atuação

O DGPE trabalha em parceria com organizações públicas e privadas, organismos internacionais e outras unidades da Fundação Getulio Vargas, tendo atuado em 17 estados e 1.672 municípios.

O Centro conta com o suporte de uma equipe altamente qualificada, formada por mestres, doutores, especialistas e profissionais com ampla experiência nas esferas pública e privada. Por meio da promoção e contribuição para a implementação de práticas sustentáveis na gestão governamental e nas políticas públicas, a FGV DGPE reforça a missão da Fundação Getulio Vargas de promover o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Atualmente, as atividades do DGPE abrangem oito eixos:

### 1. Alfabetização



### 2. Educação de Jovens e Adultos



### 3. Educação Profissional e Tecnológica



### 4. Formação Continuada



### 5. Gestão Estratégica



### 6. Gestão Pública



### 7. Pesquisas e Estudos



### 8. Sistema Integrado de Ensino





**+ 85 mil**  
pessoas  
alfabetizadas\*



**+ 100 mil**  
exemplares  
impressos



**+ 155 mil**  
estudantes de EJA  
atendidos



**+ 220**  
produtos  
contratados



**+ 1 milhão**  
de avaliações  
diagnósticas aplicadas



**+ 4 milhões**  
de unidades de material  
didático entregues



**+ 10**  
plataformas gerenciais  
desenvolvidas



**+ 2,5 mil**  
horas de conteúdos  
produzidos



**+ 75 mil**  
profissionais inscritos  
em formações

\* ou em processo de consolidação da alfabetização, até março de 2023

## 1. Alfabetização



## 1. Alfabetização

A alfabetização é uma das etapas mais importantes da trajetória escolar, pois proporciona a capacidade de ler, escrever, entender textos e lidar com números. Além disso, as crianças adquirem, por meio da fala, da leitura e da escrita, conhecimentos não só da língua, como também das diversas áreas do conhecimento, que favorecem sua participação nas diferentes esferas sociais e promovem habilidades cruciais para o desenvolvimento e a consolidação de múltiplas aprendizagens ao longo da vida.

Um dos projetos da FGV DGPE neste eixo é o **Trilhos da Alfabetização**, iniciativa da **Fundação Vale**, contemplando 24 municípios do **Maranhão** e 8 do **Pará**, situados ao longo da Estrada de Ferro Carajás.

O principal objetivo do projeto é a melhoria das aprendizagens das mais de 100 mil crianças matriculadas no 1º, 2º e 3º ano do ensino fundamental. Para alcançar este objetivo, o **Trilhos da Alfabetização** promove ações de fortalecimento da gestão municipal e de formação continuada de cerca de 6.300 professores alfabetizadores, 1.090 diretores de escolas, 245 vice-diretores, 770 coordenadores pedagógicos, 393 técnicos e 32 secretários municipais de educação. Estas atividades são reforçadas com produção de material pedagógico complementar, a partir da valorização da identidade e cultura locais, e engajamento da comunidade escolar.



## 2. Educação de Jovens e Adultos





## 2. Educação de Jovens e Adultos

A educação é um direito assegurado a todas as pessoas, independentemente de idade e condições sociais e econômicas. Um dos instrumentos para atender quem não teve acesso à escola ou abandonou os estudos precocemente é a Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJA). Além de dignidade, essa modalidade de inclusão educacional promove melhores condições de acesso ao mundo do trabalho.

Neste eixo de atuação, a FGV DGPE presta assessoria técnica e gerencial ao **Programa de Alfabetização de Jovens, Adultos e Idosos (Proaja)**. A parceria com a Secretaria Estadual de Educação do **Piauí** visa atender quem não se alfabetizou na infância ou na adolescência, tendo como principal objetivo a elevação das taxas de escolaridade do estado. Em menos de dois anos, o programa matriculou mais de 150 mil pessoas e possibilitou a elevação da alfabetização de mais de 85 mil jovens, adultos e idosos, transformando-se em uma das iniciativas de EJA mais relevantes do País.

Entre as suas inovações, destacam-se a aplicação de avaliações diagnósticas na entrada, monitoramento intermediário e final, e o acompanhamento consultivo e sistemático da implementação, com o apoio nos marcos normativos e no modelo de governança construídos pelo estado. A iniciativa contou, ainda, com o desenvolvimento de uma plataforma interativa que monitora todas as etapas do programa e possibilita à secretaria um controle apurado do programa.



### 3. Educação Profissional e Tecnológica





### 3. Educação Profissional e Tecnológica

A oferta de educação profissional e tecnológica (EPT) tem alcançado cada vez mais relevância nos debates sobre a melhoria da qualidade do ensino médio. Além de metas estipuladas no Plano Nacional de Educação (PNE), os diálogos e projetos também são orientados por pesquisas que apontam expectativas da juventude de desenvolver habilidades e competências que a prepare para o mundo do trabalho. Este cenário é reforçado pela Lei nº 13.415/2017, que introduziu a possibilidade de um quinto itinerário formativo, de caráter técnico e profissional, na organização curricular.

Neste eixo de atuação, o DGPE participa de projetos de **normatização, organização, fortalecimento, qualificação e expansão** da educação profissional e tecnológica, bem como busca fomentar programas e ações que promovam a inserção dos jovens no mundo do trabalho. Com o objetivo de fortalecer a EPT nas redes estaduais de ensino, o Centro desenvolve, em parceria com o **Itaú Educação e Trabalho**, estudos, diagnósticos e instrumentos de apoio às secretarias de Educação, com projetos na **Bahia, Minas Gerais, Piauí e Rio Grande do Norte**.

Em parceria com o **SESI** e o **SENAI**, o DGPE também atua no **desenho e na implementação de estratégias** para expansão da qualificação técnica e profissional nas diferentes etapas e modalidades de ensino da educação básica, com destaque para a EPT e EJA. Além do **fortalecimento das capacidades institucionais**, as ações buscam consolidar portfólios de produtos, serviços e tecnologias educacionais, consolidando o posicionamento do SESI e do SENAI como parceiros estratégicos das redes públicas de ensino.

## 4. Formação Continuada



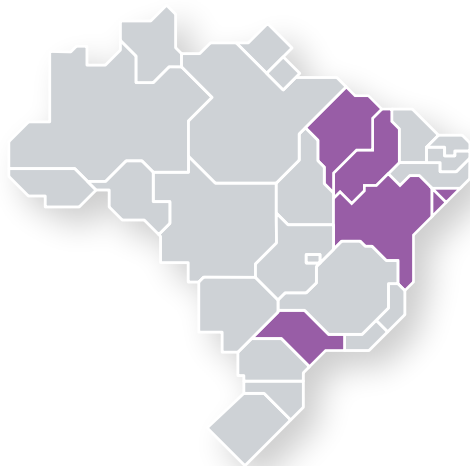
## 4. Formação Continuada

A formação continuada é um dos campos de excelência da Fundação Getúlio Vargas (FGV), reconhecida como uma das mais importantes instituições de formação e qualificação de profissionais e lideranças em diversos setores. Este eixo é reconhecido como um importante instrumento para a inovação, a valorização profissional e a elevação dos indicadores educacionais.

A FGV DGPE vem desenvolvendo importantes atividades de formação continuada com as secretarias de Educação da **Bahia, Maranhão, Piauí e Sergipe**. Os cursos e eventos formativos, presenciais e virtuais, já mobilizaram mais de 120 mil profissionais da educação, 2.545 horas de conteúdos pedagógicos produzidos, construção e melhoria de ambientes virtuais de aprendizagem, elaboração de materiais didáticos e publicações. Outra característica é o fortalecimento do regime de colaboração, com atividades que envolvem estados e municípios.

As atividades abrangem todas as etapas e modalidades de educação, incluindo o apoio à implementação dos referenciais curriculares, como o **Documento Curricular do Território Maranhense** (DCTMA), o **Documento Curricular Referencial da Bahia** (DCRB), o **Currículo do Piauí** e o **Currículo de Sergipe**, até a formação para a melhoria da prática docente, com formações destinadas aos profissionais da EJA, educação indígena e educação especial.

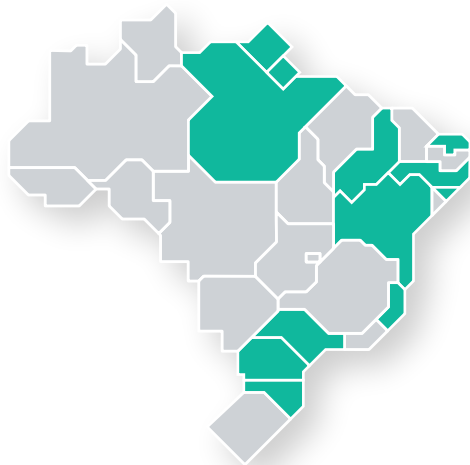
Importante mencionar, também, a realização de **MBAs** com a prefeitura de **Suzano (SP)** e com a Secretaria de Planejamento de **Alagoas**, ambos em parceria com a FGV IDE, sendo o primeiro voltado para técnicos da Secretaria Municipal de Educação e o segundo, para professores da educação profissional e tecnológica.



## 5. Gestão Estratégica



## 5. Gestão Estratégica



A gestão estratégica contribui para qualificar e otimizar processos de planejamento, coordenação, controle, acompanhamento e avaliação de projetos desenvolvidos em organizações públicas e privadas. Ela permite que gestores e equipes identifiquem e corrijam situações de vulnerabilidade e melhorem o desempenho organizacional, o que impacta diretamente na eficácia, eficiência e efetividade das políticas públicas.

No que tange o apoio à gestão educacional das redes, destaca-se o projeto com o município de **Arapiraca (AL)**, no qual o DGPE prestou serviços de assessoramento, monitoramento e apoio à gestão estratégica e operacional da secretaria de Educação. Em **Hortolândia (SP)**, foi realizada análise do uso e da aplicação das principais fontes de recursos constitucionais, legais e de transferências voluntárias disponíveis. No **Rio Grande do Norte**, a FGV DGPE auxiliou a secretaria de Educação na implantação de uma cultura de economicidade.

Neste eixo de atuação da FGV DGPE, destacam-se parcerias com organismos internacionais, como o **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, com o qual o Centro atua em projetos para disseminar a metodologia e a operacionalização de módulos do Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (Sigid). Esta metodologia foi aplicada nos estados do **Paraná, São Paulo, Espírito Santo**, nos municípios de **Florianópolis (SC)** e **São Paulo (SP)** e nas províncias de **Misiones** e **Córdoba**, na Argentina.

Projetos de **planejamento estratégico** foram desenvolvidos nas secretarias de Educação de **Pernambuco** e do **Piauí**, em parceria com o **Instituto Gesto** e outras organizações sociais. Com o **Itaú Social**, o Centro atuou também no planejamento estratégico e na estruturação de um **Escritório de Projetos e Processos** na secretaria de Educação da **Bahia**. Também apoia o desenho e a implementação de projetos de otimização de recursos no **Amapá** e no município do **Rio de Janeiro**, com o **Instituto Gesto**, e no **Rio Grande do Norte**, com apoio do **Instituto Sonho Grande**.

## 6. Gestão Pública





## 6. Gestão Pública

União, Distrito Federal, estados e municípios são entes federativos que compartilham relações político-administrativas no Brasil. Todos são autônomos, mas o arranjo se caracteriza pela relação direta da gestão municipal com a população. Os municípios são iguais em competências, obrigações e direitos, porém, distintos em recursos e capacidades, e também é lá que um grande número de políticas públicas são implementadas. Neste ambiente em que convivem diversos atores, um dos desafios é construir e qualificar processos e convergências para aprimorar a gestão pública e promover qualidade de vida e acesso a direitos.

O reconhecimento de que o êxito da gestão municipal é fundamental para o desenvolvimento brasileiro, a complexidade e a demanda crescente da capacidade de resposta dos municípios, além das intrincadas relações interfederativas verticais e horizontais, motivaram a Fundação Getulio Vargas - FGV a contribuir para a superação desses desafios. Para tanto, a FGV DGPE vem desenvolvendo um projeto inovador e estratégico: a plataforma digital **FGV Municípios**, em parceria com o **Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM)** e a **Amazon Web Services (AWS)**. Ela reúne em um só lugar informações e conhecimento estruturado dos 5.570 municípios brasileiros, e permite que os usuários elaborem diagnósticos e planos de ação personalizados, bem como busquem assessoria técnica da FGV e de entidades credenciadas pela Fundação.

Além da plataforma, a FGV DGPE também desenvolve projetos de planejamento estratégico, otimização de recursos, desenho e implementação de políticas públicas voltados às áreas diversas, além da educacional, para gestão pública, com destaque para **Rio Grande (RS)** e **Taquari (RS)**.



## 7. Pesquisas e Estudos



## 7. Pesquisas e Estudos

Alinhado à vocação da Fundação Getúlio Vargas, o DGPE produz estudos e pesquisas sobre temas afetos à gestão pública e, mais especificamente, às políticas educacionais contemporâneas. O acervo produzido até o momento tem caráter aplicado e foi desenvolvido, em grande parte, com a colaboração de parceiros estratégicos do Centro.

Destaca-se aqui a pesquisa *Análise da arquitetura institucional do sistema educativo brasileiro: estudo de caso sobre o Espírito Santo*, como parte de uma pesquisa mais ampla coordenada pelo **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**. Outra pesquisa importante foi *Governança multinível da educação em países federativos*, demandada pelo movimento **Colabora Educação** e pelo **Todos pela Educação**, que trata da governança da educação na Alemanha, Austrália, Canadá, Estados Unidos e México e teve como principal objetivo oferecer subsídios ao debate sobre o Sistema Nacional de Educação do Brasil.

Nesse contexto, merece destaque também a pesquisa *Estados Eficazes na Gestão da Aprendizagem*, desenvolvida com apoio do **Instituto Unibanco** e divulgada por meio de livro homônimo, na qual buscou-se analisar processos de gestão adotados pelas secretarias estaduais de educação e suas relações com os resultados educacionais dos estudantes, contando com a colaboração do **Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)**.

Pesquisa com abordagem semelhante, intitulada *Municípios Eficazes na Gestão da Aprendizagem*, está em curso, com financiamento da **Rede de Pesquisa e Inovação da FGV** e apoio da **União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime)**. Outro estudo em andamento, apoiado pelo **Movimento pela Base**, trata da implementação da reforma do ensino médio nos estados e no Distrito Federal, que busca trazer contribuições a este importante debate.



## 8. Sistema Integrado de Ensino



## 8. Sistema Estruturado



Os desafios da educação raramente ficam circunscritos a um ou dois problemas específicos. As causas dos problemas quase sempre envolvem múltiplos fatores que, não raramente, podem resultar em falta de foco e ineficiências. Neste sentido, entre as estratégias desenvolvidas para promover melhoria de resultados educacionais, a FGV DGPE apoia as redes no desenho e implementação de um Sistema Integrado de Ensino, que não possui um formato único, mas se destaca por associar diferentes dimensões do processo educacional. O foco do Sistema Integrado é o estudante, e sua estratégia central é a gestão da aprendizagem e os fatores que atuam, em cada contexto, para a sua melhoria.

Neste eixo, a FGV DGPE é responsável pela assessoria técnica, operacional e gerencial do **Sistema Estruturado de Ensino de Mato Grosso**. O projeto, contratado pela **Secretaria Estadual de Educação**, atende à BNCC e está alinhado ao Documento de Referência Curricular para o Estado do Mato Grosso/CRC-MT, caracterizando-se pela integração de ações distribuídas em cinco dimensões: adequação e produção de material didático; avaliações sistemáticas; formação continuada de educadores(as); implantação de plataformas educacionais e adoção da metodologia do Circuito de Gestão da Aprendizagem.


O Sistema Estruturado de Ensino de Mato Grosso é pioneiro no país. O estado foi o primeiro a assinar com a FGV DGPE um Contrato de Impacto Social (CIS), com metas de médio prazo para a melhoria de nível de aprendizagem dos alunos, alcançando os mais de 350 mil estudantes da rede estadual, cerca de 700 escolas e com resultados muito positivos já no primeiro ano de implementação.



**CENTRO DE  
DESENVOLVIMENTO  
DA GESTÃO PÚBLICA E  
POLÍTICAS EDUCACIONAIS**



 Rua Presidente Carlos de Campos, 417, 2º andar  
Laranjeiras, Rio de Janeiro-RJ - 22231-080

 +55 (21) 3799-4334

 dgpe@fgv.br

 <https://dgpe.fgv.br>