

POR QUE NÃO ALFABETIZAMOS TODOS? ANÁLISE DOS INDICADORES E SUAS CORRELAÇÕES NA EDUCAÇÃO PAULISTA

ROBERTA RAMOS CIABATARI

Bacharel em Direito, Mestra em Gestão e Políticas Públicas, Chefe Técnica da Fiscalização
rciabatari@tce.sp.gov.br

NAN HUEI CHANG YAMAMOTO

Bacharel em Administração de Empresas, Mestra em Gestão e Políticas Públicas, Auditora de Controle Externo no TCESP
nyamamoto@tce.sp.gov.br

RESUMO

Este estudo examina a influência da efetividade da gestão educacional municipal nos níveis de alfabetização infantil nos municípios paulistas, utilizando a dimensão i-Educ do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M) como principal indicador. O objetivo central é compreender como a qualidade da gestão impacta os resultados da alfabetização, face aos desafios estruturais enfrentados. Por meio de análises quantitativas e espaciais, identificou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a estruturação da gestão educacional e os índices de alfabetização. Municípios situados nas faixas inferiores do i-Educ (notas C e C+) tendem a apresentar desempenho deficiente na alfabetização, enquanto aqueles com notas B e B+ demonstram melhores resultados, embora nenhum tenha atingido a nota máxima (A), revelando lacunas persistentes e sistêmicas na gestão municipal. O estudo enfatiza ainda a relevância da formalização de protocolos intersetoriais, da capacitação contínua dos profissionais da educação e da sistematização das avaliações pedagógicas para o diagnóstico e enfrentamento das dificuldades de aprendizagem. Conclui-se que a combinação de instrumentos de avaliação

contextualizados e práticas gerenciais eficazes é fundamental para promover equidade e impulsionar a melhoria contínua da qualidade educacional nos municípios.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão educacional; Alfabetização Infantil; i-Educ; Políticas Públicas.

ABSTRACT

This study examines the influence of the effectiveness of municipal educational management on childhood literacy levels in municipalities of São Paulo state, using the i-Educ dimension of the Municipal Management Effectiveness Index (IEG-M) as the main indicator. The central objective is to understand how management quality impacts literacy outcomes amid structural challenges faced. Through quantitative and spatial analyses, a positive and statistically significant correlation was detected between the structuring of educational management and literacy rates. Municipalities in the lower i-Educ ranges (grades C and C+) tend to exhibit poor literacy performance, while those with B and B+ grades show better results, although none reached the highest grade (A), revealing persistent systemic gaps in municipal management. The study further emphasizes the importance of formalizing intersectoral protocols, continuous professional development for educators, and the systematization of pedagogical assessments to diagnose and address learning difficulties. It is inferred that the combination of contextualized evaluation tools and effective management practices is essential to promote equity and drive continuous improvement in educational quality at the municipal level.

KEYWORDS: Educational Management; Childhood Literacy; i-Educ; Public Policies.





INTRODUÇÃO

A alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental constitui uma etapa determinante para o sucesso escolar e social dos estudantes. No entanto, indicadores revelam que o Brasil enfrenta desafios significativos: em 2023, apenas 56% dos alunos avaliados ao final do 2º ano do Ensino Fundamental atingiram o nível esperado de alfabetização (INEP, 2023a). Esses dados colocam em evidência a necessidade de políticas públicas que articulem gestão eficaz, práticas pedagógicas fundamentadas e ações intersetoriais.

Este artigo parte da hipótese de que a efetividade da gestão pública municipal, especialmente no âmbito educacional, impacta diretamente os resultados de aprendizagem das crianças, em particular no que se refere à alfabetização. A investigação dialoga com gestores públicos, pesquisadores em políticas educacionais e instituições de controle externo, propondo uma análise integrada entre o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), na dimensão i-Educ, e os resultados do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA).

A lacuna que motiva esta pesquisa diz respeito à ausência de estudos que explorem de forma empírica e comparativa a associação entre esses dois instrumentos. Ainda que o i-Educ sintetize aspectos gerenciais e estruturais da gestão municipal da educação, e o CNCA aponte diretamente os resultados da alfabetização, pouco se conhece sobre como esses dois indicadores se relacionam na prática, especialmente em contextos com alta desigualdade e fragilidades institucionais.

Além dos aspectos gerenciais capturados pelo i-Educ, fatores contextuais influenciam significativamente a relação entre gestão educacional e os resultados de alfabetização do CNCA. Destacam-se, entre eles, a existência de protocolos intersetoriais para identificar e atender dificuldades de aprendizagem, a estruturação de processos avaliativos, o acesso e participação efetiva dos profissionais em ações formativas e a articulação entre setores como Educação, Saúde e Assistência Social.

É nesse ponto que o estudo de Ciabatari (2025) se torna especialmente relevante. A autora identifica lacunas estruturais como a ausência de protocolos formalizados, a predominância de avaliações informais, o descompasso entre a formação ofertada pelas gestões e o acesso real dos profissionais e desafios no planejamento e implementação de políticas públicas intersetoriais. Essas fragilidades comprometem a execução das políticas educacionais e ajudam a entender por que a efetividade da gestão nem sempre se traduz diretamente em melhores resultados de aprendizagem.

A partir dessa base, este artigo formula a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida a efetividade da gestão educacional municipal, medida pelo i-Educ, está associada aos níveis de alfabetização registrados pelo CNCA nos municípios paulistas? A pergunta é específica e relevante, ao permitir explorar se as boas práticas de gestão – planejamento, infraestrutura, formação, avaliação – refletem em resultados concretos de aprendizagem.

A contribuição teórica do artigo está na articulação entre governança educacional, avaliação de políticas públicas e aprendizagem efetiva, aproximando as dimensões técnicas e pedagógicas da gestão. Do ponto de vista prático, os achados podem orientar gestores e órgãos de controle no aprimoramento das políticas de educação, ao evidenciar que melhorar a gestão é também melhorar a aprendizagem.

O método adotado é quantitativo e descritivo, com base em dados secundários dos 644 municípios paulistas¹. São utilizados os resultados do i-Educ (TCESP, 2023) e os percentuais de alunos alfabetizados segundo o INEP (2023a), complementados por análise estatística de correlação e interpretação contextual com base em estudos recentes, em especial Ciabatari (2025).

Os resultados sugerem correlações moderadas entre efetividade da gestão e desempenho na alfabetização, indicando que políticas bem estruturadas de gestão educacional tendem a refletir em melhores indicadores de aprendizagem. Além disso, são observadas desigualdades regionais e a influência de variáveis contextuais – como articulação intersetorial e formação continuada – que reforçam as análises de Ciabatari (2025) sobre os desafios da implementação de políticas educacionais.

A estrutura do artigo organiza-se em seis seções: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico e a caracterização dos instrumentos i-Educ e CNCA; em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos; posteriormente, os resultados são analisados e discutidos à luz da literatura; por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para gestores públicos e pesquisadores da área.

Ao investigar a correlação entre a gestão educacional e os resultados de alfabetização a partir de uma abordagem empírica e contextualizada, este artigo contribui para preencher uma lacuna importante na literatura e na prática das políticas públicas educacionais. Ao mesmo tempo, busca oferecer subsídios concretos para a atuação de gestores, formuladores de políticas e instituições de controle, indicando que avanços significativos na aprendizagem só serão possíveis quando a gestão for, de fato, sensível às realidades locais,

¹ Correspondem a todos os municípios jurisdicionados do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), o que exclui a capital paulista.



comprometida com a equidade e sustentada por processos estruturados, formativos e articulados.

1. REFERENCIAIS TEÓRICOS E CONTEXTO

1.1 Dimensão i-Educ: Índice Municipal da Educação

O Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), instituído em 2014 pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), constitui-se em uma ferramenta técnico-metodológica voltada à avaliação da qualidade da gestão pública nos 644 municípios paulistas jurisdicionados (TCESP, 2023; 2025).

Elaborado com base em questionários eletrônicos respondidos pelos próprios gestores e validados pela fiscalização do Tribunal, o IEG-M abrange sete dimensões temáticas – saúde, educação, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, proteção das cidades e governança em tecnologia da informação –, permitindo uma leitura integrada da efetividade das políticas públicas locais. Essa abordagem vai além do controle de legalidade, ao incorporar critérios de eficiência, eficácia e efetividade, alinhando-se às boas práticas internacionais de auditoria pública e promovendo o uso estratégico da informação para subsidiar decisões, fortalecer o planejamento e orientar ações governamentais (TCESP, 2023; Castro; Carvalho, 2017).

Dentre as dimensões avaliadas pelo IEG-M, destaca-se a dimensão i-Educ, que se dedica à análise da gestão educacional municipal. O Índice Municipal da Educação (i-Educ) avalia aspectos relacionados à oferta de serviços, infraestrutura, recursos pedagógicos, estabilidade do corpo docente, liderança escolar, envolvimento dos pais, enfrentamento ao *bullying*, apoio material aos alunos, planejamento e adequação da oferta de vagas, avaliação diagnóstica, continuidade do ensino e monitoramento da taxa de abandono escolar. Esses indicadores proporcionam uma visão ampla da qualidade e efetividade da gestão educacional municipal (TCESP, 2023).

De acordo com o TCEP (2023), os principais aspectos contemplados pelo i-Educ são: oferta e qualidade da educação infantil, incluindo espaço e materiais; condições da infraestrutura escolar e acesso a recursos pedagógico; estabilidade e qualificação dos professores; indicadores de desempenho,

evasão, distorção e ações de reforço; planejamento com base em dados locais; ações de combate ao *bullying* e envolvimento das famílias; organização escolar quanto a turmas, calendário e gestão contínua.

O i-Educ visa fornecer um posicionamento comparativo dos municípios paulistas por meio da mensuração da gestão da educação pública municipal, refletindo diretamente na qualidade dos serviços educacionais e seu impacto social. A metodologia baseia-se em quesitos específicos referentes à gestão da Educação Infantil (creches e pré-escolas) e do Ensino Fundamental (anos iniciais e finais), respondidos eletronicamente pelos órgãos jurisdicionados via Portal de Auditoria Eletrônica do TCESP, garantindo confiabilidade e sistematização dos dados coletados (TCESP, 2023).

Além da dimensão i-Educ do IEG-M, é fundamental considerar indicadores específicos voltados para a aprendizagem efetiva dos estudantes. A análise integrada dessas métricas possibilita uma compreensão mais abrangente da qualidade da educação pública municipal, unindo a avaliação da gestão educacional com os indicadores de desempenho dos alunos.

A seguir, apresenta-se uma análise detalhada do indicador Criança Alfabetizada, destacando sua metodologia, resultados e implicações para as políticas públicas educacionais.

1.2 O Compromisso da Criança Alfabetizada: contexto e objetivos

A alfabetização representa uma das etapas mais cruciais do desenvolvimento escolar e pessoal da criança, sendo considerada uma habilidade fundamental para todas as demais competências e aprendizagens ao longo da vida escolar. Contudo, dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) de 2021 revelam uma realidade preocupante no Brasil: 56,4% dos alunos do 2º ano do Ensino Fundamental foram considerados não alfabetizados, ou seja, não desenvolveram uma relação autônoma e proficiente com a linguagem escrita (Brasil, 2023a).

Essa dificuldade não se restringe ao contexto nacional. De acordo com o *Progress in International Reading Literacy Study* (PIRLS, 2023 *apud* Brasil, 2023a), o país ficou à frente de apenas cinco entre 65 nações avaliadas, o que evidencia a importância de uma mobilização ampla e coordenada para



transformar essa realidade e garantir que todas as crianças brasileiras adquiram as competências de alfabetização esperadas para essa etapa (Brasil, 2023a).

Nesse contexto, o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) foi instituído pelo Governo Federal por meio do Decreto nº 11.556/2023 (Brasil, 2023b), com o objetivo de estabelecer diretrizes para assegurar a alfabetização das crianças brasileiras até o final do 2º ano do Ensino Fundamental. Esse compromisso envolve a articulação e cooperação entre União, estados, Distrito Federal e municípios, configurando um regime de colaboração interfederativo para a implementação das políticas públicas de alfabetização (Brasil, 2024).

O Decreto prevê, em seu artigo 11, que o fortalecimento desse regime de colaboração é uma das estratégias centrais para o cumprimento das metas estabelecidas pelo CNCA (Brasil, 2023b). Tal regime implica cooperação técnica, financeira e administrativa entre os entes federados, visando à coordenação e integração das ações educacionais relacionadas à alfabetização (Brasil, 2023b; 2024).

A governança e a gestão do CNCA estão estruturadas em eixos que incluem a criação de espaços institucionais para a coordenação, planejamento, monitoramento e avaliação das ações implementadas. O Decreto nº 9.203/2017, por sua vez, estabelece princípios para a governança pública, tais como transparência, participação social, responsabilidade, controle social, legalidade e eficiência, que fundamentam os mecanismos de gestão adotados no âmbito do CNCA (Brasil, 2017; 2023b; 2024).

A operacionalização das ações do CNCA exige a definição clara de responsabilidades entre os diferentes níveis de governo, bem como a articulação dos processos para o acompanhamento dos resultados. O regime de colaboração interfederativo promove a integração dos sistemas de ensino, considerando as especificidades regionais e locais, para a implementação das políticas públicas de alfabetização.

1.2.1 Avaliação Nacional da Alfabetização no Brasil (Ano Base 2023)

A pesquisa Alfabetiza Brasil, conduzida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), definiu o ponto de corte para a alfabetização em 743 pontos na escala do Saeb, parâmetro que permite o monitoramento contínuo dos resultados dos entes federados (INEP, 2023a).

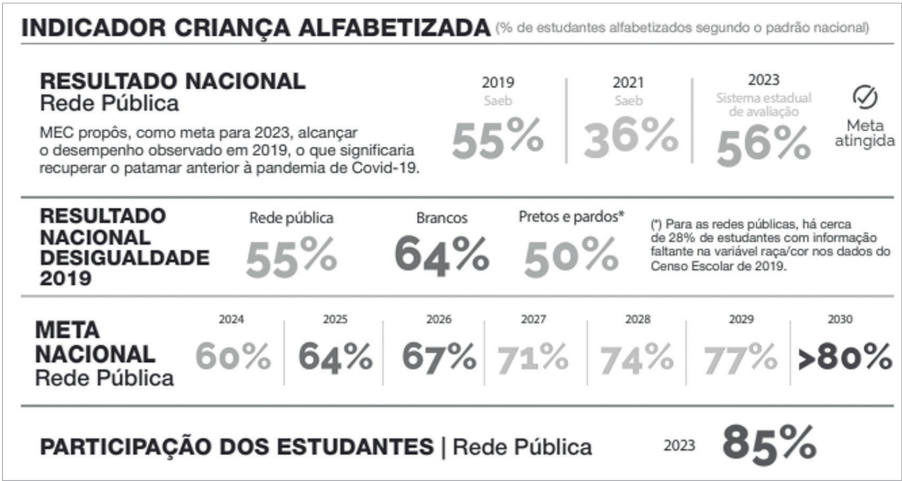


Figura 1 – Indicador Criança Alfabetizada
Fonte: INEP, 2023a

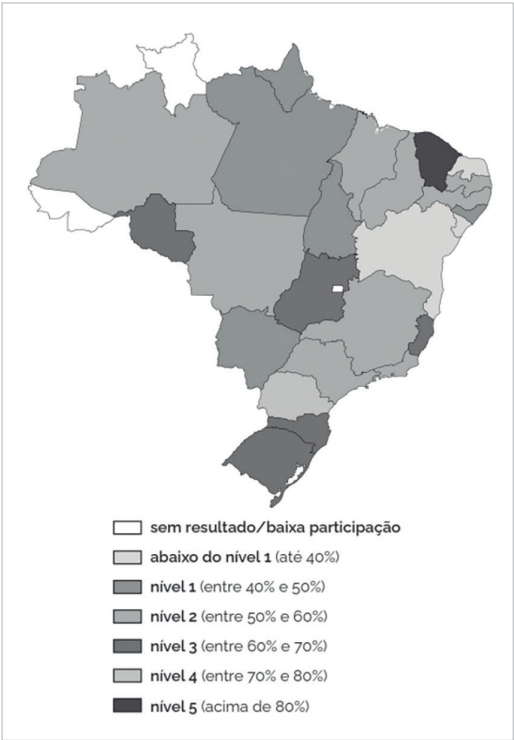


Figura 2 – Mapa Nacional do Indicador Criança Alfabetizada
Fonte: INEP, 2023a

No que se refere ao Estado de São Paulo, o percentual de alunos alfabetizados ao final do 2º ano do Ensino Fundamental foi de 52%, índice inferior à média nacional de 56%. A avaliação considerou a participação de 89% dos estudantes da rede pública estadual, evidenciando que a maioria dos alunos avaliados pertence a esse sistema de ensino (INEP, 2023b). A Figura a seguir apresenta os principais indicadores e as metas projetadas para o período de 2019 a 2030.

META NACIONAL Rede Pública	2024 60%	2025 64%	2026 67%	2027 71%	2028 74%	2029 77%	2030 >80%
RESULTADO DO ESTADO Rede Pública	2019 60%	2021 41%	2023 52%	PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES NO ESTADO Rede Pública		2023 89%	
META DO ESTADO Rede Pública	2024 57%	2025 61%	2026 65%	2027 70%	2028 73%	2029 77%	2030 >80%

Figura 3 – Indicador Criança Alfabetizada São Paulo
Fonte: INEP, 2023b

A trajetória dos níveis de alfabetização no final do 2º ano do Ensino Fundamental evidencia uma recuperação gradual após o impacto da pandemia de covid-19. Em 2019, o índice de alunos alfabetizados foi de 60%; em 2021, caiu para 41%; e, em 2023, apresentou uma recuperação parcial, chegando a 52%.

Com base nas metas estabelecidas no âmbito do CNCA, projeta-se uma evolução contínua para o estado, com previsão de alcançar 57% em 2024, 61% em 2025, 65% em 2026 e 70% em 2027. Nos anos seguintes, a meta é de 73% em 2028, 77% em 2029 e, por fim, atingir 80% em 2030.

Esses dados e projeções evidenciam os desafios que o estado paulista precisará superar para alcançar as metas estabelecidas. A superação desse quadro requer uma gestão pública altamente eficaz, pautada no planejamento estratégico, no monitoramento contínuo e no fortalecimento das políticas de alfabetização, especialmente para mitigar as perdas ocasionadas pela pandemia e reduzir as desigualdades regionais e socioeconômicas que ainda comprometem a aprendizagem das crianças.

1.3 Análise comparativa entre o IEG-M (dimensão i-Educ) e o Compromisso da Criança Alfabetizada (CNCA)

De acordo com o Ministério da Educação, o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) articula elementos técnicos que orientam a atuação dos entes federativos e visam à efetividade da alfabetização (Brasil, 2023a). Entre esses elementos estão: gestão e governança, formação docente, infraestrutura, avaliação, reconhecimento de boas práticas e colaboração inter-federativa.

O Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), por meio da sua dimensão i-Educ, e o CNCA são instrumentos complementares que buscam aprimorar a educação pública municipal, embora com enfoques distintos. Enquanto o i-Educ avalia a gestão educacional municipal de forma abrangente – incluindo aspectos administrativos, pedagógicos e estruturais como oferta de vagas, infraestrutura, recursos, corpo docente, liderança escolar e envolvimento da comunidade (TCESP, 2023) –, o CNCA foca os processos e resultados da alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental, com ênfase na aprendizagem efetiva da leitura e escrita (Brasil, 2023a).

O i-Educ estrutura-se a partir da coleta e sistematização de dados auto-declaratórios respondidos pelos gestores municipais, oferecendo uma visão integrada da qualidade da administração e das condições de ensino. Já o CNCA fundamenta-se em eixos técnicos que orientam a política pública de alfabetização: (I) gestão e governança, com metas, indicadores e responsabilidades claras; (II) formação inicial e continuada baseada em evidências científicas; (III) infraestrutura física e pedagógica adequada; (IV) sistemas de avaliação para monitorar o progresso e orientar intervenções; (V) reconhecimento e disseminação de boas práticas; e (VI) regime de colaboração entre União, estados e municípios (Brasil, 2023a).

Ambos os instrumentos valorizam a governança educacional com definição de metas e indicadores. Contudo, o CNCA destaca de forma mais explícita a necessidade de colaboração interfederativa, o que pode ampliar a efetividade das ações por meio do compartilhamento de recursos e experiências entre os entes federativos.

No campo da formação, o CNCA enfatiza a oferta contínua de capacitação com base em evidências científicas para alfabetizadores e gestores, aspecto que, embora presente no i-Educ, é tratado com maior centralidade no Compromisso, dado seu foco nas práticas pedagógicas específicas da alfabetização.



Quanto à avaliação, o CNCA propõe sistemas internos e externos para acompanhar o progresso dos estudantes e orientar intervenções pedagógicas precisas. O i-Educ, por sua vez, monitora indicadores como reprovação, abandono e distorção idade-série, fornecendo um panorama da retenção e desempenho escolar, ainda que com menor especificidade sobre os níveis de alfabetização.

O reconhecimento e a disseminação de boas práticas, previstos no CNCA, incentivam o intercâmbio de experiências bem-sucedidas entre redes de ensino. Já o IEG-M, com sua função diagnóstica, identifica fragilidades na gestão educacional, mas ainda não incorpora a valorização de práticas exitosas em sua metodologia (Gussoni *et al.*, 2024).

Em síntese, a articulação entre o i-Educ e o CNCA oferece uma perspectiva abrangente e integrada sobre a educação municipal, combinando diagnóstico gerencial com ações específicas voltadas à alfabetização. Essa complementaridade fortalece o planejamento de políticas públicas mais eficazes e alinhadas às necessidades dos estudantes nos anos iniciais.

Diante da inter-relação entre i-Educ e CNCA, é relevante investigar em que medida a qualidade da gestão educacional municipal está associada aos resultados da alfabetização. A hipótese que fundamenta essa investigação é a de que a efetividade da gestão pública impacta diretamente os níveis de aprendizagem dos estudantes, especialmente na etapa inicial da alfabetização.

1.4 Impacto de variáveis contextuais na efetividade da gestão educacional e nos resultados da alfabetização

A análise da correlação entre o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M) e os indicadores de alfabetização, como os do Compromisso da Criança Alfabetizada (CNCA), requer uma compreensão abrangente das variáveis contextuais que influenciam diretamente esses resultados (Maeda; Varela, 2017). Entre elas, destacam-se a existência e formalização de protocolos intersetoriais, a estrutura e sistematização dos processos de avaliação e a oferta de formação continuada para os profissionais envolvidos. Essas dimensões refletem não apenas a capacidade de articulação e coordenação entre setores estratégicos da gestão pública – especialmente nas áreas de Educação e Saúde –, mas também a eficiência das estratégias para

diagnosticar e interpretar dificuldades escolares e encaminhá-las de maneira eficaz (Ciabatari, 2025).

Embora conduzida no contexto específico da educação inclusiva, a pesquisa de Ciabatari (2025) evidencia uma realidade mais ampla e estrutural nas redes públicas de ensino: as dificuldades para identificar e interpretar as defasagens de aprendizagem (DA) dos alunos. De acordo com o estudo, a identificação da defasagem dá-se, em sua maioria, por meio de avaliações informais, mencionadas por 45% dos Secretários Municipais de Educação (SME) e por 57% dos Demais Profissionais da Educação (DPE). Em contrapartida, o uso de avaliações padronizadas é bastante limitado, sendo relatado por apenas 22% dos SME e 11% dos DPE.

Esse cenário revela que, na ausência de critérios objetivos, instrumentos estruturados e protocolos amplamente divulgados e aplicados, a definição do que caracteriza um aluno com defasagem de aprendizagem acaba sendo atribuída à percepção individual e subjetiva dos profissionais escolares. Essa subjetividade compromete a consistência dos diagnósticos e dificulta a construção de respostas pedagógicas adequadas, o planejamento de intervenções eficazes e a articulação intersetorial necessária para o atendimento educacional (Silva; Capellini, 2013; Ciabatari, 2025).

A falta de sistematização na identificação da defasagem evidencia uma lacuna crítica na política educacional, reforçando a necessidade de protocolos claros, integrados e sustentados por formação continuada, de modo a garantir maior equidade e efetividade no enfrentamento das dificuldades escolares (Ciabatari, 2025).

A gravidade dessa fragilidade torna-se ainda mais evidente quando se observam os dados levantados por Ciabatari (2025) junto às redes municipais: dos 540 alunos sem laudo médico para deficiências ou transtornos de aprendizagem, 206 (cerca de 38%) foram apontados pelos profissionais como apresentando defasagem de aprendizagem (Ciabatari, 2025). No entanto, para 115 desses alunos (55,8%), não foi conduzida nenhuma forma de avaliação específica que investigasse as possíveis causas ou características dessa defasagem. Portanto, mais da metade desses casos foi registrada sem qualquer apuração sobre os fatores que podem estar interferindo no desempenho escolar, o que evidencia uma importante lacuna no processo de diagnóstico e encaminhamento (Ciabatari, 2025).

Essa constatação não apenas compromete a compreensão clara das dificuldades enfrentadas por cada estudante, mas também impede a formulação de estratégias pedagógicas e intersetoriais eficazes. Como consequência, tanto o atendimento direto ao aluno quanto o planejamento das políticas públicas



– especialmente aquelas voltadas à alfabetização – tornam-se frágeis e desarticulados (Ciabatari, 2025).

A ausência de critérios objetivos e procedimentos estruturados, aliada à baixa integração entre os setores da gestão pública, prejudica a efetividade das ações educacionais e compromete os esforços para garantir uma alfabetização inclusiva, equitativa e de qualidade.

Somam-se a esse cenário as inconsistências nos processos de formação continuada dos profissionais da educação. Segundo o levantamento realizado por Ciabatari (2025), embora 83% dos Secretários Municipais de Educação (SME) tenham afirmado ter ofertado, nos últimos 12 meses, ações formativas voltadas à identificação e ao atendimento de alunos com dificuldades específicas de aprendizagem, apenas 50% dos Demais Profissionais da Educação (DPE) confirmaram ter participado dessas formações. Os dados detalhados dessa divergência estão apresentados na tabela e no gráfico a seguir.

O município ofereceu cursos relacionados a avaliações e intervenções em alunos público-alvo do AEE ou de outros transtornos específicos de aprendizagem?	Respostas SME	%	Respostas DPE	%
Não	3	17%	16	42%
Sim	15	83%	19	50%
Não sei	0	0%	03	8%
Total Geral	18	100%	38	100%

Tabela 1 – Respostas Capacitações dos Servidores Municipais
Fonte: Ciabatari, 2025, p. 57

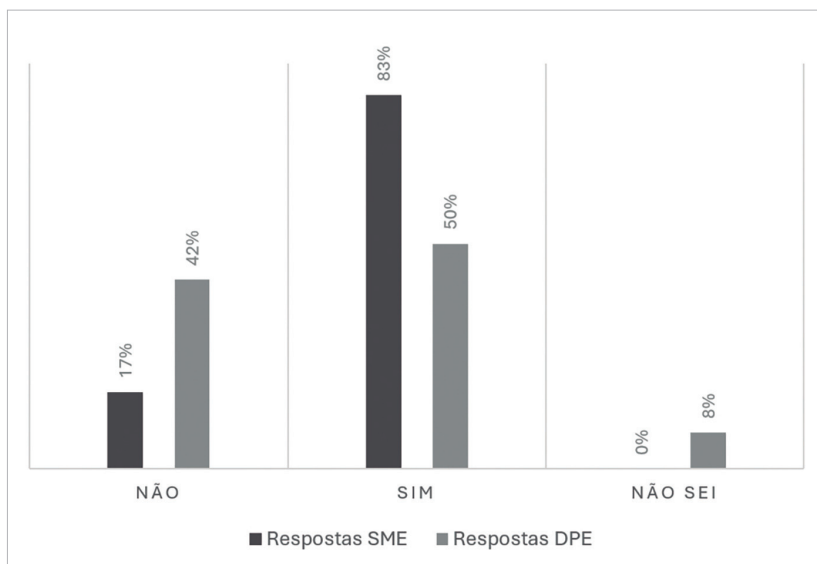


Gráfico 1 – Respostas SME vs. DPE sobre Capacitações dos Servidores Municipais
Fonte: Ciabatari, 2025, p. 57

Essa disparidade das informações revela “um possível descompasso entre o que é planejado pela gestão e o que, de fato, chega aos servidores municipais” (Ciabatari, 2025, p. 58).

Essas fragilidades nos processos de avaliação, formalização e comunicação de protocolos, associadas à formação profissional desigual, comprometem a eficiência e abrangência das políticas públicas educacionais, prejudicando tanto a identificação clara das dificuldades de aprendizagem quanto o encaminhamento e a oferta de atendimento adequado. A relação entre o porte do município e a disponibilidade de recursos intensifica esse quadro.

Assim, uma análise robusta e crítica da relação entre o IEG-M e os indicadores de alfabetização deve incorporar não apenas a avaliação das normas fiscais e dos níveis de eficiência administrativa, mas também uma compreensão ampliada das práticas pedagógicas e institucionais que sustentam a oferta de uma alfabetização de qualidade para todos (Ciabatari, 2025; Maeda; Varela, 2017; Gussoni *et al.*, 2024).



2. MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem quantitativa e descritiva, com foco na análise de dados secundários disponíveis em fontes oficiais. O objetivo central é investigar a relação entre a efetividade da gestão educacional municipal, medida pela dimensão i-Educ do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), e os resultados de alfabetização apresentados pelos municípios paulistas, conforme o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA).

Foram utilizados dois conjuntos principais de dados: as notas atribuídas aos municípios na dimensão i-Educ, conforme publicado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo para o exercício de 2023 (TCESP, 2023), e os percentuais de alunos alfabetizados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira na Avaliação Criança Alfabetizada para o mesmo exercício (INEP, 2023a).

A análise foi conduzida em duas etapas. Primeiramente, realizou-se uma análise descritiva, organizando os municípios segundo faixas de desempenho em alfabetização (de “até 40%” até “acima de 80%” de alunos alfabetizados) e suas respectivas notas no i-Educ (variando de C a B+). As Tabelas 2 e 3, exibidas na próxima seção, apresentam a distribuição absoluta e percentual dos municípios nessas categorias, permitindo a identificação de padrões preliminares.

Em seguida, procedeu-se à análise estatística de correlação, com o intuito de verificar a existência de associação entre o nível de alfabetização dos municípios e suas respectivas notas no i-Educ. A análise também incluiu uma leitura espacial das distribuições, considerando a possível influência de variáveis contextuais, como porte do município, capacidade de gestão, estabilidade do corpo docente e articulação intersetorial, conforme discutido em seção específica do artigo.

A fundamentação teórica da análise foi enriquecida por evidências empíricas de estudos recentes que tratam de processos de avaliação educacional, formação de professores e estruturação de políticas intersetoriais, com destaque para Ciabatari (2025), que analisa criticamente a ausência de protocolos padronizados para identificação da defasagem de aprendizagem nos municípios.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Distribuição dos municípios segundo níveis de alfabetização e notas no i-Educ

Antes de aprofundar a análise estatística de correlação, é pertinente apresentar como os municípios paulistas se distribuem em termos de nível de alfabetização e desempenho no índice i-Educ. Essa etapa descritiva permite visualizar padrões iniciais que reforçam, posteriormente, as interpretações da análise correlacional.

A Tabela 2 apresenta a quantidade de municípios em cada combinação de nível de alfabetização e nota no i-Educ e a Tabela 3 expressa o percentual de municípios em cada combinação de nível de alfabetização e nota no i-Educ, em relação ao total de municípios da amostra.

Observa-se que os níveis de alfabetização foram organizados em intervalos crescentes, que vão de “até 40% de alunos alfabetizados” até “acima de 80%”.

Percentual de alunos alfabetizados correspondente	Nível de Alfabetização	Nota i-Educ				
		C	C+	B	B+	A
até 40%	0	9	11	7	0	0
entre 40% e 50%	1	50	41	31	1	0
entre 50% e 60%	2	60	57	52	6	0
entre 60% e 70%	3	46	47	53	3	0
entre 70% e 80%	4	16	21	35	2	0
acima de 80%	5	17	20	32	6	0
		198	197	210	18	0

Tabela 2 – Distribuição absoluta dos municípios paulistas segundo os percentuais de alunos alfabetizados e as notas no índice i-Educ | Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados disponíveis pelo TCESP (2025).

	Nota i-Educ				
Nível de Alfabetização	C	C+	B	B+	A
0	4,55%	5,58%	3,33%	0,00%	0,00%
1	25,25%	20,81%	14,76%	5,56%	0,00%
2	30,30%	28,93%	24,76%	33,33%	0,00%
3	23,23%	23,86%	25,24%	16,67%	0,00%
4	8,08%	10,66%	16,67%	11,11%	0,00%
5	8,59%	10,15%	15,24%	33,33%	0,00%

Tabela 3 – Distribuição percentual dos municípios paulistas segundo os níveis de alfabetização e as notas no índice i-Educ | Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados disponíveis pelo TCESP (2025).

Os dados indicam uma tendência clara: municípios com menores percentuais de alfabetização se concentram, majoritariamente, nas faixas de avaliação mais baixas do i-Educ (C e C+). Por exemplo, dos municípios situados na faixa de até 40% de alunos alfabetizados, 4,55% possuem nota C e 5,58% nota C+, enquanto não há registros nessas condições nas faixas mais altas (A).

À medida que o percentual de alfabetização cresce, percebe-se uma mudança na distribuição das notas. Os municípios nas faixas de alfabetização entre 50% e 60% já apresentam maior frequência nas notas intermediárias (B e B+). Na faixa acima de 80%, observa-se que, embora poucos em quantidade, 33,33% dos municípios alcançam nota B+, o que sugere um impacto positivo da alfabetização mais consolidada nos resultados educacionais.

Cabe destacar ainda que não há nenhum município com nota A no i-Educ, independentemente do nível de alfabetização, o que revela limitações estruturais ou desafios comuns a todo o conjunto analisado.

3.2 Correlação entre nível de alfabetização e nota i-Educ

A análise estatística realizada buscou identificar possíveis relações entre o nível de alfabetização dos municípios paulistas e seus desempenhos no índice i-Educ, indicador que sintetiza dimensões de qualidade da educação básica. Para isso, foram organizados os dados em faixas de alfabetização e comparados com a distribuição das notas i-Educ atribuídas aos municípios.

Os resultados revelam padrões consistentes de correlação, sugerindo que níveis mais elevados de alfabetização estão associados a melhores avaliações no referido índice. A seguir, apresenta-se a tabela com os coeficientes de correlação obtidos, bem como um gráfico ilustrativo das principais relações identificadas.

Descrição	Coefficiente de Correlação
Nível 0 a 2 × % Municípios com i-Educ C	0,362
Nível 0 a 2 × % Municípios com i-Educ C e C+	0,569
Nível 3 a 5 × % Municípios com i-Educ B e B+	0,569
Nível 4 e 5 × % Municípios com i-Educ B+	0,513

Tabela 4 – Correlação entre Níveis de Alfabetização e Notas i-Educ
Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados disponíveis pelo TCESP (2025).

A análise da correlação nível alfabetização e o indicador i-Educ revela a existência de correlações estatísticas moderadas entre os níveis de alfabetização dos municípios e as notas obtidas no índice i-Educ. A distribuição dos coeficientes de correlação sugere um padrão relevante: à medida que o nível de alfabetização melhora, há um aumento proporcional na ocorrência de notas mais elevadas no i-Educ.

Especificamente, observou-se uma correlação de 0,362 entre a proporção de municípios com nível de alfabetização 0 a 2 e a porcentagem de notas C no i-Educ, indicando uma associação positiva, ainda que fraca. Já a correlação



entre esse mesmo grupo (níveis 0 a 2) e as notas C e C+ é de 0,569, o que representa uma correlação moderada, sugerindo que municípios com desempenho mais frágil em alfabetização tendem a concentrar-se nas faixas mais baixas de avaliação do i-Educ.

No outro extremo, a correlação entre os níveis de alfabetização 3 a 5 e a proporção de notas B e B+ também alcança 0,569, reforçando a hipótese de que avanços na alfabetização se refletem em melhores resultados educacionais segundo o índice. Destaca-se ainda a correlação de 0,513 entre os níveis 4 e 5 de alfabetização e a nota B+, indicando uma tendência consistente entre alfabetização mais consolidada e excelência no desempenho educacional medido pelo i-Educ.

A Tabela 5 apresenta a magnitude e a interpretação dos coeficientes de correlação entre faixas de alfabetização e a distribuição de notas no índice i-Educ. Os dados indicam que melhores níveis de alfabetização estão associados, de forma moderada, a melhores desempenhos educacionais.

Correlação	Interpretação	Força
0,362	Municípios com alfabetização em níveis 0 a 2 tendem a ter maior proporção de notas C no i-Educ	Correlação positiva fraca
0,569	Municípios com alfabetização em níveis 0 a 2 tendem a ter maior proporção de notas C e C+ no i-Educ	Correlação positiva moderada
0,569	Municípios com alfabetização em níveis 3 a 5 tendem a ter maior proporção de notas B e B+ no i-Educ	Correlação positiva moderada
0,513	Municípios com alfabetização em níveis 4 e 5 tendem a ter maior proporção de notas B+ no i-Educ	Correlação positiva moderada

Tabela 5 - Coeficientes de correlação entre Níveis de Alfabetização e Desempenho no i-Educ
Fonte: Elaboração própria

O primeiro indicador mostra uma correlação de 0,362 entre os municípios com alfabetização nos níveis 0 a 2 e a proporção de notas C no i-Educ, o que representa uma correlação positiva fraca, sugerindo que baixos níveis de alfabetização estão associados a maior incidência de desempenho insuficiente.

A correlação aumenta para 0,569 quando se considera a relação entre os mesmos níveis de alfabetização (0 a 2) e as notas C e C+, caracterizando uma correlação moderada. Isso indica que, quanto mais municípios se concentram

nos níveis mais baixos de alfabetização, maior tende a ser a concentração nas notas de desempenho básico no i-Educ.

No outro extremo, observa-se uma correlação de 0,569 entre os níveis de alfabetização 3 a 5 e as notas B e B+, e de 0,513 entre os níveis de alfabetização mais altos (4 e 5) e a ocorrência da nota B+, interpretada como uma correlação moderada, destacando uma propensão a que municípios com alfabetização mais consolidada apresentam melhor desempenho educacional segundo o i-Educ.

Essa análise permite concluir, de forma parcial, que há uma tendência consistente de que melhores níveis de alfabetização estejam associados a melhores resultados no i-Educ, especialmente na transição dos níveis mais baixos (0-2) para os mais altos (3-5) de alfabetização.

3.3 Distribuição regional dos níveis de alfabetização e nota i-Educ

Com o objetivo de ampliar a compreensão da relação entre os níveis de alfabetização e as notas atribuídas aos municípios paulistas no subíndice i-Educ do IEG-M, este tópico incorpora a dimensão espacial por meio da apresentação de dois mapas temáticos. O primeiro mapa (Figura 4) exibe a distribuição dos municípios segundo as notas atribuídas no i-Educ, refletindo a efetividade da gestão educacional em cada localidade. Já o segundo mapa (Figura 5) apresenta a classificação dos municípios de acordo com os percentuais de alunos alfabetizados, organizados em cinco níveis.

A leitura conjunta desses mapas permite identificar padrões territoriais, sobreposições e disparidades regionais, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam os resultados educacionais no estado de São Paulo.

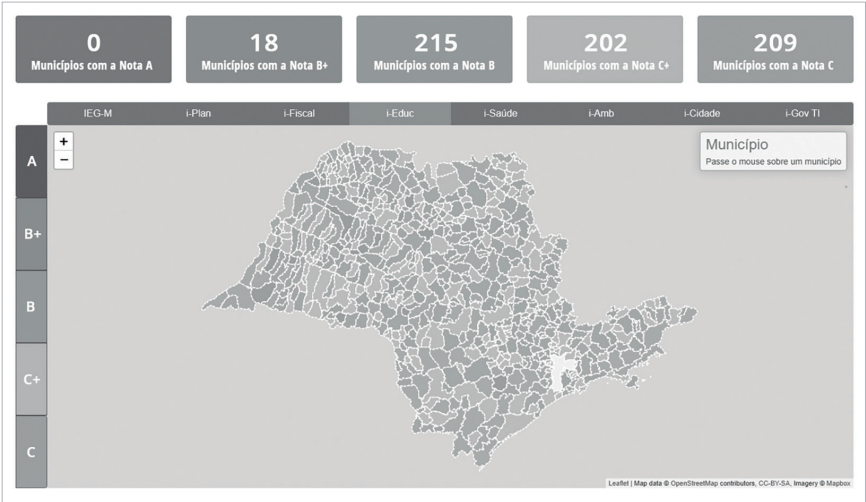


Figura 4 – Distribuição dos Municípios Paulistas segundo as Notas do Subíndice i-Educ (IEG-M) | Fonte: TCESP (2025)

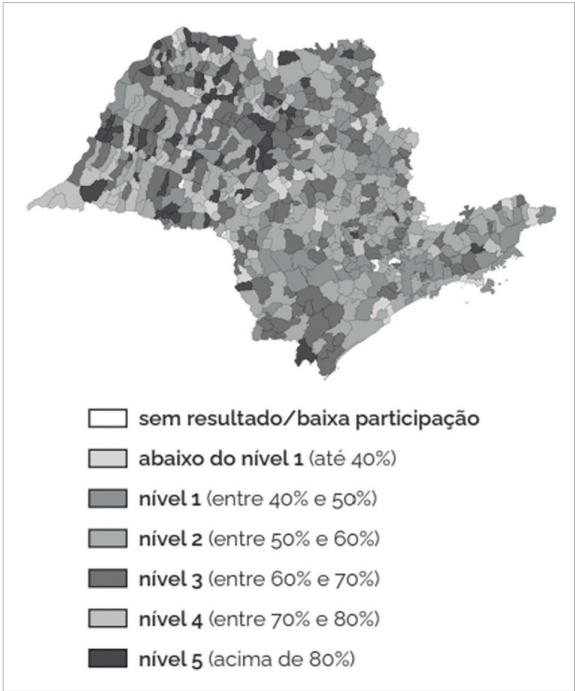


Figura 5 – Distribuição dos Municípios Paulistas segundo os Níveis de Alfabetização dos Alunos | Fonte: INEP (2023a)

A análise espacial da relação entre os níveis de alfabetização e as notas atribuídas aos municípios paulistas no subíndice i-Educ do IEG-M revela padrões importantes para a compreensão da efetividade da gestão educacional no Estado de São Paulo. Ao confrontar os mapas temáticos da distribuição municipal por notas do i-Educ e por percentuais de alunos alfabetizados, observa-se não apenas a confirmação das correlações estatísticas previamente identificadas, mas também nuances regionais que aprofundam a interpretação dos dados.

O primeiro mapa apresenta a distribuição dos municípios conforme a classificação obtida no Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), destacando especificamente as notas atribuídas ao componente educacional (i-Educ). Nota-se uma predominância de notas intermediárias e inferiores, com ampla dispersão das categorias C, C+ e B em diversas regiões do estado. Essa distribuição reforça o achado quantitativo de que, entre os municípios analisados, 215 receberam nota B, 202, nota C+ e 209, nota C. Por outro lado, observa-se uma escassez de notas altas, com apenas 18 municípios classificados como B+, em manchas isoladas e esparsas, e ausência total de municípios com nota A. Tal configuração espacial evidencia um desafio sistêmico na busca pela excelência na gestão educacional, mesmo nos municípios com melhores desempenhos relativos.

O segundo mapa apresenta a distribuição dos municípios segundo os níveis de alfabetização dos alunos, categorizados em uma escala de 0 a 5, em que o nível 0 representa até 40% de alunos alfabetizados e o nível 5 corresponde a mais de 80% de alunos alfabetizados. A correlação visual entre os dois mapas indica uma relação consistente entre baixo desempenho na gestão educacional e baixos níveis de alfabetização. Regiões com elevada concentração de notas C e C+ no i-Educ tendem a coincidir com áreas classificadas nos níveis 0, 1 e 2 de alfabetização. Essa sobreposição é particularmente visível em áreas do interior paulista, sugerindo que os desafios na gestão da educação estão diretamente associados a resultados insuficientes na alfabetização dos estudantes. Tais padrões espaciais sustentam a correlação estatística positiva identificada entre os níveis de alfabetização 0 a 2 e as notas C e C+ ($r = 0,569$).

Em contrapartida, ainda que menos frequentes, municípios com níveis de alfabetização mais elevados (níveis 4 e 5) tendem a coincidir com áreas que obtiveram notas B ou B+ no i-Educ. Isso sugere uma associação entre alfabetização mais consolidada e gestão educacional mais efetiva, reforçada pela correlação de 0,513 entre os níveis mais altos de alfabetização e a nota B+ no índice. Esses bolsões de excelência, ainda que pontuais, demonstram que é possível alcançar simultaneamente resultados positivos em ambos os indicadores.



Contudo, a análise espacial também revela uma característica relevante: a ausência de grandes clusters geográficos homogêneos. Ao contrário do que poderia se esperar, não há blocos regionais claramente delimitados de alto ou baixo desempenho. A distribuição dos municípios com diferentes classificações, tanto em alfabetização quanto no i-Educ, aparece de forma intercalada e difusa no território estadual. Isso sugere que os fatores determinantes para o desempenho educacional não se distribuem de maneira uniforme entre regiões, sendo mais fortemente influenciados por variáveis locais, como capacidade administrativa, alocação de recursos, continuidade de políticas públicas e articulação intersetorial.

A análise regional das notas do i-Educ e dos níveis de alfabetização revela padrões consistentes com as correlações estatísticas identificadas anteriormente. Municípios com menor percentual de alunos alfabetizados (níveis 0 a 2) concentram-se nas faixas inferiores do i-Educ (notas C e C+), enquanto aqueles com melhores índices de alfabetização (níveis 4 e 5) tendem a obter notas mais altas (B e B+). No entanto, a ausência de padrões geográficos coesos aponta para a necessidade de abordagens individualizadas e territorialidades, que considerem as especificidades de cada município na formulação e implementação de políticas públicas. A inexistência de municípios com nota A, bem como a rarefação da nota B+ em todo o estado, independentemente do nível de alfabetização, indica a presença de desafios estruturais persistentes, cuja superação requer investimentos contínuos e estratégias de fortalecimento da governança educacional em todos os níveis.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados evidenciam uma associação positiva entre a efetividade da gestão educacional, medida pela dimensão i-Educ do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), e os níveis de alfabetização nos municípios paulistas. Os coeficientes de correlação obtidos, variando entre 0,513 e 0,569, indicam uma relação moderada entre esses dois indicadores, sugerindo que uma gestão educacional mais estruturada e eficiente tende a favorecer melhores resultados de aprendizagem nos anos iniciais, particularmente no que se refere à alfabetização.

A concentração de notas mais baixas (C e C+) do i-Educ entre os municípios com os menores percentuais de alunos alfabetizados (níveis 0 a 2) e, por outro lado, a prevalência de notas B ou B+ nos municípios com níveis mais

altos de alfabetização (níveis 4 e 5), reforçam essa tendência. No entanto, a inexistência de municípios com nota A na amostra analisada sinaliza um desafio comum às redes municipais de ensino: mesmo onde há avanços, persistem limitações estruturais que impedem uma gestão plenamente efetiva. Esse cenário revela um padrão sistêmico de desempenho intermediário, que compromete tanto a consolidação de políticas públicas duradouras quanto a universalização da alfabetização na idade adequada.

A literatura reforça essa compreensão: Castro e Carvalho (2017) defendem o papel do IEG-M como ferramenta de diagnóstico e planejamento, capaz de orientar a gestão pública para resultados mais efetivos. Da mesma forma, os princípios de governança orientada a resultados propostos pelo TCESP (2023) indicam que o desempenho da administração pública deve ser avaliado não apenas pela conformidade legal, mas pela entrega de valor público – o que, na educação, se traduz no acesso, permanência e aprendizagem efetiva dos estudantes.

A análise espacial dos dados reforça essas conclusões, ao evidenciar que não há um padrão regional homogêneo de desempenho. Tal constatação sugere que fatores endógenos às gestões municipais – como continuidade administrativa, capacidade técnica instalada, articulação intersetorial e valorização profissional – exercem influência significativa sobre os resultados. Como apontam Maeda e Varela (2017), ainda que municípios maiores tendam a apresentar maior capacidade administrativa, os resultados variam em função da forma como os recursos são geridos e das estratégias locais adotadas.

Nesse contexto, a proposta do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) assume relevância. Com seus eixos voltados à formação, avaliação, governança e disseminação de boas práticas (Brasil, 2023a), o CNCA avança em aspectos não contemplados pelo i-Educ, especialmente no que diz respeito à função propositiva e indutora de melhorias. Gussoni et al. (2024) destacam que, ao reconhecer experiências exitosas e fomentar o intercâmbio entre redes, o CNCA amplia o alcance das políticas públicas, complementando a lógica predominantemente diagnóstica do IEG-M.

Contudo, para interpretar adequadamente os resultados obtidos, é fundamental considerar a influência de variáveis contextuais que impactam diretamente tanto a nota no i-Educ quanto os indicadores de alfabetização. A pesquisa de Ciabatari (2025), embora realizada no campo da educação inclusiva, oferece evidências relevantes sobre fragilidades estruturais presentes na gestão educacional como um todo. Dentre elas, destacam-se:



A formalização de protocolos intersetoriais: municípios que estruturam e divulgam procedimentos para identificação e encaminhamento de dificuldades de aprendizagem demonstram maior capacidade de resposta às demandas educacionais, o que tende a refletir positivamente tanto na gestão quanto nos resultados de aprendizagem.

A formação continuada dos profissionais: a discrepância entre o que é declarado pelos gestores (83% afirmam ofertar formação) e o que é efetivamente vivenciado pelos profissionais (apenas 50% confirmam ter participado) revela falhas na comunicação institucional e na execução das políticas formativas, com efeitos diretos sobre a prática pedagógica e, consequentemente, sobre os resultados da alfabetização.

A estrutura de avaliação interna: a predominância de avaliações informais ou pouco sistematizadas fragiliza o diagnóstico pedagógico, tornando subjetiva a definição de defasagem de aprendizagem e comprometendo a capacidade da escola de realizar intervenções eficazes (Ciabatari, 2025; Silva; Capellini, 2013).

Essas variáveis, embora não capturadas diretamente nos indicadores numéricos utilizados, ajudam a explicar as discrepâncias entre municípios com características demográficas e econômicas semelhantes, mas com desempenhos distintos. Como apontam Maeda e Varela (2017) e Gussoni *et al.* (2024), a interpretação dos dados de gestão e aprendizagem exige uma leitura contextualizada, que considere a dinâmica organizacional interna das redes de ensino e sua capacidade de articulação entre políticas, recursos e práticas pedagógicas.

Assim, a análise reforça a necessidade de que os instrumentos de avaliação da gestão educacional avancem para modelos mais sensíveis às realidades locais e às estratégias utilizadas pelos municípios. A incorporação de dimensões qualitativas e de práticas reconhecidamente eficazes pode contribuir para tornar o i-Educ não apenas um índice de aferição, mas uma ferramenta de indução de melhorias, alinhada aos princípios de equidade e efetividade das políticas públicas educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou, no estado de São Paulo, a relação entre a efetividade da gestão educacional municipal, medida pela dimensão i-Educ do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), e os níveis de alfabetização dos municípios paulistas, utilizando dados oficiais referentes ao ano de 2023. A abordagem quantitativa e descritiva, apoiada em análise estatística e espacial, permitiu identificar uma associação positiva moderada entre a qualidade da gestão educacional e os resultados de alfabetização, confirmando a hipótese de que uma gestão estruturada e eficiente favorece melhores desempenhos escolares nos anos iniciais.

Os resultados indicam que municípios com níveis baixos de alfabetização tendem a apresentar notas mais baixas no i-Educ, enquanto aqueles com melhor desempenho na alfabetização alcançam notas intermediárias a boas no índice. Contudo, a ausência de municípios com nota A evidencia limitações estruturais sistêmicas no Estado de São Paulo, que restringem a plena efetividade da gestão educacional e dificultam a universalização da alfabetização na idade adequada.

A análise espacial reforçou que tais resultados não seguem um padrão regional homogêneo dentro do estado, destacando a importância de fatores locais, como a continuidade administrativa, capacidade técnica, articulação intersetorial e valorização profissional, conforme discutido por Maeda e Varela (2017) e Castro e Carvalho (2017).

Além disso, a comparação com as diretrizes do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) evidenciou que, embora o i-Educ seja fundamental para diagnóstico, é necessário avançar para modelos avaliativos mais sensíveis às especificidades municipais e que integrem práticas propositivas, como formação continuada, protocolos intersetoriais e avaliações sistemáticas, elementos apontados por Ciabatari (2025) como essenciais para superar fragilidades estruturais e fortalecer a governança educacional.

Por fim, este estudo destaca a relevância de instrumentos avaliativos que promovam a indução de melhorias e a equidade na gestão educacional, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e contextualizadas. Futuras pesquisas poderão aprofundar a análise qualitativa dessas variáveis contextuais e ampliar o diálogo entre diferentes níveis de governo e comunidades escolares, visando à melhoria contínua dos processos educativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Leonardo Coelho de; BEZERRA FILHO, João Eudes; TEIXEIRA, Arilda; MOTOKI, Fábio. **Gestões municipais no Brasil: um estudo a partir do Índice de Efetividade das Gestões Municipais – IEG-M**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 20, p. 1-17, 2021. e3137. DOI: 10.16930/2237-7662202131371. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br>. Acesso em: 20 jun. 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, Brasília, 22 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 11.556, de 12 de junho de 2023. Institui o **Compromisso Nacional Criança Alfabetizada**. Diário Oficial da União, Brasília, 12 jun. 2023b.

BRASIL. Ministério da Educação. **Compromisso Nacional Criança Alfabetizada**. Brasília, DF, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/compromisso-nacional-crianca-alfabetizada.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Compromisso Nacional Criança Alfabetizada**: orientações sobre o desenho da governança e o funcionamento do Comitê Estratégico Estadual do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/crianca-alfabetizada/pdf/703.OrientaesCeed.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CASTRO, Sebastião Helvecio Ramos de; CARVALHO, Marília Gonçalves de. **Indicador de Efetividade da Gestão Municipal**: contribuição dos Tribunais de Contas para a melhoria da gestão pública. Sistemas, Cibernética e Informática, v. 14, nº 1, 2017. Belo Horizonte: Instituto Rui Barbosa. ISSN 1690-8627.

CIABATARI, Roberta Ramos. **Alunos invisíveis**: entre a lei que inclui e a implementação que exclui nos municípios paulistas. São Paulo, 2025. Dissertação de Mestrado (Gestão e Políticas Públicas). Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/36865>. Acesso em: 20 jun. 2025.

GUSSONI, Paulo Ricardo; CIABATARI, Roberta Ramos; BRUSCHI, Camila R. Gozzo; SEGALLA, Miriane de Freitas. **Benchmarking a partir**

do IEG-M: uma abordagem para melhoria na gestão pública municipal. *In:* CATARINO, João Ricardo; NOGUEIRA, Fernanda; GONÇALVES, Sónia P.; NUNES, Alexandre (coords.). *Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia: olhares plurais sobre a sustentabilidade.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, 2024. p. 147-159.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação Criança Alfabetizada:** Resultados e Metas Nacionais. Brasília: Inep, 2023a. Disponível em: https://download.inep.gov.br/avaliacao_da_alfabetizacao/brasil.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Compromisso Nacional Criança Alfabetizada:** São Paulo. Brasília, DF: Inep, 2023b. Disponível em: https://download.inep.gov.br/avaliacao_da_alfabetizacao/sao_paulo.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

MAEDA, Leandro Jun; VARELA, Patrícia Siqueira. **Auditoria operacional e de gestão:** associação entre o IEG-M/TCESP e os pareceres de prestação de contas de municípios paulistas. *In:* XIV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2017, São Paulo. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/296.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SÃO PAULO. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. **IEG-M/TCESP: Anuário 2025.** São Paulo, SP, 2025. Disponível em: https://painel.tce.sp.gov.br/arquivos/iegm/Anuario_IEG-M_2014-2023.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

SÃO PAULO. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. **Manual IEG-M 2024.** São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/manual-ieg-m-2024>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SILVA, C. da; CAPELLINI, S. A. **Desempenho de escolares com e sem transtorno de aprendizagem em leitura, escrita, consciência fonológica, velocidade de processamento e memória de trabalho fonológica.** *Revista Psicopedagogia*, São Paulo, v. 30, nº 91, p. 3-11, 2013.

SPEEDEN, E.; PEREZ, O. C. **Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo.** *Administração Pública e Gestão Social*, v. 12, nº 1, 2020. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351561601004>. Acesso em: 20 jun. 2025.