

# **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL:**

## **ANÁLISE DE VIABILIDADE E AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE SANTOS**



# SUMÁRIO

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO                                                                         | 4  |
| RELATÓRIO DE SIMILARIDADE CONDESAN – PREFEITURA DE SANTOS                          | 10 |
| ANÁLISE DE VIABILIDADE E AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE SANTOS                    | 13 |
| SELEÇÃO DAS AÇÕES E INTEGRAÇÃO A GRANDES TEMAS                                     | 16 |
| EXEMPLO DE INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES                                                    | 20 |
| PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL                                                      | 22 |
| PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 1: EDUCAÇÃO INTEGRAL - CULTURA PROFISSIONAL          | 26 |
| PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 2: EDUCAÇÃO INTEGRAL - CULTURA ESPORTIVA E ARTÍSTICA | 35 |



|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 3: EDUCAÇÃO INTEGRAL - CULTURA DA PAZ (UNESCO)</b>                                  | <b>41</b>  |
| <b>PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 4: CULTURA DA ESCOLA REFLEXIVA: FORMAÇÃO DE DOCENTES, SERVIDORES E GESTORES</b>     | <b>47</b>  |
| <b>PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 5: PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO – FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DE SANTOS</b> | <b>55</b>  |
| <b>PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 6: ECONOMIA CRIATIVA E EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL</b>                             | <b>64</b>  |
| <b>PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 7: TECNOLOGIA CIDADÃ, COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO PARTICIPATIVA</b>                      | <b>72</b>  |
| <b>PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 8: ZELADORIA PÚBLICA E PARTICIPATIVA</b>                                            | <b>82</b>  |
| <b>CONCLUSÃO</b>                                                                                                     | <b>92</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                                                                                   | <b>94</b>  |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                                        | <b>102</b> |

# INTRODUÇÃO

A Associação Comercial de Santos (ACS), desde sua fundação em 1870, esteve sempre à frente na defesa dos direitos do comércio e da economia santista. Envolvida também com as questões sociais, a ACS teve participação importante como protagonista em ações humanitárias, caritativas, de promoção social e no apoio durante grandes calamidades.

Dentre muitas ações ao longo de toda sua história, em 2020, a ACS formou o Conselho de Desenvolvimento Econômico de Santos (CONDESAN), com o objetivo de fortalecer um grupo representativo da sociedade civil, capaz de articular com o governo municipal na identificação de demandas e projetos prioritários nas diversas áreas administrativas. Esse conselho reúne especialistas em nove áreas distintas para discutir e propor soluções que atendam às demandas da população e promovam o desenvolvimento econômico e social da cidade de Santos.

Considerada sede da área regional da Baixada Santista, a cidade de Santos se destaca como um importante centro portuário e turístico, apresentando uma enorme capacidade de diversificar sua economia, atrair investimentos e melhorar a qualidade de vida de seus habitantes. Com uma localização estratégica, um rico patrimônio histórico e cultural, e uma população empreendedora, Santos está preparada para avançar na oferta de serviços de qualidade, e se consolidar como uma das cidades mais dinâmicas e inovadoras do país.

Nos últimos anos, a cidade conquistou importantes reconhecimentos que demonstram um cenário favorável para maior desenvolvimento econômico e social, com potencial para se tornar uma referência nacional e internacional em administração pública, e melhorar tanto a qualidade de vida da população, quanto a experiência dos turistas que visitam a região.



Fachada do prédio que abriga a a Associação Comercial de Santos

Foto: ACS

Desde 2008, Santos ostenta o título de Cidade Educadora, concedido pela Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), e desde 2015, integra a Rede de Cidades Criativas da UNESCO, como Cidade Criativa de Cinema. Em 2021 o PIB cresceu 6%, segundo a Fundação Seade (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados), e está posicionada entre as cinco cidades do Estado de São Paulo que tiveram crescimento acima da média. Em 2023, Santos foi classificada como a 8ª cidade mais inteligente do Brasil, de acordo com o Ranking Connected Smart Cities. Em 2024 apresentou crescimento na atividade econômica, ficando na 13ª posição no ranking nacional das cidades que mais arrecadam ISS, sem alteração de alíquota tributária, segundo a Frente Nacional de Prefeitas e Prefeitos (FNP), e ficou em 1º lugar entre 404 municípios brasileiros no ranking de sustentabilidade ESG elaborado pelo Centro de Liderança Pública (CLP).

Além disso, de acordo com o Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade de 2023, elaborado pelo Instituto de Longevidade (IDL), Santos é considerada a terceira melhor cidade do país para se viver depois dos 60 anos. Como destino turístico, oferece atrações como as praias, o extenso jardim da orla, o Centro Histórico e o Parque Valongo; esses últimos dois pontos estão atualmente sendo revitalizados pela Prefeitura, com reformas e propostas de eventos para incentivar a participação popular. A cidade também se destaca no ecoturismo, já que grande parte de sua área continental permanece preservada.

No entanto, apesar desses méritos, Santos continua em expansão e necessita de ações estratégicas para enfrentar os desafios existentes e garantir a excelência nos serviços públicos prestados à população. A cidade é a mais populosa

da Região Metropolitana da Baixada Santista, com 429.567 mil habitantes segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que coletou dados da população até julho de 2024. Em comparação com o Censo de 2022, a cidade cresceu 3,18% no número de habitantes, e em relação aos dados de 2010, apresenta crescimento de 8,4% em sua população.

O crescimento urbano impulsiona a economia, concentrando mão de obra especializada e gerando economias de escala e sinergias, que aumentam a produtividade e a competitividade. No entanto, esse crescimento também impõe uma série de desafios que precisam ser enfrentados para que a cidade possa atender adequadamente a sua população crescente, representando uma complexidade adicional para a gestão pública. Entre os principais obstáculos associados ao aumento populacional estão a proliferação de moradias irregulares, a intensificação da pobreza e da fome, o desemprego, a escassez de mão de obra qualificada e a sobrecarga dos serviços essenciais, como saúde, educação, água e saneamento básico. Essas pressões exigem maiores investimentos públicos e, se não forem bem geridas, podem comprometer a qualidade de vida da população e dificultar o desenvolvimento sustentável da cidade.

Com o objetivo de orientar as políticas nacionais rumo ao pleno Desenvolvimento Sustentável, a Organização das Nações Unidas (ONU) elaborou, em 2015, uma agenda global composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem alcançadas até 2030. Esses objetivos abordam uma ampla gama de temas que, quando trabalhados de forma integrada, visam garantir a concretização da proposta de sustentabilidade.

No contexto da cidade de Santos, ainda há desafios a serem superados para atingir níveis de excelência em relação a diversos ODS, especialmente nos seguintes: erradicação da pobreza e da fome (ODS 1 e 2), educação de qualidade (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), proteção da vida terrestre (ODS 15), paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16), e parcerias para a implementação dos objetivos (ODS 17). As metas correspondentes a esses objetivos, juntamente com as propostas de ação para a cidade, serão detalhadas ao longo deste relatório.

Para que as cidades mantenham um ritmo constante de crescimento e avancem rumo ao Desenvolvimento Econômico, Social e Sustentável, é essencial que sejam bem administradas. A gestão eficiente deve identificar problemas e buscar soluções de forma ágil, além de atrair investimentos e talentos, incentivando a formação de grupos econômicos capazes de impulsionar a geração de riqueza.

A administração pública deve ter o compromisso com a construção de cidades mais acessíveis, digitais e inclusivas, aprimorando a infraestrutura e garantindo oferta de serviços públicos de qualidade, com atenção especial à educação, segurança e inclusão social. Reduzir a informalidade com criação de novas atividades econômicas e geração de empregos, além da formação para atender as demandas de mão de obra especializada dos negócios existentes é



# Santos (SP)



VISÃO GERAL

INDICADORES

RADAR DOS ODS

EVOLUÇÃO DOS ODS

## Geral

Clique em uma avaliação para ver mais informações.

| PONTUAÇÃO GERAL | CLASSIFICAÇÃO GERAL | NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL |
|-----------------|---------------------|--------------------------------------|
| 60,70<br>DE 100 | 26<br>DE 5570       | ALTO<br>●                            |

## Avaliação Atual

Clique em um objetivo para ver mais informações.



Nível de Desenvolvimento Sustentável: ● Muito alto – 80 a 100 ● Alto – 60 a 79,99 ● Médio – 50 a 59,99 ● Baixo – 40 a 49,99 ● Muito baixo – 0 a 39,99  
● Informações indisponíveis

Figura 1 – Classificação geral da cidade de Santos (SP) (ODS, 2024)

essencial para aumentar a produtividade e promover o crescimento sustentável.

Um desafio frequente nas administrações públicas municipais é a descontinuidade de projetos e programas, muitas vezes interrompidos por questões políticas, sem considerar os impactos positivos que já estavam sendo gerados para as pessoas atingidas pela proposta. Nesse contexto, destaca-se a importância da Governança Colaborativa ou Participativa, que propõe o envolvimento direto da sociedade nos processos de decisão política. Como parte interessada e diretamente afetada, a população, de maneira organizada, pode proteger e garantir que os governos deem continuidade a programas e políticas que atendam às suas necessidades.

Diante deste cenário, a ACS, através do CONDESAN, liderou a união de empresários, líderes comunitários, representantes de universidades, da Prefeitura e do setor produtivo. Juntos, eles discutiram e definiram ações essenciais para o futuro da cidade nas próximas décadas, com ênfase em áreas essenciais para o desenvolvimento econômico e sustentável da região: como Saúde, Educação, Planejamento Urbano, Desenvolvimento Econômico, Turismo e Eventos, Inclusão Social, Segurança, Inovação e Sustentabilidade Ambiental.

Através de encontros e debates, esses grupos foram responsáveis pela elaboração da Agenda de Ações Estratégicas Municipais 2021-2024, abrangendo as áreas de Desenvolvimento Econômico, Educação, Gestão Pública, Inovação, Meio Ambiente, Planejamento Urbano, Saúde, Social e Segurança, Turismo e Eventos. O resultado desse trabalho foi compilado em nove capítulos detalhados, que destacam a importância dessas ações e as vinculam ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU.

Esse material é rico em ideias e propostas que visam à melhoria contínua da cidade de Santos e da qualidade de vida de sua população a médio e longo prazos, e em sua fase inicial o Conselho contou com os parceiros Associação dos Empresários da Construção Civil da Baixada Santista (ASSECOB), a Universidade Católica de Santos (UNISANTOS), e o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SINHORES).

Após a finalização dos capítulos e sua unificação em um relatório único, as propostas foram apresentadas à Prefeitura de Santos para análise das ações e comparação com os projetos já em andamento no governo municipal. Esse processo resultou no Relatório de Similaridade CONDESAN, elaborado em maio de 2022.

Figura 2 – Quantidade de ações divididas em 9 capítulos. Relatório da CONDESAN

## Desenvolvimento Econômico

Construção / Aprimoramento do Ambiente e Matriz Econômica - 15 ações  
Mão de obra - 4 ações  
Economia Circular - 12 ações

## Educação

Gestão e Infraestrutura - 9 ações  
Ensino-aprendizagem - 8 ações  
Formação de Professores - 10 ações  
Participação Comunitária - 7 ações

## Gestão Pública

Gestão Pública Modernizada - 14 ações  
Programa de Desburocratização - 3 ações

## Inovação

Setor Público Apoiando e Atuando de Forma Ativa - 15 ações  
Santos Alavancada ao Status de Criadouro de Ecossistemas de Inovação - 7 ações  
Cidade de Santos Reconhecida como Chics - 9 ações

## Social e Segurança

Sistema de Segurança Municipal em Santos - 19 ações  
Redução da Desigualdade e de Vulneráveis - 10 ações

## Meio Ambiente

Gerenciamento de Resíduos Sólidos Urbanos - 11 ações  
Implantação de Programas Eficazes em Educação Ambiental - 6 ações  
Projetos Relativos à Drenagem Urbana - 6 ações  
Plano Municipal de Mudanças do Clima - 8 ações

## Turismo e Eventos

Santos é Reconhecida como a Melhor Cidade para se Visitar no Brasil - 13 ações  
Turismo Náutico se Consolida em Santos - 11 ações  
Centro Histórico de Santos - 12 ações  
Santos Amplia Suas Opções Turísticas - 7 ações

## Saúde

Programas Efetivos de Prevenção às Doenças - 4 ações  
Estrutura de Saúde Atuando no Ciclo Completo - 7 ações

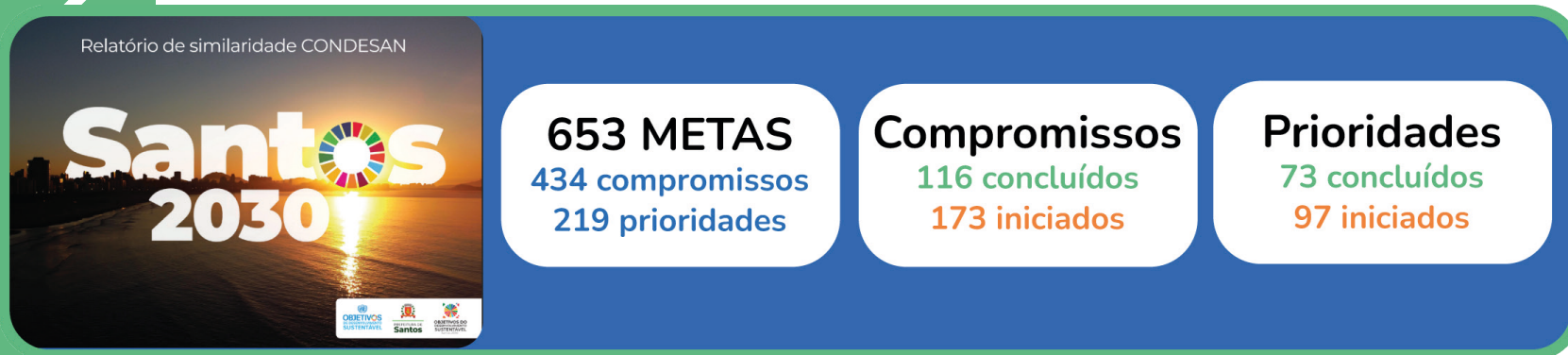
## Planejamento Urbano

Infraestrutura, Espaço e Equipamentos Públicos - 6 ações  
Mobilidade e Acessibilidade - 11 ações  
Habitação e Áreas Degradadas - sem ações



# RELATÓRIO DE SIMILARIDADE CONDESAN - Prefeitura de Santos

O documento da Prefeitura destaca que a atual administração definiu 653 metas, divididas entre os 434 compromissos do Plano de Governo, registrado na Justiça Eleitoral, e as 219 prioridades de gestão estabelecidas pelas secretarias e entidades da administração indireta para o período de 2021-2024. Até maio de 2022, a Prefeitura havia



concluído 116 compromissos, 173 estavam em andamento, 25 tinham sido iniciados, e 120 permaneciam não cumpridos. Quanto às prioridades de gestão, 73 estavam concluídas, 97 em andamento, 1 não havia sido iniciada, e 48 não foram cumpridas.

As propostas governamentais foram comparadas com as ações do CONDESAN, organizadas em tabelas e identificadas por cores (verde, amarelo e laranja), indicando o estado de cumprimento: concluído, em andamento ou não iniciado. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU foram associados a cada área abordada no relatório. Em cada uma das nove áreas, foram relacionadas ações existentes no Plano de Governo, o que explica a variação na quantidade de ações em relação aos capítulos originais do CONDESAN. Algumas ações transversais foram listadas em mais de um tema.

No tema Desenvolvimento Econômico, a Prefeitura destacou propostas relacionadas à Economia Circular, como o aprimoramento dos processos de reciclagem e reutilização, além de novos modelos de negócios focados na otimização da produção. Em Educação, foi ressaltada a importância da participação da Secretaria de Educação em debates sobre modalidades híbridas de ensino, combate ao absenteísmo e ampliação da formação de professores. No tema Gestão Pública, o relatório aponta os desafios enfrentados para equilibrar as contas públicas, especialmente em função dos impactos da pandemia de COVID-19.

Na área de Inovação, o relatório destaca a consonância entre os indicadores e metas do CONDESAN e os objetivos da Prefeitura, enfatizando o desenvolvimento da cidade para obtenção da certificação ISO 37122 de Cidades

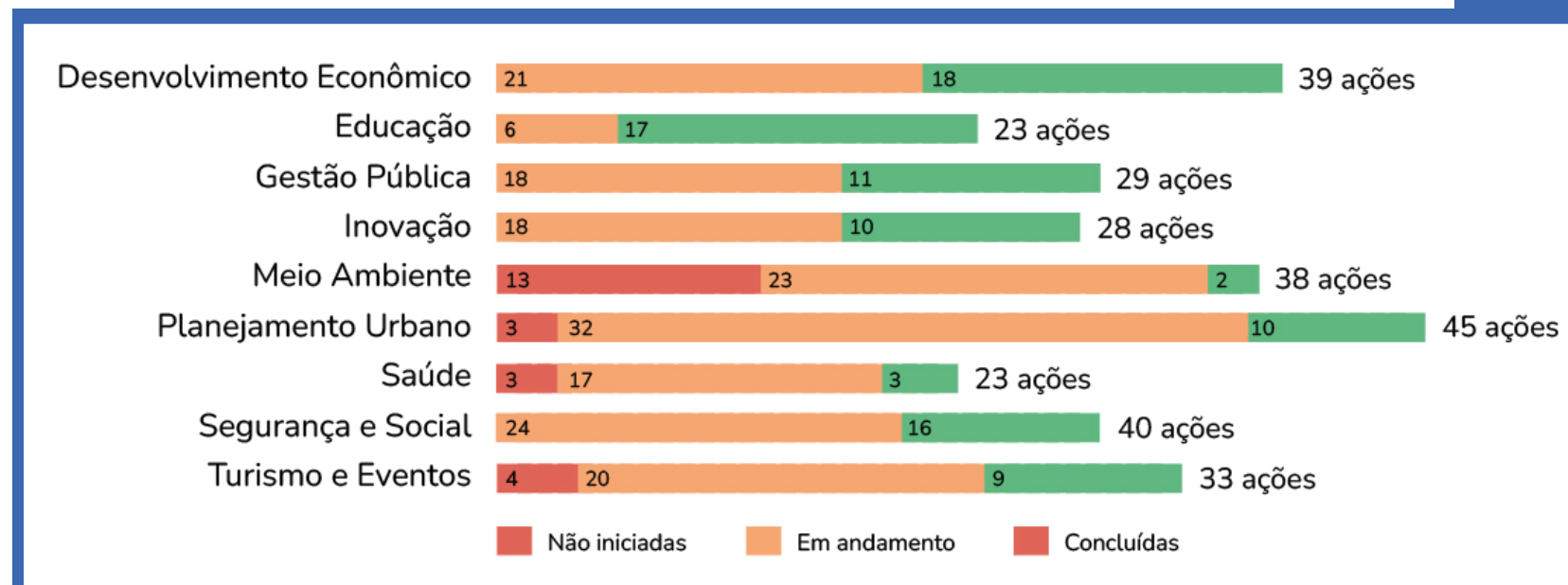


Figura 4 – Cumprimento das ações





Sustentáveis. No âmbito do Meio Ambiente, as metas dependem da publicação de um edital de licitação para modernizar a limpeza urbana e reduzir os impactos ambientais. Já no Planejamento Urbano, projetos de mobilidade e acessibilidade aguardam alinhamento com a Secretaria de Desenvolvimento Urbano.

Em Saúde, o relatório enfatiza a complexidade do setor e a implantação de programas de prevenção a doenças, além do fortalecimento do sistema de saúde após a pandemia. Na área Social e de Segurança, o foco é o fortalecimento dos serviços de proteção social e a capacitação em diversas áreas, que deve envolver secretarias como SEDS, SESEG, SEDUC e SEGOV. Por fim, no setor de Turismo e Eventos, a Prefeitura menciona uma série de iniciativas, como a modernização da iluminação pública e zeladoria, em parceria com a SEECTUR e SESEG.

A possibilidade de uma consulta simultânea aos dois relatórios — o das ações propostas e o de sua execução — proporciona uma visão mais abrangente do que foi planejado e do que foi realizado, garantindo a integridade do documento atual. Além disso, o uso de dados mapeando os ODS, com os índices da cidade de Santos, contribuiu para a consolidação de informações mais precisas e confiáveis.

# ANÁLISE DE VIABILIDADE E AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE SANTOS

Para garantir que o valioso trabalho realizado pelo CONDESAN fosse apresentado de forma clara, objetiva e alinhada às necessidades atuais da gestão municipal, a Associação Comercial de Santos (ACS) tomou a iniciativa de realizar uma análise criteriosa do relatório produzidos. Os capítulos abrangem nove áreas distintas, e o principal objetivo foi relacionar as ações de maneira transversal, conectando os temas, e extraindo a essência das propostas discutidas e desenvolvidas pelo Conselho.

A primeira etapa dessa análise envolveu a identificação e categorização dos principais conceitos abordados em cada ação dentro das diferentes áreas. Ao destacar assuntos comuns entre as categorias, foi possível unificar ideias semelhantes, revelando similaridades entre as propostas dos diferentes grupos, o que permitiu um alinhamento estratégico e a construção de um plano coerente com o trabalho realizado.

Com a compilação dessas ideias centrais, foi gerada uma nuvem de palavras, que ajudou a visualizar os conceitos

mais recorrentes. Nessa representação gráfica, as palavras mais citadas tornaram-se automaticamente maiores, demonstrando os principais focos de interesse e as áreas que requerem mais atenção. Como apresentado na figura 5, a nuvem de palavras forneceu uma visão clara das prioridades que emergiram da análise, facilitando a comunicação dos pontos-chave de forma visualmente impactante.

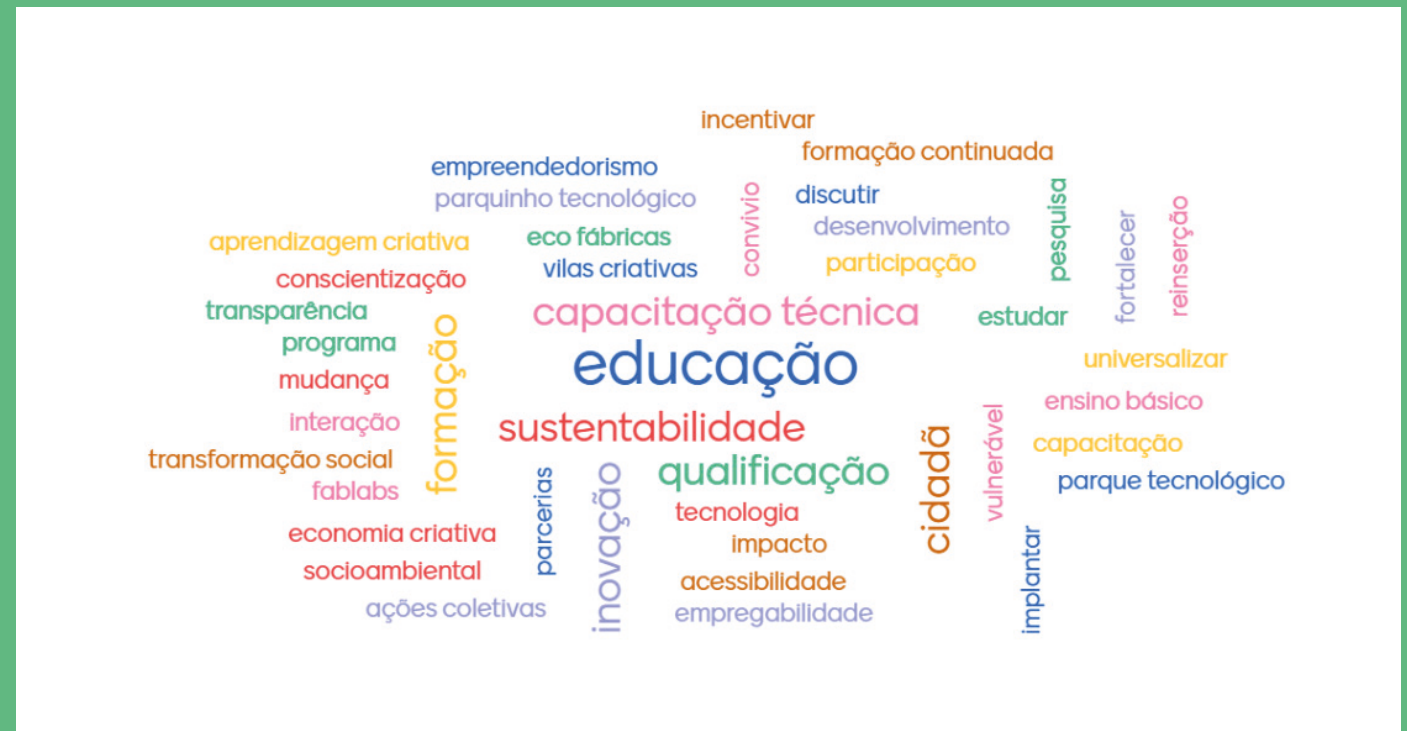


Figura 5 – Nuvem de palavras com principais conceitos extraídos do relatório da CONDESAN

Após a criação da nuvem de palavras, uma segunda análise mais aprofundada foi conduzida para identificar os temas recorrentes em todas as ações. Esse estudo revelou um padrão que evidencia a necessidade de cooperação entre os diversos setores da sociedade, incluindo o setor público, privado, a academia e a comunidade. Foi enfatizada a importância de promover projetos centrados na formação e mentoria de gestores e servidores públicos, no aproveitamento de espaços ociosos para atividades educacionais e comunitárias, bem como na capacitação da mão de obra local. Além disso, foram destacados esforços para fomentar novos negócios e iniciativas voltadas ao empreendedorismo, inovação e empregabilidade, reforçando a necessidade de preparar a população para as demandas de um mercado em constante evolução.

Outro ponto de destaque foi a ênfase em projetos ligados à sustentabilidade, infraestrutura moderna, tecnologia de ponta e educação cidadã e participativa. A interseção dessas áreas indicou que o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, inclusiva e próspera depende da articulação entre esses temas, criando um ecossistema favorável ao crescimento socioeconômico e sustentável de Santos.

Dentro desse panorama, um tema central emergiu como elo transversal entre as iniciativas: a Educação. Não apenas como um eixo isolado, mas como um conceito integrador, a Educação aparece como base para implementação de grande parte das ações e projetos propostos, garantindo que os indivíduos estejam preparados para contribuir de forma ativa e consciente com o desenvolvimento de sua comunidade.

Reconhecendo a educação como o motor do desenvolvimento e da transformação social, este novo trabalho concentrou-se em identificar como ela pode ser o elemento unificador das áreas do relatório. Para alcançar o desenvolvimento econômico e a empregabilidade, é fundamental investir na capacitação profissional. Da mesma forma, a solução para questões ambientais, urbanização e inovação depende de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Mudanças comportamentais, por sua vez, são mais eficazes quando baseadas em uma educação completa, que abrange tanto o aspecto acadêmico quanto o cidadão.

# SELEÇÃO DAS AÇÕES E INTEGRAÇÃO A GRANDES TEMAS

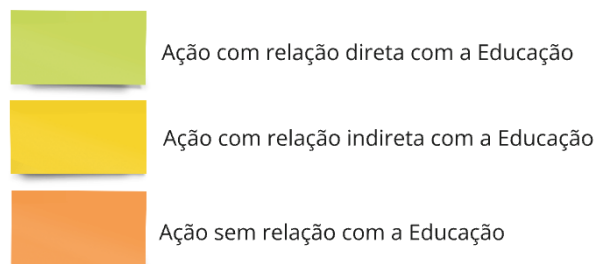


Figura 6 - Divisão das ações associando à educação

As discussões sobre educação têm ganhado cada vez mais relevância em fóruns globais, destacando sua importância como base para agendas que, mais do que teorias, busquem transformar a realidade de comunidades e cidades.

Portanto, este documento sugere que uma abordagem educacional ampla, focada em resultados práticos para o município, é uma das maneiras mais eficazes de alcançar os objetivos propostos. Essa estratégia não apenas impactará o presente, mas também facilitará a adaptação da cidade às diversas previsões para o futuro.

Durante a análise das propostas do CONDESAN, foi identificado o tema da Educação como um conceito de base, capaz de unificar e consolidar as ações propostas. A partir dessa constatação, realizou-se uma reavaliação das iniciativas, com o objetivo de associar cada uma delas ao impacto direto ou indireto à questão educacional. Para facilitar essa identificação, as ações





| Área                             | Total de Ações | Verdes    | Amarelas   | Vermelhas |
|----------------------------------|----------------|-----------|------------|-----------|
| <b>Desenvolvimento Econômico</b> | 23             | 12        | 7          | 4         |
| <b>Educação</b>                  | 33             | 29        | 1          | 3         |
| <b>Gestão Pública</b>            | 17             | 4         | 10         | 3         |
| <b>Inovação</b>                  | 33             | 13        | 12         | 8         |
| <b>Meio Ambiente</b>             | 31             | 9         | 14         | 8         |
| <b>Planejamento Urbano</b>       | 17             | 1         | 12         | 4         |
| <b>Turismo e Eventos</b>         | 12             | 7         | 26         | 8         |
| <b>Saúde</b>                     | 11             | 3         | 7          | 1         |
| <b>Social e Segurança</b>        | 29             | 11        | 15         | 3         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>206</b>     | <b>89</b> | <b>104</b> | <b>42</b> |

Figura 8 – Seleção das ações de acordo com sua relação à questão educacional

A cooperação entre os diferentes setores da sociedade – público, privado, academia e comunidade – destacou-se como uma preocupação central em grande parte das propostas. Assim como a Educação, essa colaboração apresenta um caráter transversal, sendo fundamental para assegurar que os projetos do CONDESAN evoluam de maneira contínua, gradual e integrada.

As ações foram, então, organizadas dentro desses temas mais amplos e, para a consolidação das propostas do CONDESAN, priorizou-se as iniciativas com relação direta ou indireta à Educação. Esse processo resultou no aproveitamento de 193 ações, de um total de 206 propostas iniciais, refletindo um forte alinhamento com o objetivo de promover o desenvolvimento educacional e social da cidade.

Com a categorização das ações dentro desses grandes temas, foi possível mapear os principais atores que exercem

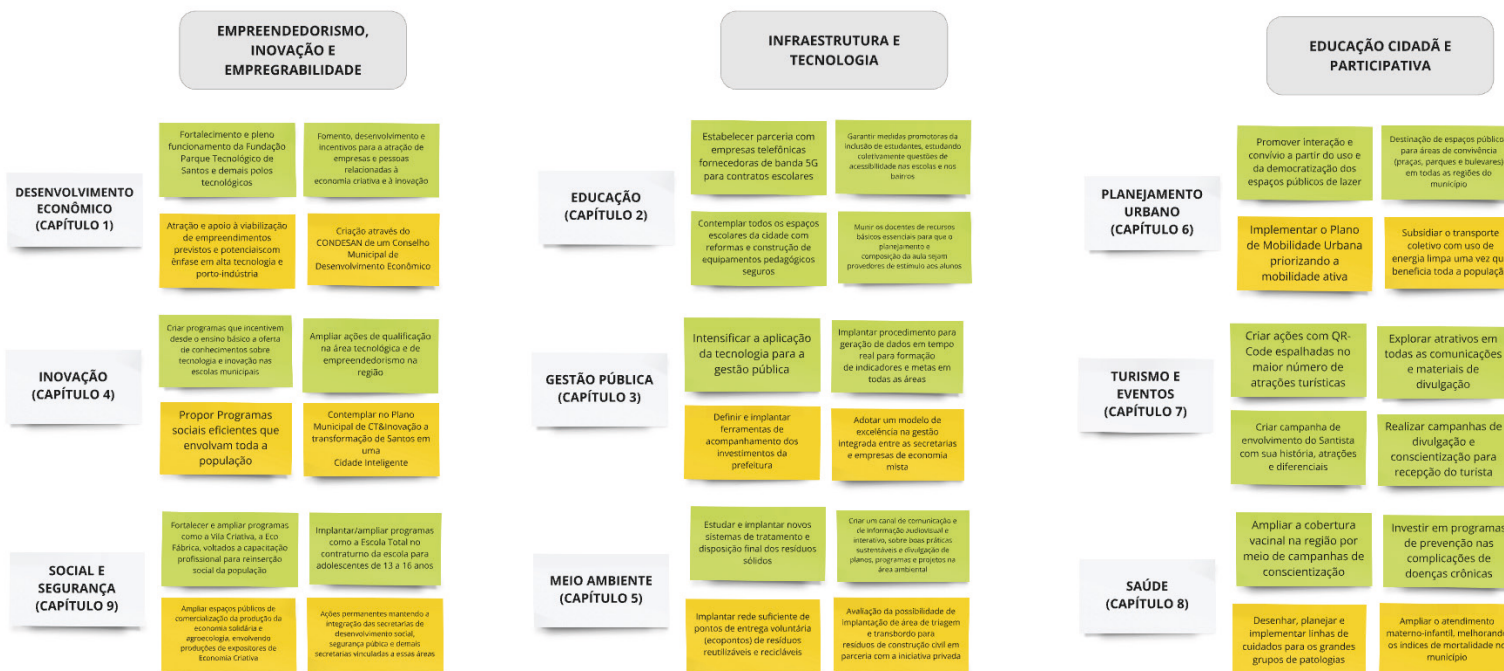


Figura 9– seleção das ideias de acordo com as categorias centrais

influência direta sobre os resultados, assim como identificar os atores indiretos que desempenham um papel complementar às ações voltadas diretamente à Educação. Esse entendimento é fundamental para garantir a implementação eficaz das propostas, assegurando que todos os envolvidos, de maneira direta ou indireta, contribuam para o desenvolvimento integrado e sustentável das iniciativas.

Na figura 9, é possível visualizar exemplos da lógica de agrupamento dentro das temáticas centrais. Essas temáticas são representadas pelas ideias ou propostas principais que norteiam os projetos, além de identificar as áreas correspondentes do relatório e suas respectivas ações. Esse agrupamento facilita a compreensão das interconexões entre as ações e como elas convergem para os objetivos maiores do CONDESAN, reforçando o caráter transversal do tema Educação e a necessidade de cooperação entre os diversos setores para o sucesso das iniciativas.

# EXEMPLO DE INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES:

- **Empreendedorismo, Inovação e Empregabilidade:** No capítulo de Social e Segurança, as ações com relação direta à Educação incluem o fortalecimento e ampliação de programas de capacitação profissional nas Vilas Criativas e Ecofábricas. Já uma ação com relação indireta, como a ampliação de espaços públicos para a comercialização da produção dos expositores da Economia Criativa, também beneficia aqueles envolvidos nos programas de capacitação.
- **Infraestrutura e Tecnologia:** No capítulo de Gestão Pública, propõe-se a intensificação do uso de tecnologia para a gestão pública, que está diretamente ligada ao desenvolvimento de pesquisa e inovação em tecnologias de sistemas. Indiretamente, essa ação sugere a criação de um modelo de gestão integrada de secretarias, elemento fundamental para a pesquisa e desenvolvimento das tecnologias de gestão.
- **Educação Cidadã e Participativa:** No capítulo de Planejamento Urbano, uma ação com relação direta à Educação propõe promover a interação e o convívio por meio do uso democrático de espaços públicos de lazer. Já uma ação de relação indireta, como a implementação de um Plano de Mobilidade Urbana, depende de campanhas educativas para incentivar o uso de meios de transporte alternativos.

Durante o processo de categorização das ações, identificou-se a necessidade de gerar subtemas, permitindo um direcionamento mais específico e uma melhor organização das iniciativas. Essa nova estruturação ajudou a materializar as propostas de projetos de forma mais clara e objetiva. Os subtemas definidos para esta nova classificação são apresentados a seguir:

1. **Formação e Mentoria de Gestores:** professores, inclusão, gestão escolar, servidores públicos, saúde e qualificação profissional.
2. **Sala de Aula Expandida:** estrutura escolar e currículo.
3. **Empreendedorismo, Inovação e Empregabilidade:** Fundação Parque Tecnológico de Santos, Vilas Criativas, Parceria Público-Privada e Empreendedorismo Sustentável.
4. **Infraestrutura e Tecnologia:** escola, servidores públicos/infraestrutura, e sistemas e tecnologia cidadã.
5. **Educação Cidadã e Participativa:** porto-indústria, saúde, segurança/justiça restaurativa, cultura e lazer, e meio ambiente.
6. **Sustentabilidade e Economia Circular:** economia circular, cidade sustentável e inteligente, e educação voltada à sustentabilidade.

Essa nova classificação de ações em subtemas possibilitou uma visão mais detalhada do processo, destacando a potencial formação de grandes áreas de atuação. A organização dessas áreas culminou na criação dos Planos Estratégicos Educacionais, que são apresentados com os seguintes títulos e temáticas:

- **Educação Integral – Cultura Profissional**
- **Educação Integral – Cultura Esportiva e Artística**
- **Educação Integral – Cultura da Paz (UNESCO)**
- **Cultura da Escola Reflexiva – Formação de Docentes, Servidores e Gestores**
- **Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – Fundação Parque Tecnológico de Santos**
- **Economia Criativa e Empreendedorismo Sustentável**
- **Tecnologia Cidadã, Comunicação e Educação Participativa**
- **Zeladoria Pública e Participativa**

A divisão das ações nessas oito grandes áreas permitiu a apresentação dos projetos de maneira mais abrangente, organizando-os de forma a evidenciar o potencial de desenvolvimento econômico, social e sustentável que cada uma dessas iniciativas traz para a cidade de Santos. Este novo relatório reforça o compromisso do CONDESAN com uma gestão integrada e estratégica, na qual a Educação, em suas mais diversas formas, serve como fio condutor para o progresso da cidade.

# PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL

Na primeira análise da Agenda de Ações Estratégicas Municipais 2021-2024, elaborada pelo CONDESAN, o principal objetivo foi sistematizar as informações das áreas do relatório, de modo a possibilitar a formulação de um plano concreto e estruturado, que pudesse ser apresentado aos gestores públicos. Esse plano deveria estar alinhado com as demandas e necessidades locais já levantadas e apresentadas no trabalho desenvolvido pelos grupos do Conselho. A cada etapa, as ações propostas foram criteriosamente discutidas, buscando garantir que o planejamento fosse, sobretudo, viável e adaptável à realidade municipal.

Para alcançar esse objetivo, além de separar as ações por áreas temáticas e identificar tópicos transversais que permeavam essas iniciativas, foi essencial considerar que a educação é uma responsabilidade primária do município. Nesse sentido, foram realizadas conversas com profissionais da gestão pública que atuam nas áreas que emergiram durante o processo de análise. O intuito dessas conversas era esclarecer o andamento de projetos relacionados aos temas em destaque e entender como as propostas poderiam se conectar com as iniciativas em curso. Essas discussões permitiram identificar se algumas das propostas já estavam sendo contempladas no atual escopo municipal e, em caso positivo, como estavam sendo conduzidas; em caso negativo, explorou-se a existência de projetos similares que pudessem ser integrados ou aproveitados.

Outro recurso fundamental para fortalecer o desenvolvimento das propostas foi a pesquisa documental e bibliográfica.



fica. Essa etapa permitiu uma compreensão mais profunda do histórico de Santos em relação aos temas abordados e o que a cidade tem feito para enfrentar os problemas listados. O levantamento buscou estabelecer conexões com as ações já realizadas e criar uma visão integrada, com o objetivo de aprimorar os planos de ação e apresentar soluções realistas. Para isso, também foi realizado um mapeamento dos índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) sobre a cidade de Santos, utilizando dados do site Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil, uma iniciativa do Instituto Cidades Sustentáveis (ICS) e do Programa Cidades Sustentáveis (PCS). Essas informações serviram como base para um diagnóstico atualizado, alinhado aos parâmetros internacionais de sustentabilidade.

Para dar maior credibilidade às propostas apresentadas nos planos, foram estudados exemplos de cidades referência, nacionalmente e internacionalmente, que enfrentaram e resolveram problemas semelhantes de maneira eficiente e inovadora. A análise desses casos permitiu entender as estratégias bem-sucedidas que foram adotadas, os desafios superados, e como essas soluções foram implementadas no contexto local. Esse estudo comparativo possibilitou adaptar práticas e metodologias que comprovadamente funcionam em outras localidades, ajustando-as à realidade de Santos e garantindo que as ações sugeridas estejam alinhadas com tendências globais e soluções modernas para problemas urbanos.

Com os dados coletados, na fase de elaboração dos planos foi utilizada a metodologia Canvas, especificamente o modelo chamado “Idea Napkin” (ou “Ideia de Guardanapo”, em tradução literal). Esta ferramenta, amplamente usada para inovação em modelos de negócios, foi adaptada para a elaboração de soluções estratégicas no contexto municipal. O preenchimento desse canvas foi realizado de forma coletiva, permitindo que o grupo de trabalho contribuísse de maneira colaborativa na busca por soluções eficazes para os problemas identificados.

### O Canvas “Idea Napkin” inclui os seguintes elementos:

- **Título:** Apresenta o tema central da proposta.
- **Apresentação:** Um resumo que descreve a essência e a ideia principal da proposta.
- **Público-alvo:** Identificação dos grupos que serão diretamente impactados pelas ações sugeridas.
- **Problema:** Destaque para os problemas identificados pelas ações do CONDESAN e que demandam soluções.
- **Solução:** Nesta seção, a proposta é detalhada, respondendo às perguntas essenciais:

**O quê?:** Define o objetivo principal da ação e o contexto que a envolve.

**Como?:** Descreve as ações necessárias para viabilizar e implementar o plano, além de possíveis estudos complementares.

**Quando e Onde?:** Materializa a proposta, detalhando o cronograma, os prazos e os locais onde a ação será implementada.

- **Benefícios:** Enumera os ganhos e melhorias que a proposta trará à comunidade, caso os planos sejam efetivamente concretizados e desenvolvidos pela gestão pública.

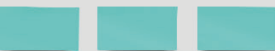
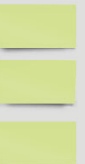
## Idea Title

Elevator Pitch

Describe your idea in one concise sentence by including the user's problem and how it is solved by your solution.

## IDEA NAPKIN

Target group

| Problem                                                                                                                          | Solution                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Benefits                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Which major user pains are being addressed?<br> | <b>What?</b> What is happening?<br><br><b>How?</b> What is being used (tools, technologies, ...)?<br><br><b>Where and when?</b> What is the context (e.g. channels, touchpoints, etc.)?<br> | How will you benefit from your solution?<br> |
| Importance:                                     | Effort:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Impact:                                      |

miro  
Developed by ORBIT Ventures

Figura 10 – Modelo de Canvas “Idea Napkin”

Esse processo estruturado, que envolve uma abordagem participativa e orientada por dados, visa não apenas a implementação eficaz das ações propostas, mas também garantir que elas estejam alinhadas com as reais necessidades do município e com os princípios de governança sustentável. A integração das diversas áreas e a adaptação contínua dos planos de ação reforçam o compromisso com o desenvolvimento equilibrado e inovador de Santos.

O atual relatório resulta da contribuição significativa da sociedade civil ativa em Santos, representada pelo CONDE-SAN, que reconhece o papel fundamental da participação cidadã no desenvolvimento social e econômico do município. Por meio de um processo de construção coletiva, os atores sociais, com suas variadas expertises, ajudaram a legitimar o documento final, garantindo que ele represente não apenas uma visão técnica, mas também uma perspectiva prática e colaborativa. Esse envolvimento fortalece o diálogo entre sociedade e poder público, criando um alicerce sólido para que as ações propostas sejam implementadas de forma efetiva, promovendo mudanças reais e sustentáveis na cidade.

Essa versão destaca o papel da sociedade civil como protagonista no desenvolvimento e legitimação do documento, além de reforçar a importância do trabalho conjunto com o poder público para alcançar os objetivos propostos.



# **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 1**

# **EDUCAÇÃO INTEGRAL**

# **CULTURA PROFISSIONAL**

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas em todos os capítulos: Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Turismo e Eventos (7), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

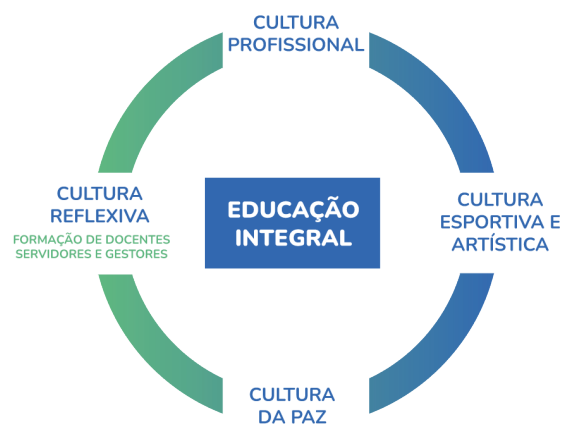
Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Ensino Verticalizado pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico Educacional, foram considerados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da cidade, que apresentam avaliações variando entre média, baixa e muito baixa. Esses índices estão diretamente relacionados às problemáticas identificadas nas ações propostas pelo CONDESAN.



## AÇÕES SELECIONADAS DO RELATÓRIO DA CONDESAN PARA OS PLANOS RELACIONADOS A EDUCAÇÃO INTEGRAL



| Relatório<br>Condesan | Capítulos                 | Ações |
|-----------------------|---------------------------|-------|
|                       | Desenvolvimento Econômico | 06    |
|                       | Educação                  | 25    |
|                       | Gestão Pública            | 01    |
|                       | Inovação                  | 04    |
|                       | Meio Ambiente             | 03    |
|                       | Planejamento Urbano       | 01    |
|                       | Saúde                     | 02    |
|                       | Social e Segurança        | 07    |
|                       | Turismo e Eventos         | 01    |



## ODS SELECIONADAS PARA OS PLANOS RELACIONADOS A EDUCAÇÃO INTEGRAL

| <b>3</b> SAÚDE DE QUALIDADE<br>                     | Indicador                                                                           | Nível       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                     | Cobertura vacinal                                                                   | Muito baixa |
|                                                     | Mortalidade por suicídio                                                            | Média       |
| <b>4</b> EDUCAÇÃO DE QUALIDADE<br>                  | Indicador                                                                           | Nível       |
|                                                     | Jovens com ensino médio concluído até os 19 anos de idade                           | Muito baixa |
|                                                     | Centros culturais, casas e espaços de cultura                                       | Muito baixa |
|                                                     | Escolas com recursos para Atendimento Educacional Especializado                     | Baixa       |
| <b>5</b> IGUALDADE DE GÊNERO<br>                    | Indicador                                                                           | Nível       |
|                                                     | Mulheres jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham              | Média       |
|                                                     | Diferença percentual entre jovens mulheres e homens que não estudam e nem trabalham | Média       |
|                                                     | Desigualdade de salário por sexo                                                    | Muito baixa |
|                                                     | Presença de vereadoras na Câmara Municipal                                          | Muito baixa |
|                                                     | Taxa de feminicídio                                                                 | Média       |
| <b>8</b> TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO<br> | Indicador                                                                           | Nível       |
|                                                     | Jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham                       | Média       |
|                                                     | População ocupada entre 10 e 17 anos                                                | Média       |
|                                                     | Ocupação das pessoas com 16 anos de idade ou mais                                   | Média       |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: ■ Média ■ Baixa ■ Muito baixa



| Indicador                                                             | Nível |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| Taxa de distorção idade-série nos anos iniciais do Ensino Fundamental | Média |
| Taxa de distorção idade-série nos anos finais do Ensino Fundamental   | Média |
| Violência contra a população LGBTQI+                                  | Média |
| Razão Gravidez na Adolescência                                        | Baixa |



| Indicador                                                 | Nível       |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| Equipamentos esportivos                                   | Muito baixa |
| População residente em aglomerados subnormais             | Muito baixa |
| Percentual da população negra em assentamentos subnormais | Muito baixa |



| Indicador                                                                         | Nível       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Grau de estruturação das políticas de participação e promoção de direitos humanos | Média       |
| Homicídio juvenil masculino                                                       | Muito baixa |
| Mortes por agressão                                                               | Muito baixa |
| Mortes por armas de fogo                                                          | Muito baixa |
| Taxa de homicídio                                                                 | Muito baixa |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: Média Baixa Muito baixa

## Pesquisa

A taxa de desemprego no segundo trimestre de 2024 atingiu 6,9%, o menor índice em dez anos, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) do IBGE. No entanto, o mercado de trabalho enfrenta um recorde de escassez de mão de obra. Em junho, 40% das profissões com maior número de empregos formais no país apontaram dificuldades em encontrar trabalhadores.

Em Santos, em julho deste ano, a cidade liderou na Baixada Santista, o número de contratações, com 6.131 admissões, mas ainda há falta de profissionais qualificados.

O secretário estadual de Emprego e Relações do Trabalho de São Paulo, Tadeu Moraes, afirma que, embora o nível de emprego no estado seja considerado bom, há uma carência de mão de obra qualificada em áreas técnicas.



Ele destaca as dificuldades de inserção dos jovens no mercado e a recolocação de profissionais mais velhos, especialmente nas funções técnicas.

Morais enfatiza a importância de os jovens ingressarem no mercado de trabalho enquanto ainda são estudantes, para adquirir experiência e conhecimento. Segundo ele, entrar no mercado tardiamente pode levar à frustração, especialmente se o jovem não estiver preparado. É fundamental que compreendam bem sua área de atuação e se destaquem, o que só é possível por meio da prática e da rotina de trabalho.

Com o envelhecimento da população, os jovens precisam se preparar para preencher os espaços que estarão disponíveis, além de acompanhar o crescimento econômico e a inovação no país.

Trabalhadores que concluem cursos técnicos têm, em média, um salário 32% acima dos que possuem apenas o ensino médio tradicional. Além disso, a chance de se conseguir um emprego após terminar o ensino técnico também aumenta. Isso se confirma pela taxa de desemprego entre essa parcela de profissionais, que é de 7,2%, em média, contra 10,2% da parcela com ensino médio de currículo normal.

Em Santos, contamos com duas Escolas Técnicas Estaduais (ETECs) que oferecem vagas para cursos técnicos integrados ao Ensino Médio. Desde a 1ª série, os alunos já iniciam uma formação que combina estudos teóricos e práticos na área escolhida. A entrada nesses cursos se dá por meio de um vestibulinho, no qual os alunos do 9º ano realizam uma prova, e os mais bem classificados garantem suas vagas.

No entanto, é importante destacar que, para essa modalidade, uma parcela significativa dos estudantes provém de escolas particulares, representando cerca de 70% das vagas. Embora a rede de Educação Municipal de Santos seja uma referência, com programas de aprendizagem sólidos e o empenho constante dos professores em apresentar aos alunos as oportunidades nas escolas técnicas, isso ainda não tem sido suficiente.

É urgente a implementação de um programa que realmente conduza os alunos da rede pública às escolas técnicas, garantindo que esses jovens estejam informados e preparados para fazer escolhas conscientes sobre seu futuro. Aproveitar as riquezas educacionais de Santos, como a educação municipal em tempo integral, a ampla oferta de escolas técnicas (ETECs, Senai, Senac) e instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, é fundamental para assegurar que mais alunos do município tenham acesso a essas oportunidades.

Ao fomentar o ingresso dos jovens santistas nos cursos técnicos de qualidade oferecidos na cidade, estaremos transformando a vida de inúmeras famílias, promovendo dignidade por meio da educação. Para isso, Santos precisa de ações que façam a ponte entre esses jovens e as oportunidades de formação técnica gratuita e de qualidade, garantindo um futuro mais promissor para centenas de alunos.

Por meio da Deliberação 207/2022 do Conselho Estadual de Educação, que estabelece as Diretrizes Curriculares para a Educação Profissional e Tecnológica no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo, o ensino verticalizado pode ser iniciado nas séries finais do Ensino Fundamental II.

A verticalização das instituições ocorre com a oferta de vários cursos da mesma área ou profissão em diferentes níveis e modalidades de ensino, como é o caso das Etec do Centro Paula Souza e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), que oferecem cursos na Educação Básica, Técnica, Tecnológica, Superior e Pós-Gra-

duação. Assim, há o compartilhamento de infraestrutura, tais como bibliotecas, quadras poliesportivas, laboratórios e também da expertise dos docentes por meio do ensino, pesquisa e extensão, o que possibilita o encontro entre os diferentes níveis de ensino na mesma instituição.

Na verticalização da formação, os estudantes têm a oportunidade de optar por cursos dentro da mesma área ou profissão, permitindo que ampliem e aprofundem seus conhecimentos. Essa continuidade de formação pode ocorrer na mesma instituição ou em diferentes estabelecimentos. No Centro Paula Souza, por exemplo, há uma excelente oportunidade para os alunos que concluem o 9º ano do Ensino Fundamental. Além dos cursos de Ensino Médio com Habilitação Técnica em diversas áreas, foi criado o Programa de Articulação da Formação Profissional Média e Superior (AMS).

Esse programa funciona da seguinte forma: o aluno aprovado no vestibulinho cursa, nos três primeiros anos, o Ensino Médio integrado ao Técnico e participa de 200 horas de formação prática em uma empresa parceira da escola. Sem precisar prestar vestibular, o estudante pode, se desejar, ingressar em um curso superior de tecnologia na FATEC, desde que seja do mesmo eixo tecnológico. O curso superior é concluído em mais dois anos. Para avançar para essa segunda etapa, o aluno deve ser aprovado nas avaliações periódicas.

## **Análise**

A verticalização da formação permite que os estudantes sigam um percurso acadêmico dentro da mesma área ou profissão, podendo cursar na mesma instituição ou não. Ao final dos três primeiros anos, o aluno terá concluído o Ensino Médio e obterá um diploma de Técnico, permitindo-lhe exercer a habilitação profissional. Caso opte por continuar na FATEC, após dois anos de estudo, ele concluirá o curso superior de tecnologia. Ou seja, em cinco anos, o aluno conquista o Ensino Médio, o diploma técnico e o título de Tecnólogo.

A verticalização baseia-se em três pilares: de um lado, o mercado de trabalho, que necessita de profissionais qualificados; de outro, os estudantes, que buscam uma formação digna; e, por fim, as universidades e escolas técnicas, que possuem capacidade ociosa em suas salas.

A Etec “Aristóteles Ferreira”, em Santos, oferece diversos cursos de Ensino Médio com Habilitação Técnica. No entanto, no início deste ano, passou a disponibilizar também o curso de Ensino Médio com Habilitação Técnica em Desenvolvimento de Sistemas, na modalidade AMS. Foram abertas 36 vagas para estudantes que concluíram o Ensino Fundamental II e participaram do Vestibulinho. Destas vagas, 33% foram ocupadas por alunos oriundos de escolas públicas, ou seja, 12 estudantes, dos quais apenas 1 veio de uma escola municipal de Santos, a UME “Florestan Fernandes”.

Para as vagas de 2024 da Etec “Aristóteles Ferreira”, foram realizadas palestras em algumas escolas municipais de Santos, como UME “Lourdes Ortiz”, UME “Pedro II”, UME “Edmea Ladevig”, UME “Florestan Fernandes”, UME “Cidade de Santos” e UME “Ayrton Senna”. Essas palestras visam aumentar a conscientização dos alunos sobre as oportunidades oferecidas pelas escolas técnicas.

Em 2020, foi lançado o Guia de Referência Metodológica da Plataforma Nilo Peçanha (PNP), que introduziu o



Índice de Verticalização das instituições de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) da Rede Federal. Esse índice foi criado para avaliar a eficácia das unidades acadêmicas em oferecer um itinerário formativo contínuo dentro de um mesmo eixo tecnológico, conforme o artigo 6º, inciso II, da Lei 11.892/2008. Desenvolvido por especialistas da PNP, o índice mede o comprometimento das instituições da Rede Federal em proporcionar uma formação vertical, que vai desde a Qualificação Profissional até a Pós-Graduação.

Nesse sentido, pode-se aplicar a mesma abordagem em Santos, incentivando os alunos do Ensino Fundamental II das escolas municipais de período integral a explorar as possibilidades de formação técnica que a cidade oferece. No 8º ano, os estudantes podem participar de visitas a escolas técnicas e universidades, além de receberem orientação vocacional ao final do ano letivo. No início do 9º ano, eles poderão experimentar cursos de qualificação profissional de curto prazo, como uma introdução a uma área específica. Por exemplo, um aluno que faz um curso de “Introdução a Banco de Dados” pode seguir um caminho formativo que inclui um “Curso Técnico de Desenvolvimento de Sistemas” e, posteriormente, uma “Graduação Tecnológica em Análise de Sistemas”.

A verticalização da formação traz inúmeras vantagens, pois permite que o aluno acumule anos de conhecimento na mesma área, aumentando suas chances de inserção no mercado de trabalho. Além disso, esse processo reduz as incertezas profissionais, já que os estudantes que passam por orientação profissional tendem a tomar decisões mais fundamentadas sobre suas carreiras, resultando em menos mudanças de trajetória e mais oportunidades de seguir um caminho de formação verticalizada (RODRIGUES e CURI, 2021).

Promover a verticalização é mais do que simplesmente profissionalizar-se: é abrir portas para inúmeras possibilidades de reinvenção no mundo e para o mundo (PACHECO, 2011, p. 15).



## Educação Integral Cultura Profissional

Importância: ●●●●●

Esforço: ●●●●●

Impacto: ●●●●●

### Apresentação

A educação verticalizada inova o ensino integral ao focar na profissionalização, através de parcerias entre instituições que oferecem experiências em diversos níveis de ensino. Isso permite que alunos vivenciem diferentes contextos, como escolas técnicas, universidades, espaços de inovação e criatividade, e conheçam melhor suas opções profissionais. O compartilhamento de infraestrutura e expertise entre instituições enriquece o processo educativo e torna-o mais acessível. O conhecimento adquirido de forma partilhada promove um aprendizado reflexivo e criativo, facilitando a orientação profissional. Experiências de orientação profissional ajudam os estudantes a fazer escolhas mais informadas e a ter uma formação mais coesa, começando já no Ensino Fundamental e direcionando-os para o Ensino Técnico e posteriormente o Ensino Superior. Um processo de profissionalização mais abrangente, que abre inúmeras possibilidades de reinventar-se no mundo e para o mundo.

### Público-alvo



- Discentes do 8º e 9º ano da rede municipal
- Professores e gestores da rede municipal



### Problemas Encontrados

- **Inclusão Educacional Baixa Renda:** Dificuldade de acesso dos alunos de baixa renda em cursos técnicos e universidades.
- **Desafios de Vivenciar Novas Experiências:** Dificuldade dos alunos em explorar e vivenciar diversas experiências devido à falta de oportunidades relacionadas à formação profissional.
- **Limitação do Currículo:** Limitação do currículo básico impede a adaptação às novas tecnologias e modelos de produção, restringindo as escolhas dos alunos.
- **Distância entre Teoria e Prática:** Dificuldade em relacionar o que se aprende na escola com os problemas cotidianos, desconectado das necessidades práticas e do contexto social.
- **Desconexão Educacional Regional:** Falta de sinergia entre escolas técnicas e universidades da região com os alunos da rede municipal.
- **Troca de Experiências Limitadas:** Troca de experiências limitada entre escolas e formações profissionais, reduzindo a integração e o desenvolvimento de habilidades práticas.

## Soluções

### Quando?

Início previsto para 2025.

## Benefícios



### O que?

Promover uma trilha formativa técnica itinerante, com objetivo de possibilitar aos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental II experiências em locais de ensino técnico, universidades, de modo que o educando possa conhecer e experimentar esferas do exercício profissional. Por exemplo, um aluno do ensino integral pode vivenciar experiências em escolas técnicas, universidades e espaços de inovação e criatividade, entrando em contato direto com práticas profissionais. Isso amplia as possibilidades de formação do aluno e facilita o acesso a vagas nas instituições parceiras.

### Como?

- **Estabelecimento de Parcerias:** Estabelecer parcerias com instituições de ensino públicas ou privadas para formar uma equipe responsável pela mediação do processo de educação partilhada.
- **Plano de Trabalho:** As instituições parceiras devem colaborar, manter e cumprir um plano de trabalho para realizar atividades conjuntas com a rede de escolas, garantindo que as atividades sejam alinhadas com o conhecimento de profissões técnicas disponíveis na cidade de Santos.
- **Análise e Acompanhamento:** O plano de trabalho deverá ser submetido à análise e acompanhamento pela equipe responsável pela gestão da verticalização municipalizada.
- **Imersão para Alunos do 8º Ano:** Os alunos da escola integral matriculados no 8º ano participarão de um processo de imersão, baseado nas áreas de conhecimento da BNCC, com atividades como visitas técnicas, palestras e interações com professores e alunos das instituições parceiras, finalizando com orientação vocacional.
- **Imersão para Alunos do 9º Ano:** Os alunos matriculados no 9º ano escolherão a área que mais se alinha ao seu perfil e, ao longo do ano, participarão de oficinas, workshops, capacitações iniciais e capacitação empreendedora.

### Onde?

O foco são nas escolas municipais de tempo integral, que compartilharão o processo educativo com instituições parceiras, como escolas técnicas, universidades, parques tecnológicos, Vilas Criativas, Ecofábricas e espaços voltados para inovação e criatividade. Essa colaboração ocorrerá com os alunos do 8º e 9º ano que frequentam essas escolas em tempo integral.

● **Ampliação da Escola Integral:** Ampliação da educação em tempo integral, com foco na formação profissional, oferecendo aos alunos uma visão clara de caminhos e oportunidades no mercado de trabalho.

● **Direcionamento Profissional:** Contato com novas tecnologias, despertando interesse e mostrando possibilidades. Direcionando o aluno quanto a formação profissional.

● **Acesso Direto ou Mediado:** Auxílio para escolha consciente e acesso direto ou mediado, para continuidade dos estudos, através de parcerias e programas com instituições de formação profissional.

● **Empregabilidade:** Atendimento às demandas de formação da região, com a promoção de cursos e programas educacionais voltados às necessidades do desenvolvimento econômico e social da comunidade.

● **Imersão em Temas Transversais:** Inserção da formação profissional como um dos temas transversais, conectado com a realidade social e cultural dos alunos, fortalecendo sua identidade e engajamento no processo de aprendizagem e na comunidade escolar.

● **Baixa Evasão:** Estímulo para a continuidade dos estudos e diminuição da evasão, tanto no fundamental II, como no ensino médio.

# PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 2

# EDUCAÇÃO INTEGRAL

# CULTURA ESPORTIVA E ARTÍSTICA

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas nos capítulos de Educação (2), Planejamento Urbano (6) e Turismo e Eventos (7).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Cultura Esportiva e Artística pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Para fortalecer as ações propostas no Plano Educacional Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade, que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que se relacionam com a problemática levantada pelas ações do CONDESAN.



## Pesquisa

O esporte, a arte e a cultura na educação desempenham um papel importante na formação de crianças e adolescentes, nos aspectos afetivos e cognitivos, promovendo a interação social. São trabalhados valores morais, éticos e estéticos, que visam despertar e expandir a criatividade, focando a formação cidadã. A oferta de atividades esportivas, culturais e artísticas, conduzidas por profissionais qualificados e de maneira planejada, tem como objetivo reconhecer as aptidões e revelar o potencial individual em diversas modalidades.

Abordando inicialmente a iniciação esportiva educacional, ela se destaca por contribuir para a prevenção de problemas educacionais, sociais e para a promoção da saúde. De forma estratégica, a prevenção apresenta resultados significativos no combate à violência, à evasão escolar, na redução de doenças, no uso de drogas, na exclusão social, entre outras adversidades que afetam nossa sociedade.

Em 1956, Santos recebeu o título de “Cidade Mais Esportiva do Brasil”, através do concurso nacional realizado pelo Jornal O Globo, do Rio de Janeiro. Ainda hoje Santos está entre as cidades brasileiras de maior nível de qualidade desportiva, sendo em aquáticos ou náuticos, como em modalidades de atletismo ou coletivos de quadras, praia e campos, como o futebol.

Na rede municipal de ensino de Santos, fica evidente que Santos oferece vasta diversidade de modalidades de esportes, explorando os equipamentos esportivos da cidade, bem como a praia, praças e espaços ao ar livre. Portanto, a Prefeitura de Santos incentiva, treina, acompanha, mobiliza e premeia desde a primeira infância até os últimos anos do Ensino Fundamental II.

Comprovadamente, Santos está no caminho certo com ações sólidas envolvendo crianças e adolescentes da Rede Municipal em atividades esportivas, coletivas ou individualizadas.

Manter estes programas é essencial para que continuem fomentando na infância e na adolescência dos Santistas programas aliados com estilo de vida adequado, prevenindo problemas sociais, como também diminuindo doenças relacionadas ao estilo de vida sedentário, excesso de peso corporal, que hoje atinge um em cada cinco jovens de 10 a 19 anos.

Considerando que a Prefeitura de Santos já oferece uma base sólida de ações, a proposta visa criar oportunidades para que pais e responsáveis também possam participar dessas iniciativas, incentivando a prática esportiva, fortalecendo o vínculo familiar e promovendo o senso de pertencimento à escola. Isso contribuirá para construir uma conexão significativa entre escola, família, infância e adolescência.

Já a educação cultural e artística nas escolas aprimora tanto a experiência educacional quanto a vida dos alunos, promovendo a sensibilidade estética, o pensamento crítico e a compreensão das diversas manifestações culturais e artísticas presentes na sociedade. Dessa forma, contribui para a formação de cidadãos mais conscientes, capazes de valorizar e participar ativamente da riqueza cultural e artística de sua região.

As artes e a cultura desempenham um papel crucial no estímulo à criatividade dos alunos, incentivando-os a explorar, experimentar e expressar ideias de maneiras inovadoras. Além de fomentar a criatividade artística, esse processo também impulsiona a inventividade em outras áreas do conhecimento e da vida cotidiana.



Práticas artísticas como dança, música e artes visuais exigem coordenação motora e habilidades motoras finas. Assim, a educação cultural e artística tem um impacto positivo no desenvolvimento físico dos alunos, especialmente durante a Educação Infantil, favorecendo seu crescimento e aprendizado integral.

Em Santos, diversas ações são realizadas para garantir que os alunos tenham acesso a atividades culturais e artísticas. Além das atividades dentro das escolas, são oferecidos workshops, apresentações e atividades externas com profissionais da área cultural. Isso permite que os estudantes tenham uma visão mais ampla da produção artística e cultural.

Um projeto de destaque na região é o “Arte no Dique”, que mantém uma parceria com a prefeitura, na educação integral, desde 2016. Ele oferece, para duas escolas de seu entorno, ações que contribuem em diferentes dimensões da formação humana: pessoal (emocional), cognitiva (intelectual), social (relacional) e física (bem-estar). Além disso, o projeto atende de forma híbrida mais três escolas do município, levando a essas instituições oficinas nas áreas de Informática, Taekwondo, Jogos e Brincadeiras, Laboratórios de Saberes, Atividades da Vida Prática, Artes Visuais e Música.

## **Análise**

Após seleção, pesquisa e análise sobre a cultura esportiva, é interessante promover brincadeiras entre pais, responsáveis e seus filhos, criando oportunidades para que todos interajam em espaços especialmente preparados, oferecendo brinquedos antigos e tradicionais. O objetivo é incentivar os responsáveis a reviverem suas próprias infâncias, ensinando e participando das brincadeiras tradicionais junto com as crianças, fortalecendo vínculos familiares de forma divertida e criando memórias afetivas para toda a família.

As brincadeiras tradicionais envolvem atividades que estimulam o movimento corporal, que contribuem significativamente para a saúde mental das crianças, afastando-as do uso excessivo de redes sociais, vídeos em celulares e outras telas.

Diferente das gerações anteriores, o hábito de brincar nas ruas ou praças foi perdido, o que torna essencial a intervenção da Prefeitura. Sugere-se que, em datas específicas, sejam organizados eventos com fechamento da orla da praia e de ruas importantes em bairros, morros e regiões mais afastadas, pelo menos uma vez por mês, aos domingos, com um calendário fixo, como o último domingo de cada mês, por exemplo.

Todo mês de maio, há dez anos, a cidade de Santos promove a Semana do Brincar, e em 2015, criou a Lei Municipal 3.138, inspirada pela iniciativa da organização internacional Aliança pela Infância. Essa ação já completa 15 anos e, assim como em Santos, mais de 80 municípios no país aprovaram leis que instituem a Semana Municipal do Brincar como política pública. Na edição de 2023, houve um recorde de participação, com cerca de 117 mil pessoas, de todas as idades, envolvidas nas atividades realizadas em espaços públicos, organizações e, especialmente, nas escolas, demonstrando o reconhecimento e a valorização da sociedade por iniciativas como essa. Em 2024, no entanto, alguns dias da Semana do Brincar foram cancelados devido à chuva, o que impediu a realização de momentos especiais entre responsáveis e filhos, evidenciando a necessidade de ampliar essa prática, para que ocorra em mais ocasiões ao longo

do ano, mesmo que de forma reduzida.

Outras práticas que são acessíveis, divertidas e adaptáveis a diferentes níveis de habilidade, proporcionando não apenas saúde física, mas também laços mais fortes entre pais e filhos:

- Dança em família – sendo a música uma grande aliada para que responsáveis possam ensinar e aprender com coreografias, intercalando passado e presente, em uma grande brincadeira que movimenta corpos de maneira divertida, proporcionando momentos alegres e descontraídos em família.
- Passeio ciclístico em família – com percurso determinado, em pontos que possam usar estações do Bike Santos, sendo um ótimo momento de movimentar o corpo e diversão juntos.
- Yoga em família – movimentos de relaxamento, alongamento e respiração, ao ar livre, aumentando a flexibilidade e o controle emocional, criando uma oportunidade de relaxamento e conexão entre responsáveis e filhos.
- Canoagem – remar juntos, com família e amigos, exercício em contato com a natureza. Melhora a resistência, cuidados com o meio ambiente e promove momentos inesquecíveis afetivos.

Embora o município de Santos já desenvolva diversas ações voltadas para a arte e cultura, é essencial fortalecer a criação de centros locais de cultura, comunicação e informação. Esses núcleos têm o potencial de incentivar o protagonismo dos alunos e envolvê-los mais ativamente nas manifestações culturais da comunidade, como já ocorre no projeto “Arte no Dique”.

Uma política cultural com essa abordagem contribui para o desenvolvimento de uma sociabilidade pautada no respeito às diferenças, o que é fundamental para a construção de uma democracia verdadeira e inclusiva para todos.

Por meio das artes, é possível compreender e interpretar o ambiente ao nosso redor, desenvolver a capacidade crítica e, assim, criar novas formas de agir e transformar a realidade. A arte permite ao indivíduo se conectar com o seu contexto, superando a sensação de alienação e inserindo-o no lugar ao qual pertence.

Além disso, a arte fomenta a identidade e o pertencimento. Ao reconhecer a produção artística e cultural de seu entorno, o aluno se vê como produtor de cultura, e não apenas como receptor de informações frequentemente desconectadas de sua realidade. Isso permite que ele se aproprie de seu contexto e se sinta parte ativa da sua comunidade cultural.



## ➤ Apresentação

O esporte, a arte e a cultura na educação são fundamentais para o desenvolvimento afetivo e cognitivo dos alunos. Essas atividades promovem interações sociais, criatividade, pensamento crítico e, consequentemente, a formação cidadã. A Prefeitura de Santos oferece diversas atividades para crianças e adolescentes, conduzidas por profissionais qualificados e de maneira planejada. É essencial manter essa prática, que visa identificar habilidades e desenvolver o potencial dos estudantes em várias modalidades esportivas e artísticas. Com base no trabalho realizado pelas escolas de tempo integral e na Lei Municipal 3.138, que institui a Semana do Brincar, é possível ampliar as oportunidades oferecidas nas escolas e fora delas, envolvendo também as famílias. Dessa forma, todos podem participar ativamente, brincando, experimentando e se movimentando, o que fortalece os laços de pertencimento e envolvimento com a comunidade escolar.

### Público-alvo



- Discentes do fundamental I e II da rede municipal
- Professores e gestores da rede municipal
- Pais e responsáveis



## Problemas Encontrados

- **Construção de Identidade e Respeito à Diversidade:** Estimular a aprendizagem sobre a cultura local e global, promovendo identidade sólida e respeito à diversidade.
- **Estímulo ao Esporte:** A falta de estímulo ao esporte e à vida saudável limita o bem-estar físico e mental dos alunos.
- **Atividades Coletivas para Inclusão:** A carência de atividades coletivas inclusivas reduz as oportunidades de integração social e o senso de pertencimento.
- **Participação dos Pais:** A ausência de atividades que incentivem a participação dos pais limita o envolvimento familiar no processo educacional.
- **Participação da Comunidade:** A falta de interação entre alunos e comunidade restringe o desenvolvimento de habilidades sociais e o fortalecimento de vínculos locais.
- **Aprendizagem Restrita na Escola:** O aprendizado confinado à escola limita a interação dos alunos com contextos sociais mais amplos.
- **Fortalecer a Participação ativa:** Promover práticas educativas que incentivem a reflexão crítica e a participação ativa dos alunos, estimulando o pensamento autônomo e o engajamento social.
- **Potencialização de Atividades:** Democratizar espaços públicos e promover atividades culturais e esportivas aumenta o acesso e a inclusão dos alunos.

## Soluções

### Quando?

Início previsto para 2025.

## Benefícios



### O que?

No âmbito da cultura e das artes, é importante continuar oferecendo aos alunos das escolas de tempo integral eventos e apresentações de teatro, dança, música e exposições de filmes. Contudo, é necessário fomentar e fortalecer projetos culturais nos bairros onde essas escolas estão localizadas, tornando-os centros de referência cultural e de aprendizado. Isso permitirá que os estudantes se conectem com sua cultura e fortaleçam sua identidade. No que diz respeito aos esportes, além das atividades esportivas já oferecidas aos estudantes, é fundamental incorporar uma abordagem lúdica que envolva diferentes gerações no processo de ensino e aprendizado coletivo. Dessa forma, os responsáveis podem ensinar seus filhos enquanto aprendem juntos, em ambientes seguros proporcionados pela Prefeitura de Santos, com o apoio e incentivo das escolas da Rede Municipal.

### Como?

- **Projetos Culturais e Artísticos:** Através de projetos culturais e artísticos oferecidos por instituições públicas, privadas ou ONGs, de preferência que estejam próximas à escola, os alunos poderão desenvolver e identificar suas habilidades artísticas nas áreas de música, dança, teatro, literatura e artes visuais.
- **Colaboração com Universidades e Instituições Locais:** Em parceria com universidades, escolas particulares, a CET e a Secretaria de Esportes de Santos, as escolas municipais poderão organizar atividades esportivas e culturais.
- **Participação das Famílias:** As escolas municipais poderão convidar as famílias a participarem, levando seus filhos para praticar esportes de forma lúdica em espaços públicos, como a orla da praia, praças e ruas de bairros distantes e áreas de morro. Além de conhecerem a produção cultural e artísticas de seus filhos.
- **Resgate da Infância e Benefícios do Esporte:** A iniciativa visa resgatar os melhores momentos da infância de gerações anteriores, promovendo os benefícios do esporte, enquanto cria laços de pertencimento e envolvimento com as escolas.

### Onde?

Desenvolver uma agenda de atividades em escolas, centros culturais e espaços ao ar livre na cidade de Santos. Utilizando pontos estratégicos, como o fechamento de trechos da orla da praia, ruas em bairros afastados e áreas próximas a praças públicas. As atividades ocorrerão pelo menos uma vez por mês, sugerindo o último domingo do mês. Essa será uma oportunidade acessível e gratuita de diversão.

#### ● **Enriquecimento do Repertório Cultural:**

Enriquecimento do repertório cultural, proporcionando aos alunos acesso a diversas manifestações artísticas, históricas e sociais, ampliando sua compreensão do mundo e valorizando a diversidade cultural.

● **Desenvolvimento Pessoal e Social:** Foco no fortalecimento da autoconfiança e autoestima, promovendo o crescimento emocional e a interação saudável com os outros, essenciais para o bem-estar individual e coletivo.

● **Pensamento Crítico:** Desenvolvimento do pensamento crítico, a análise reflexiva, e o questionamento construtivo e a capacidade de tomar decisões informadas, fundamentais para a formação de cidadãos conscientes e atuantes na sociedade.

● **Criatividade:** Desenvolvimento da criatividade, estimulando a imaginação, a inovação e a resolução de problemas de forma original, habilidades essenciais para o crescimento pessoal e o enfrentamento dos desafios contemporâneos.

● **Redução de Doenças e Uso de Drogas:** Redução de doenças e do uso de drogas, promovendo hábitos saudáveis, conscientização e o autocuidado, essenciais para o bem-estar físico e mental dos alunos.

● **Inclusão Social:** Inclusão social com a arte e o esporte, oferecendo espaços para expressão, desenvolvimento pessoal e integração, promovendo a igualdade e o fortalecimento de laços comunitários.

● **Combate à Violência:** Combate à violência por meio do estímulo à arte e ao esporte, criando alternativas saudáveis de lazer, expressão e integração, que ajudam a prevenir conflitos e promovem a paz nas comunidades.

● **Diminuição da Evasão Escolar:** Diminuição da evasão escolar por meio da arte e do esporte, oferecendo alternativas atrativas e integradoras que estimulam o envolvimento dos alunos e fortalecem seu vínculo com a escola.

# PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 3

# EDUCAÇÃO INTEGRAL

# CULTURA DA PAZ (UNESCO)

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas nos capítulos de Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Cultura da Paz pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Para fortalecer as ações propostas no Plano Educacional Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade, que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que



se relacionam com a problemática levantada pelas ações do CONDESAN.

## **Pesquisa**

A escola, sendo um espaço destinado à formação intelectual e cidadã, deveria ser vista como um ambiente seguro e protegido. No entanto, a realidade atual do Brasil nos mostra um cenário bem diferente, no qual a violência está cada vez mais presente nas escolas, manifestando-se de várias formas. Muitas vezes, essa violência reflete as tensões e desigualdades da sociedade, sendo frequentemente impulsionada por preconceitos direcionados a minorias.

A violência pode ser entendida como o uso intencional de força ou poder, seja em forma de ação ou ameaça, contra indivíduos, grupos ou comunidades. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), essas ações violentas podem resultar em lesões físicas, mortes, danos psicológicos, transtornos no desenvolvimento ou privações. No ambiente escolar, a violência assume a forma de agressões entre os diversos membros da comunidade, incluindo alunos, professores, coordenadores, responsáveis e funcionários.

As repercussões dessas ações violentas atingem não apenas as vítimas, mas também os agressores, causando consequências graves como depressão, suicídio, problemas comportamentais, dificuldades no aprendizado e, em casos extremos, abandono escolar. Esses efeitos comprometem não só o processo educativo, mas também o bem-estar emocional e a saúde mental de toda a comunidade escolar.

Até o início dos anos 2000, não havia registros de ataques violentos em escolas no Brasil. No entanto, esse cenário mudou. Dados recentes indicam que, entre 2002 e 2023, ocorreram 23 atentados a escolas no país, sendo que metade desses casos aconteceu nos últimos dois anos. Esse aumento alarmante tem gerado grande preocupação, reforçando a necessidade de atenção redobrada à convivência e ao clima escolar.

Uma das dificuldades em compreender esse fenômeno no Brasil, segundo uma pesquisa em andamento no Instituto de Estudos Avançados da Unicamp, apresentada pela pesquisadora Telma Vinha em um webinar da Jeduca (Associação de Jornalistas de Educação), é a ausência de um padrão claro que explique porque esses ataques ocorrem em determinadas escolas. Fatores como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), o histórico de violência escolar, ou se a escola é pública ou privada, não ajudam a prever esses eventos.

Por outro lado, o estudo identifica um perfil comum entre os agressores: geralmente são homens, brancos, com idades entre 10 e 25 anos, com histórico de isolamento social e experiências de bullying e sofrimento na escola. Além disso, muitos aprendem e planejam os ataques pela internet, inicialmente na Deep Web e, mais recentemente, em redes sociais e chats de jogos online, facilmente acessíveis.

Estabelecer a paz nas escolas é uma tarefa complexa que exige mais do que soluções rápidas. É fundamental observar o que ocorre na sociedade e como isso reflete dentro do ambiente escolar, agindo preventivamente e modificando comportamentos. A boa notícia é que a educação brasileira já conta com várias iniciativas que promovem a cultura de paz, como a valorização da gestão democrática, o incentivo ao protagonismo estudantil e as competências gerais da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que destacam o desenvolvimento de habilidades como comunicação, autoconhecimento, autocuidado, empatia, cooperação, responsabilidade e cidadania.

A cidade de Santos tem se destacado nacional e internacionalmente pela implementação da justiça restaurativa nas escolas. Essa prática não apenas responsabiliza e empodera o agressor e a vítima, mas também envolve todos os participantes do conflito. Nos círculos restaurativos, todos têm o mesmo espaço para falar e ouvir, promovendo um diálogo respeitoso e pacífico, com foco na resolução do conflito e na criação de novos significados para as situações vividas.

Segundo Maria Helena Marques, chefe do departamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação de Santos, “só quando escutamos e somos escutados é que entendemos e somos entendidos”. Desde 2017, a justiça restaurativa é uma política pública no município, e a formação dos educadores nessa prática transforma a escola em um verdadeiro laboratório de cidadania, onde é possível aprender a valorizar a legitimidade do outro. Para Maria Helena, a escola é o local ideal para esse aprendizado, pois é o primeiro ambiente coletivo que a criança frequenta além do núcleo familiar.

Nas escolas municipais de Santos, os conflitos não são ignorados. A Secretaria de Educação conta com mais de 80 professores capacitados em justiça restaurativa, além de cinco educadores que atuam como facilitadores itinerantes, visitando as escolas quando necessário. Além disso, há parcerias com os grêmios estudantis da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA), e são promovidas palestras sobre bullying, com o objetivo de formar multiplicadores entre os próprios alunos.

Fabíola Barcelos Grilo, coordenadora do Programa de Justiça Restaurativa do Núcleo de Educação para a Paz de Santos, explica que o enfoque está na cultura do diálogo e acolhimento. Para ela, muitas vezes, o que falta a um aluno é simplesmente ser ouvido. Por isso, falar sobre convivência pacífica é tão importante quanto o ensino de conteúdos.

Na UME Lourdes Ortiz, a professora de Ciências Katia Rua Nogueira da Silva é uma das educadoras formadas em justiça restaurativa. Além de atuar como facilitadora, Katia aplica os princípios restaurativos no dia a dia de suas aulas, ajudando a mediar conflitos e incentivar o diálogo entre os alunos. Segundo ela, o objetivo é que os envolvidos em um problema consigam se colocar no lugar do outro, resgatando a humanidade perdida no clima de animosidade que muitas vezes se instala. Ela acredita que, ao orientar o diálogo e mediar essas situações, valores fundamentais são resgatados.

Em casos mais delicados, como ameaças entre famílias de alunos, são organizados círculos restaurativos com a presença de todas as partes envolvidas, incluindo, quando necessário, o conselho tutelar. Nesses círculos, a professora Katia atua como mediadora, incentivando um diálogo respeitoso, focado em buscar responsabilidades e soluções compartilhadas, em vez de culpados e punições.

Para Nádia Maria Freire, do GEEPAZ - Grupo de Estudos Educação para a Paz e Tolerância, “paz não significa ausência de conflitos, mas sim enxergá-los como oportunidades de desenvolvimento”. Katia complementa: “É natural que haja conflitos na escola. O problema é quando não há espaço para o diálogo sobre eles, pois isso gera violência”. Ela conclui destacando que é emocionante presenciar o momento em que, após um círculo restaurativo, o agressor e a vítima se cumprimentam, prontos para seguir em frente de forma pacífica e retomar a rotina escolar.



## Análise

Aproveitar as iniciativas já bem-sucedidas da Prefeitura de Santos e implementá-las nas escolas de tempo integral pode ser uma estratégia eficaz para fortalecer a prevenção à violência no ambiente escolar. Estabelecer horários fixos e regulares para promover atividades de prevenção à violência, utilizando materiais fornecidos pela UNESCO, é uma forma de incorporar a cultura da paz de maneira contínua e significativa.

A cultura da paz, fundamentada na Constituição da UNESCO, ganhou destaque em 1997, quando a ONU proclamou o ano 2000 como o “Ano Internacional da Cultura de Paz”. Em 1999, a ONU lançou o Programa de Ação para uma Cultura de Paz, promovendo valores, atitudes e comportamentos que incentivam a convivência social harmoniosa, com base em princípios de liberdade, justiça e democracia. O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 reforça a necessidade de promover sociedades pacíficas e inclusivas, com o compromisso de reduzir todas as formas de violência.

Incorporar a cultura da paz no ambiente escolar contribui diretamente para o cumprimento desse objetivo. A escola, como um microcosmo social, emocional e econômico, reflete diversas questões presentes na sociedade. Nesse contexto, a promoção de uma cultura de paz pode ser ancorada em seis pilares fundamentais:

1. Respeitar a vida em todas as suas manifestações, sem qualquer forma de discriminação.
2. Rejeitar a violência em todas as suas formas, sejam elas físicas, sexuais, psicológicas, econômicas ou sociais, especialmente quando dirigidas aos mais vulneráveis, como crianças e adolescentes.
3. Exercer a generosidade, compartilhando tempo e recursos para combater a exclusão, a injustiça e a opressão, sejam elas políticas ou econômicas.
4. Ouvir para compreender, valorizando a liberdade de expressão e a diversidade cultural, promovendo o diálogo, evitando fanatismos e o isolamento do outro.
5. Preservar o planeta, incentivando um consumo responsável e um desenvolvimento sustentável que respeite todas as formas de vida e o equilíbrio dos recursos naturais.
6. Redescobrir a solidariedade, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades, promovendo a plena participação das mulheres e o respeito aos princípios democráticos, fortalecendo laços de cooperação.

Aplicar esses pilares de forma estruturada e constante no ambiente escolar não apenas reforça a formação cidadã e democrática, mas também responde aos desafios contemporâneos enfrentados pela sociedade. A violência, o preconceito e a exclusão social, problemas frequentemente refletidos nas escolas, podem ser mitigados através de práticas que promovam o diálogo, a inclusão e a convivência pacífica.

A implementação contínua e sistemática da Cultura de Paz nas escolas de período integral fortalece o trabalho já desenvolvido pelas escolas municipais de Santos, assegurando sua perpetuação. Esse modelo não só contribui para a construção de uma sociedade mais justa e pacífica, mas também aumenta a confiança da comunidade escolar e das famílias, evidenciando o papel central da escola na formação de cidadãos comprometidos com a cultura de paz.



## Educação Integral Cultura da Paz (UNESCO)

### Apresentação

A cultura da paz enfrenta o desafio de encontrar maneiras de transformar permanentemente atitudes, valores e comportamentos, promovendo a paz, a justiça social, a segurança e a resolução pacífica de conflitos. Desde sua criação, a UNESCO tem se dedicado a esse objetivo, principalmente por meio da educação. Levar a cultura da paz para as escolas significa cuidar das pessoas, transformar o ambiente e garantir mais saúde e segurança para alunos, professores, gestores e pais. Promover uma cultura de paz dentro das escolas vai ao encontro do cumprimento desse objetivo. A escola é um ambiente social, emocional e economicamente vulnerável, onde diferentes aspectos da sociedade se manifestam em uma versão reduzida.

### Público-alvo



- Discentes do fundamental I e II da rede municipal
- Professores, servidores e gestores da rede municipal
- Pais e responsáveis



### Problemas Encontrados

- **Integração de Valores no Planejamento Escolar:** Promover o respeito, diálogo e convivência harmoniosa no ambiente escolar por meio do planejamento dos professores.
- **Sustentabilidade e Educação Ambiental:** A ausência de aprofundamento em sustentabilidade impede a adoção de práticas ambientais eficazes e o desenvolvimento sustentável.
- **Fortalecer a Participação dos Alunos:** Incentivar práticas educativas que estimulem a reflexão crítica, o pensamento autônomo e o engajamento social transformador.
- **Limitação da Aprendizagem à Escola:** A

falta de interação com o mundo exterior restringe o desenvolvimento social dos alunos a contextos escolares.

- **Promoção da Consciência de Coletividade:** A escassez de oportunidades limita o desenvolvimento de valores como colaboração, solidariedade e responsabilidade social.
- **Problemas de Violência e Bullying:** Violência, bullying e cyberbullying tornam o ambiente escolar hostil, prejudicando o desenvolvimento emocional e social.
- **Professores como Mediadores de Conflitos:** A falta de formação adequada dificulta o

papel dos professores como mediadores de conflitos no ambiente escolar.

- **Participação dos Pais e da Comunidade:** Fortalecer a participação de pais e da comunidade na escola para colaborar no processo educacional e no desenvolvimento dos alunos.
- **Atividades Inclusivas Coletivas:** A falta de atividades coletivas voltadas para a inclusão limita a integração social e o senso de pertencimento dos alunos.
- **Autocuidado e Saúde Integral:** Fortalecer ações preventivas de saúde física e mental e restaurar a confiança no sistema de vacinação.

## Soluções

### Quando?

Início previsto para 2025.

### Benefícios



### O que?

Em uma cultura de paz não há ausência de conflitos, mas sim a busca ativa de sua resolução de forma construtiva por meio da negociação, do diálogo e da democracia. Em vista disso, a força mais poderosa, capaz de resolver desafios de maneira edificante é a não violência. Ela é o oposto da passividade, da obediência e da resignação. Trata-se de um processo dinâmico, que leva à ação, à resistência e ao engajamento. É uma busca permanente. Nesse sentido, a educação desempenha um papel preponderante na construção de atitudes e valores de uma cultura de paz. Não só a sala de aula como toda a escola pode se transformar em espaços de respeito, diálogo e acolhimento, um lugar privilegiado para superações das desigualdades e violências. Promover a consciência sobre questões sociais, econômicas e ambientais correspondentes ao tema da sustentabilidade.

### Como?

- **Formação de Professores nos Pilares da Cultura de Paz:** A formação dos professores será baseada nos seis pilares da Cultura de Paz da UNESCO, que incluem respeitar a vida, rejeitar a violência, praticar a generosidade, ouvir para compreender, preservar o planeta e redescobrir a solidariedade.
- **Criação de Grupos de Multiplicadores:** Serão criados grupos de multiplicadores que irão promover a Cultura de Paz desde o início do Ensino Fundamental I, com foco em atividades de desenvolvimento socioemocional.
- **Atividades para o Desenvolvimento de Competências Socioemocionais:** As atividades, como jogos cooperativos, artes, esportes, cultura, lazer e cidadania, serão voltadas para a inclusão social, acessibilidade e valorização da diversidade.
- **Elaboração de Agenda de Atividades:** Será elaborada uma agenda de atividades contínuas e diferenciadas, adaptadas conforme as idades dos estudantes, para garantir o aprendizado progressivo.
- **Envolvimento de Todos os Segmentos da Escola:** Todos os segmentos da escola, incluindo funcionários, alunos, professores, gestores e responsáveis, deverão se envolver ativamente no processo de promoção da Cultura de Paz.
- **Participação da Família:** A participação da família será fundamental, com momentos de reflexão e vivências com os filhos, para estreitar a relação com a escola e fortalecer os vínculos no processo de promoção da Cultura de Paz.

### Onde?

Realizar a formação dos multiplicadores no Centro de Capacitação Darcy Ribeiro. Ação com os alunos nas Escolas de período integral, explorando outros espaços de convivência, como a orla da praia, os ginásios poliesportivos, parques, vilas criativas, universidades, bem como, os equipamentos culturais, como os museus, pinacoteca e teatros. Durante toda formação do Ensino Fundamental I e II.

- **Ambiente Saudável:** Ambiente saudável dentro da escola, tanto físico quanto emocional, promovendo o bem-estar dos alunos e favorecendo um espaço acolhedor para o aprendizado.

- **Interesse e Participação:** Despertar no aluno o interesse pela participação, tanto na escola quanto na sociedade, incentivando o engajamento ativo e a responsabilidade cidadã.

- **Consciência sobre o Coletivo:** Ampliar a consciência sobre o coletivo, promovendo o respeito ao outro e a responsabilidade, que são fundamentais para a construção de uma sociedade mais solidária e colaborativa.

- **Olhar Ampliado à Diversidade e Inclusão:** Olhar ampliado à diversidade, promovendo a inclusão e o apoio a todos, garantindo um ambiente respeitoso e acolhedor para cada aluno.

- **Cuidado com a Vida em todos os Sentidos:** Cuidado com a vida em todos os sentidos, abrangendo o autocuidado, à saúde e o respeito ao ambiente, promovendo o bem-estar integral e a sustentabilidade.

- **Ambiente Seguro:** Ambiente seguro que proporcione sensação de segurança para alunos e profissionais da educação, fortalecendo a confiança da sociedade na escola. Isso inclui proteção física e emocional, promovendo respeito, acolhimento e motivação para o aprendizado.

# **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 4 CULTURA DA ESCOLA REFLEXIVA: FORMAÇÃO DE DOCENTES, SERVIDORES E GESTORES**

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas nos capítulos de Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4) e Social e Segurança (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Cultura da Escola Reflexiva pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico Educacional, foram considerados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da cidade, que apresentam avaliações variando entre média, baixa e

muito baixa. Esses índices estão diretamente relacionados às problemáticas identificadas nas ações propostas pelo CONDESAN.

## **Pesquisa**

A trajetória de um professor, especialmente nos dias de hoje, enfrenta diversos desafios, desde a formação acadêmica até a prática em sala de aula. Dados da pesquisa inédita “Perfil e Desafios dos Professores da Educação Básica no Brasil”, divulgada pelo Instituto Semesp, evidenciam que oito em cada dez professores da educação básica já pensaram em desistir da carreira. Entre os motivos estão o baixo retorno financeiro, a falta de reconhecimento profissional, a carga horária excessiva e a falta de interesse dos alunos.

O levantamento, realizado em março de 2024, contou com a participação de docentes das redes pública e privada, abrangendo o ensino infantil, fundamental e médio, de todas as regiões do Brasil. Os resultados indicam que 79,4% dos professores entrevistados já consideraram abandonar a profissão. Quanto à percepção sobre o futuro da carreira, 67,6% relataram sentimentos como insegurança, desânimo e frustração.

Os principais obstáculos apontados pelos docentes incluem: a falta de valorização e incentivo na carreira (74,8%), a ausência de disciplina e interesse dos alunos (62,8%), o déficit de apoio e reconhecimento da sociedade (61,3%) e a falta de participação das famílias no processo educativo (59%).

Para acrescentar, mais da metade dos entrevistados (52,3%) relatou ter enfrentado algum tipo de violência no exercício da docência. As formas de violência mais mencionadas foram agressão verbal (46,2%), intimidação (23,1%) e assédio moral (17,1%), além de registros de racismo, injúria racial, violência de gênero e até ameaças de agressão ou morte. Os atos de violência são praticados majoritariamente por alunos (44,3%), seguidos por alunos e seus responsáveis (23%) e funcionários da própria escola (16,1%).

A problemática enfrentada começa cedo, nos cursos de graduação, que muitas vezes não preparam adequadamente para as exigências reais do desempenho docente no ambiente escolar. Nos últimos anos, essa questão tem se agravado com a expansão dos cursos de licenciatura na modalidade de Educação a Distância (EaD).

Com as transformações tecnológicas e as mudanças no comportamento das famílias e das crianças, novas demandas surgem diariamente nas escolas. No entanto, segundo dados do Censo, 65% dos concluintes de cursos de formação docente em 2022 se graduaram em cursos à distância, o que representa um aumento de 119% em comparação com 2012. Nesse mesmo período, a formação presencial caiu de 66% para 35%. Em números absolutos, 165 mil concluintes de licenciatura no último ano vieram do EaD, enquanto apenas 90 mil foram formados em cursos presenciais.

Isso significa que seis em cada dez formandos em licenciatura concluíram o curso a distância, um número muito maior do que em outras áreas de formação, onde a média de concluintes em EaD é de 31%. Esse crescimento foi, em grande parte, impulsionado pela rede privada, que concentra 60,2% dos concluintes em formação inicial docente.

O aumento da formação a distância, porém, vem acompanhado de uma preocupação com a qualidade dos cursos oferecidos. A expansão do EaD não parece estar se refletindo em uma melhoria da formação docente, conforme



| Nota bruta geral média do Enade de cursos voltados à formação docente, na modalidade a distância: |                    |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Curso de Licenciatura (EaD)                                                                       | Nota média em 2014 | Nota média em 2021 |
| Educação física                                                                                   | 43,43              | 31,28              |
| Química                                                                                           | 38,24              | 34,59              |
| Pedagogia                                                                                         | 45,42              | 34,88              |
| Física                                                                                            | 36,31              | 35,77              |
| Ciências biológicas                                                                               | 39,4               | 38,98              |
| Música                                                                                            | 45,65              | 39,01              |
| Letras: português e inglês                                                                        | 42,3               | 39,1               |
| Letras: português                                                                                 | 39,55              | 39,39              |
| Artes visuais                                                                                     | 40,27              | 40,05              |

Fonte: Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade)/ Inep/ MEC. Elaboração: Todos Pela Educação.

Figura 11 – Desempenhos dos estudantes dos cursos de licenciatura no Enade 2021

demonstra a figura.

Esse resultado pode trazer consequências para a educação e o preparo dos professores para lidar com as complexas realidades do ambiente escolar moderno. Encarar uma sala de aula cheia de alunos com uma formação realizada a distância é, sem dúvida, um desafio significativo. No entanto, esse não é o único obstáculo. Deve-se levar em consideração também a escassez de tempo e a falta de espaço para uma formação contínua dentro das próprias Unidades Escolares. O cotidiano de uma escola é intenso, com inúmeras demandas acontecendo simultaneamente.

Esse cenário cria um ciclo vicioso: a ausência de tempo e de formação adequada impede que se trabalhe de forma preventiva para evitar problemas. Como resultado, a maior parte do tempo é consumida tentando resolver situações que poderiam ter sido prevenidas se houvesse uma formação contínua e eficiente. Assim, o foco acaba sendo nas consequências, e não nas causas, perpetuando o desgaste, aumentando o número de docentes doentes e desmotivando novos profissionais a seguir esta área, resultando na escassez de docentes.

A combinação de uma formação inicial fragilizada, muitas vezes realizada a distância, e a ausência de um processo de formação continuada eficaz torna ainda mais difícil a tarefa de educar em um ambiente que demanda cada vez mais preparo e flexibilidade por parte dos docentes.

Os inúmeros desafios enfrentados diariamente pelos professores têm um impacto significativo em sua saúde mental. No livro “Trabalho e Saúde dos Professores - Precarização, Adoecimento e Caminhos para a Mudança”, os pesquisadores evidenciam que, tanto na rede pública quanto na privada, os docentes enfrentam problemas de saúde semelhantes, com destaque para os transtornos mentais, como síndrome de burnout, estresse e depressão.

Conforme apontado pelos autores, pesquisas recentes indicam que os transtornos mentais se tornaram a principal causa de afastamento dos professores por questões de saúde. Enquanto há cinco anos as doenças vocais predominavam como o motivo mais comum de licenças, hoje essa realidade mudou, com os transtornos mentais assumindo o papel de principal fator que impede os professores de permanecerem em sala de aula.

Seguindo adiante, ainda no ambiente escolar, encontramos personagens que muitas vezes são invisibilizados tanto pela sociedade quanto pelos próprios membros da comunidade escolar: os funcionários. Inspetores, merendeiros, porteiros, profissionais da limpeza e do setor administrativo são profundamente impactados pelas novas demandas do mundo contemporâneo, mas raramente são ouvidos, lembrados ou incentivados a promover mudanças positivas.

Esses profissionais, que atuam diariamente dentro das escolas, também desempenham um papel educativo. São exemplos e modelos para muitos alunos, mas geralmente ficam à margem das decisões e debates sobre o futuro da educação. Reconhecer e valorizar o trabalho dessas pessoas dentro do ambiente educacional pode trazer melhorias significativas para a qualidade do ensino. Ao serem reconhecidos de forma adequada, eles se sentem mais conectados e comprometidos com suas funções.

A educação não ocorre de forma isolada. É essencial a ação integrada de todos os colaboradores que atuam dentro da escola, garantindo o suporte necessário para que os processos de ensino e aprendizagem se desenvolvam plenamente. Enquanto o professor, em sala de aula, é responsável por transmitir conhecimentos, os funcionários que atuam fora da docência precisam dominar os conceitos, espaços e materiais pedagógicos, de forma a oferecer o apoio necessário para que o processo educacional aconteça de maneira eficaz.

Reconhecer e valorizar todos os membros que atuam na escola é uma necessidade urgente. A criação de um ambiente saudável, inclusivo e colaborativo depende da aproximação, integração e da escuta ativa de todos. Essas ações são fundamentais para promover o engajamento nas iniciativas que priorizam a qualidade tanto do ambiente escolar quanto dos processos de ensino e aprendizagem. Só assim, estaremos em um movimento verdadeiramente transformador.

Em Santos, há um espaço privilegiado para formação de docentes, a Prefeitura Municipal conta com o Centro de Formação de Professores “Darcy Ribeiro”, uma instituição dedicada ao desenvolvimento e capacitação de profissionais da educação. O centro oferece diversas atividades, como cursos e palestras, com foco principal nos educadores da rede municipal, mas também abrangendo outros profissionais ligados à área.

O objetivo central é proporcionar a constante atualização pedagógica e o aprimoramento dos professores, ofere-



cendo apoio em novas metodologias, tecnologias educacionais e práticas pedagógicas inovadoras.

O centro desempenha um papel fundamental na educação municipal, sendo um espaço de troca de experiências, estudos e aprofundamento de temas essenciais para o ensino. Além das formações e oficinas, também promove debates e encontros sobre questões atuais da educação, como inclusão, uso de tecnologias digitais em sala de aula e o ensino de valores e cidadania.

Ademais, desde 2008, Santos é considerada Cidade Educadora, pela Associação Internacional das Cidades Educadoras (AICE), que elaborou um documento conhecido como “Carta das Cidades Educadoras”, onde são estabelecidos princípios e diretrizes para cidades que se comprometem a transformar seus espaços urbanos em ambientes de aprendizado contínuo, inclusivo e participativo.

A carta destaca que a cidade deve ser um agente ativo na formação integral de seus cidadãos, oferecendo oportunidades educativas além das escolas, promovendo valores de convivência, igualdade, justiça social e sustentabilidade.

Entre os princípios abordados, é enfatizado o direito à educação de qualidade para todos, o compromisso com o desenvolvimento humano e a criação de políticas públicas que valorizem a educação ao longo da vida. Ela também defende a inclusão social, o respeito à diversidade, a promoção da participação cidadã e o uso responsável de recursos naturais. Através desses eixos, as cidades educadoras visam construir comunidades mais justas e solidárias, onde o aprendizado ocorra de maneira ampla, em diversos espaços e momentos da vida.

As cidades que assinam a Carta comprometem-se a adotar medidas que reforcem esses princípios, implementando projetos e ações que incentivem a educação como um eixo central para o desenvolvimento social e humano.

Diante dos inúmeros desafios que os profissionais da educação enfrentam atualmente, desde a precarização da formação inicial até as complexas realidades do ambiente escolar, fica evidente a urgência de reavaliar e fortalecer as políticas de formação continuada. A pesquisa que revela altos índices de desânimo, abandono da carreira e problemas de saúde mental entre os docentes destaca a necessidade de criar condições mais favoráveis para o exercício da profissão, com apoio constante e valorização adequada.

Além dos professores, é fundamental reconhecer o papel dos servidores e gestores no cotidiano escolar, uma vez que todos contribuem para o bom funcionamento da instituição e para a qualidade do ensino. A valorização desses profissionais, juntamente com o fortalecimento de uma cultura de colaboração dentro das escolas, pode promover um ambiente mais saudável e propício para o desenvolvimento de alunos e educadores.

A cidade de Santos, ao contar com o Centro de Formação de Professores “Darcy Ribeiro” e seu compromisso com os princípios das Cidades Educadoras, têm a oportunidade de liderar esse movimento de transformação, promovendo a educação como um processo contínuo e inclusivo que vai além dos muros da escola. Assim, é possível construir uma comunidade educacional mais integrada, motivada e preparada para enfrentar os desafios do futuro.

## **Análise**

Após a análise das ações da CONDESAN, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 e de uma pesquisa aprofundada sobre a formação docente e as iniciativas da Prefeitura de Santos, chegou-se à conclusão



de que há um caminho claro a seguir em relação à capacitação dos professores. Identificou-se a necessidade de envolver docentes, servidores e gestores em um pacto contínuo de aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem, buscando melhores resultados. Surgiu, então, a ideia de valorizar aqueles que cuidam da escola, oferecendo-lhes voz, identidade, bem-estar e um sentimento de orgulho em pertencer àquela unidade que os acolhe e respeita. Esse cuidado abre espaço para uma transformação verdadeira e profunda, capaz de ser promovida pela educação.

O projeto foi nomeado “Escola Reflexiva - Formação de Docentes, Servidores e Gestores”, com o objetivo de promover a formação contínua dos professores e integrar todos os profissionais da escola, visando criar um ambiente de aprendizagem colaborativo e inclusivo. Alinhado às recomendações da CONDESAN, o projeto propõe ações simples e eficazes para atingir esses objetivos.

A implementação dessas ações, em sintonia com o conceito de escola reflexiva, promoveria uma escola mais engajada, participativa, inovadora e inclusiva, onde o bem-estar, a formação contínua e o envolvimento de toda a comunidade escolar se tornariam pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma educação de excelência. O projeto “Escola Reflexiva” pode, ainda, facilitar a criação de um pacto coletivo entre todos os envolvidos, reforçando o compromisso com a melhoria dos resultados e o fortalecimento da unidade escolar

Importância: ●●●●●

Esforço: ●●●●●

Impacto: ●●●●●

CENTRO DARCY RIBEIRO  
Formação, Pesquisa e Tecnologia Educacional

## Cultura da Escola Reflexiva Formação de Docentes, Servidores e Gestores

### Apresentação

Formação contínua de docentes, em articulação com os servidores que atuam nas unidades escolares, como porteiros, merendeiras, atendentes de classe e profissionais administrativos, com o objetivo de desenvolver estratégias para a criação de um ambiente dinâmico de trocas e construções coletivas. O fortalecimento do bem-estar de todos que atuam direta ou indiretamente com os alunos será promovido por meio da valorização de cada indivíduo que compõe a escola. A proposta inclui reflexões sobre a identidade de cada membro, o entendimento do contexto da escola, mudança de paradigmas, inclusão e coletividade, utilizando metodologias ativas, e buscando criar laços que incentivem o engajamento em torno dos valores fundamentais da educação municipal, em sua dimensão ética, humana, interpessoal e valorativa. Reconhecimento dos profissionais que transformam a realidade da escola.

### Público-alvo



- Professores, servidores e gestores da rede municipal



### Problemas Encontrados

- **Reflexão e Troca de Experiências:** A falta de tempo para refletir e trocar experiências dificulta a inovação e o trabalho colaborativo.
- **Continuidade na Formação:** A falta de formação contínua prejudica o desenvolvimento profissional e a implementação de práticas atualizadas.
- **Formação Profissional Limitada:** Formações focadas na prática, sem desenvolver habilidades integrais, restringem o crescimento pessoal e educacional.
- **Continuidade de Estudos:** O baixo investimento em estudos limita o acesso a recursos e o avanço acadêmico.
- **Falta de Reconhecimento:** A ausência de reconhecimento pelo trabalho da equipe escolar afeta a motivação e o envolvimento.
- **Baixo Engajamento:** Pouco engajamento nos projetos escolares limita a participação ativa de professores e funcionários.
- **Educação Especial:** A insegurança e a falta de reconhecimento dificultam o trabalho com alunos com deficiência.
- **Aprendizagem Criativa:** A ausência de formação para aprendizagem criativa limita o desenvolvimento de habilidades inovadoras.
- **Entendimento sobre Conselho Tutelar e ECA:** O baixo entendimento do Conselho Tutelar e do ECA compromete a proteção dos direitos das crianças e adolescentes.
- **Problemas do Cotidiano Escolar:** A falta de formações voltadas aos problemas diários da escola impede a adaptação das práticas pedagógicas.

## Soluções

### Quando?

Início previsto para 2025.

### O que?

Projeto “Cultura da Escola Reflexiva: Encontros de Docentes e Servidores da Unidade Escolar. Formação de grupo de cada unidade escolar, com docentes e funcionários, utilizando da Comunicação Não Violenta (CNV) para desenvolvimento pessoal e articulação de novas propostas de atuação, resgatando e descobrindo quem são dentro e fora da escola, fortalecendo vínculos para engajamento das ações propostas e como uma forma de autoconhecimento e autocuidado. Abordando também, as mudanças na realidade da escola, a inclusão, o combate a assédio moral, sexual, a violência, discriminação, auxiliando na prevenção da Síndrome de Burnout e outras doenças mentais.

### Como?

- **Organização dos grupos de reflexão:** As escolas deverão formar os grupos que se encontrarão regularmente e selecionar as temáticas pertinentes a sua realidade
- **Autoconhecimento e Autocuidado:** Cada integrante terá a oportunidade de compartilhar sua história, tempo de escola e ouvir os colegas, facilitando a compreensão das trajetórias, origens e sonhos das personas que cuidam da escola. A partir dessas reflexões, será possível despertar para a importância do autocuidado, permitindo-se dedicar tempo para si, mesmo com a rotina agitada. A competência 8 da BNCC, que envolve Autoconhecimento e Autocuidado, destaca a importância de se conhecer, apreciar e cuidar da saúde física e emocional.
- **Prevenção:** À luz da união e da legislação vigente, combater o assédio moral, sexual e qualquer forma de discriminação, promovendo a inclusão e a diversidade. Favorecendo uma convivência saudável e prevenindo doenças relacionadas à saúde física e mental.
- **Coletividade e Pertencimento:** Para estimular o desenvolvimento coletivo, é essencial conhecer a realidade da unidade escolar, entendendo suas necessidades. A empatia, ao permitir uma escuta ativa e respeitosa, facilita a construção de soluções colaborativas. A partir disso, surge a necessidade de reavaliar práticas, ações e metas, garantindo que estejam alinhadas aos desafios reais da escola. Esse processo contínuo de reflexão e ajuste contribui para a melhoria e o crescimento coletivo.
- **Transformação:** Aproveitar a oportunidade de refletir sobre mudanças e permanências para promover uma transformação de todos para todos, possibilitando, assim, a identificação de novas ações no futuro que incentivem a construção de um ambiente saudável para o trabalho e para aprendizagem dos alunos.
- **Reconhecimento:** Valorização de si, do outro, das conquistas diárias e do potencial de transformação que cada um possui. Celebrar o reconhecimento já alcançado, ao mesmo tempo em que se abre a possibilidade de arriscar-se em novas propostas de incentivo, incluindo premiações.

### Onde?

Os momentos de reflexão e reunião dos grupos podem acontecer nas unidades escolares do Município de Santos ou em ambientes fora da escola, se o grupo julgar necessário e achar que será enriquecedor para o processo de reflexão.

## Benefícios



- **Engajamento e Pertencimento da Equipe:** Engajamento da equipe e fortalecimento do pertencimento à unidade escolar, criando um ambiente de colaboração e compromisso, onde todos se sentem responsáveis pelo sucesso educacional.
- **Percepção da Realidade Escolar:** Envolvendo a compreensão crítica dos desafios, necessidades e potencialidades da comunidade escolar.
- **Percepção do Seu Papel na Escola:** Onde cada membro da comunidade escolar, compreende sua contribuição individual para o ambiente de aprendizagem e o sucesso coletivo da instituição.
- **Transformação do Ambiente Escolar:** Criando espaços mais acolhedores, inclusivos e estimulantes, que favoreçam o desenvolvimento integral dos alunos e promovam uma aprendizagem significativa e colaborativa.
- **Prevenção de Doenças Mentais:** Prevenção de doenças, promovendo a saúde emocional e psicológica por meio de apoio, conscientização e estratégias de enfrentamento do estresse, ansiedade e depressão.
- **Reconhecimento e Valorização Profissional:** Valorização do trabalho produzido na escola e reconhecimento profissional, fundamentais para motivar os educadores e fortalecer o compromisso com a qualidade educacional e o desenvolvimento dos alunos.

# **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 5 PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO - FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DE SANTOS**

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas nos capítulos de Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Social e Segurança (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) articulada pela Fundação Parque Tecnológico de Santos pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 2, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.



Relatório  
Condesan

## AÇÕES SELECIONADAS DO RELATÓRIO DA CONDESAN

| Capítulos                 | Ações |
|---------------------------|-------|
| Desenvolvimento Econômico | 05    |
| Educação                  | 01    |
| Gestão Pública            | 01    |
| Inovação                  | 08    |
| Meio Ambiente             | 02    |
| Social e Segurança        | 01    |

## Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico Educacional, foram considerados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da cidade, que apresentam avaliações variando entre média, baixa e muito baixa. Esses índices estão diretamente relacionados às problemáticas identificadas nas ações propostas pelo CONDESAN.

## Pesquisa

Os parques tecnológicos são ambientes de inovação com grande potencial para atuar como catalisadores do desenvolvimento econômico e social das cidades. Ao reunir, em um mesmo espaço físico, setores essenciais como o poder público, empresas, universidades, centros de pesquisa e a comunidade, esses parques promovem um diálogo contínuo e estreitam as relações entre os diversos agentes do ecossistema de inovação. Esse ambiente integrado fomenta a criação de soluções para demandas locais e nacionais, estabelecendo uma dinâmica capaz de transformar o cenário econômico e social das regiões onde estão inseridos.

Esses espaços não se limitam a abrigar empresas inovadoras. Sua função vai além, oferecendo mecanismos que fortalecem linhas de pesquisa científica, novas tecnologias, projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), Economia Criativa, empreendedorismo e capacitação profissional. Tais mecanismos viabilizam a implemen-



| <b>5</b> IGUALDADE DE GÊNERO<br>                           | Indicador                                                                           | Nível       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                                             | Mulheres jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham              | Média       |
|                                                                                                                                             | Diferença percentual entre jovens mulheres e homens que não estudam e nem trabalham | Média       |
| <b>8</b> TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO<br>        | Indicador                                                                           | Nível       |
|                                                                                                                                             | Desemprego                                                                          | Baixa       |
|                                                                                                                                             | Jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham                       | Média       |
|                                                                                                                                             | Ocupação das pessoas com 16 anos de idade ou mais                                   | Média       |
| <b>9</b> INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURAS<br>         | Indicador                                                                           | Nível       |
|                                                                                                                                             | Investimento público em infraestrutura urbana por habitante                         | Muito baixa |
| <b>17</b> PARCERIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS<br> | Indicador                                                                           | Nível       |
|                                                                                                                                             | Investimento público                                                                | Baixa       |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: Média Baixa Muito baixa

tação de empreendimentos inovadores que impactam diretamente a vida da população, promovendo o desenvolvimento não apenas no local onde estão instalados, mas também em toda a região à qual está inserido. A estrutura física desses parques geralmente inclui incubadoras e aceleradoras de empresas, espaços de coworking, salas de reunião e conferências, além de laboratórios de fabricação digital, atendendo a diversas demandas regionais e setoriais.

Os parques tecnológicos são importantes para o desenvolvimento das comunidades, pois geram empregos, estimulam a economia, promovem a cultura e aumentam a riqueza da região. Além disso, contribuem significativamente para o fortalecimento do capital intelectual de grupos sociais, promovem a transferência tecnológica, o aumento da competitividade e a criação de um ambiente fértil para a pesquisa e inovação.

A Fundação Parque Tecnológico de Santos (FPTS) é um exemplo claro do papel que esses ambientes podem desempenhar. Criada em 2012 como uma autarquia municipal, a FPTS tem como missão fomentar ciência, inovação, tecnologia e empreendedorismo, sempre com o foco no desenvolvimento social e econômico de Santos. Sua estru-

tura física, inaugurada oficialmente em janeiro de 2024, está localizada no centro da cidade e pretende se consolidar como um hub de inovação, capaz de conectar a academia, o governo, as empresas e a sociedade civil.

Atualmente, a FPTs opera por meio do Programa Membership, que, através de um edital de chamamento, convida empreendedores a se beneficiarem de sua conectividade, infraestrutura, capacitação e suporte. O programa visa criar um ambiente favorável à geração de novos negócios e à formação de ideias inovadoras, além de proporcionar acesso a redes de contato com empresas, universidades e investidores. A infraestrutura do parque oferece espaços

### Empresas Incubadas Residentes

| Ano  | Empresas |
|------|----------|
| 2015 | 0        |
| 2016 | 2        |
| 2017 | 4        |

Tabela 1 – Empresas incubadas no FPTs entre 2015 e 2017

### Empresas Conveniadas e Credenciadas ao Parque (Universidades, Institutos de Tecnologia/Empresas de Tecnologia)

| Ano  | Empresas |
|------|----------|
| 2013 | 11       |
| 2014 | 15       |
| 2015 | 16       |
| 2016 | 18       |
| 2017 | 20       |

Tabela 2 – Empresas conveniadas e credenciadas no FPTs entre 2013 e 2017

compartilhados, como salas de reunião e coworking, além de mentorias, cursos e workshops de capacitação.

Os empreendedores podem optar entre diferentes modalidades de participação, que variam entre a virtual, para iniciantes ou aqueles que preferem o trabalho remoto (sem cobrança mensal), e a full-time, com mensalidade de R\$ 200, que garante acesso a todos os benefícios do programa.

De acordo com dados do site Cidade Aberta Transparência, o desempenho da FPTS entre os anos de 2015 e 2017 revela que houve um baixo desempenho em empresas incubadas e conveniadas no parque (tabelas 1 e 2), e o PDR (Participação Diretas nos Resultados), que é um sistema de indicadores de desempenho para suporte aos contratos de gestão de metas e resultados da Prefeitura de Santos, indica que 35,7% das metas foram cumpridas (Gráfico 1), destacando o grande potencial que ainda pode ser explorado pelo parque.

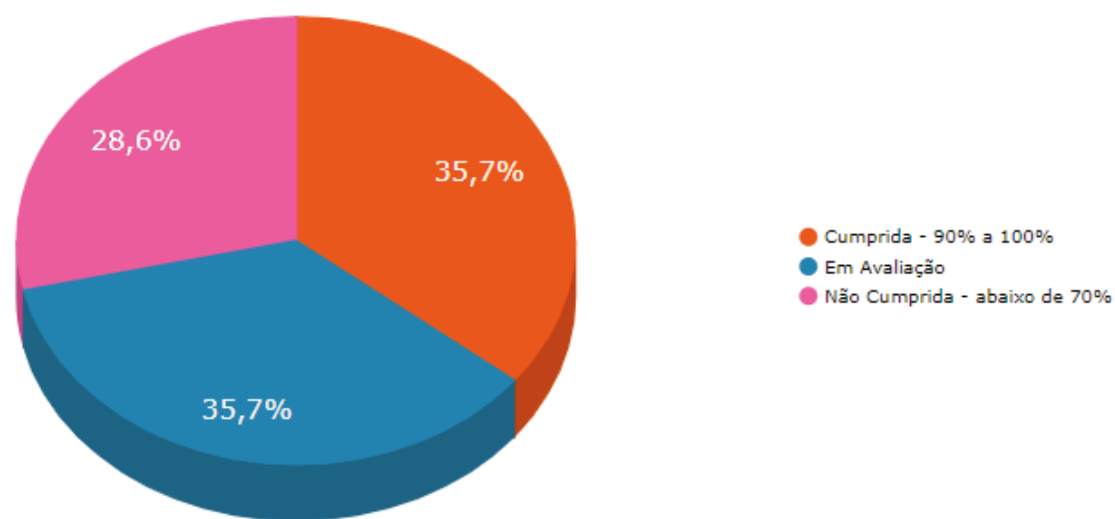


Gráfico 1 – Resultado de metas e indicadores do FPTS (2024)

Contudo, indicadores relacionados ao número de empresas credenciadas em 2024 e à inclusão de cursos de empreendedorismo tecnológico nas Vilas Criativas apontam para um caminho promissor de crescimento. Uma oportunidade para ampliação do impacto da FPTS seria a melhoria de seu site e das redes sociais, tornando-o mais eficaz na comunicação das ações e resultados alcançados, além de promover maior engajamento da comunidade local.

Um exemplo de referência em parques tecnológicos no Brasil é o Porto Digital, em Recife, no Estado de Pernambuco. Com mais de 350 empresas e instituições dos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Economia Criativa (EC) e Tecnologias para Cidades, o parque é referência nacional e internacional. O parque conta

|      |       |                                                                                                                                                                                             |     |           |     |       |              |    |                            |
|------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-----|-------|--------------|----|----------------------------|
| FPTS | I2880 | Disponibilizar cursos de inclusão de empreendedorismo de base tecnológica nas Vilas Criativas                                                                                               | PDR | Semestral | 0   | 0     | Não Cumprida | 0  | <a href="#">Q Detalhar</a> |
| FPTS | I774  | Número de empresas credenciadas                                                                                                                                                             | PDR | Semestral | 0   | 0     | Não Cumprida | 0  | <a href="#">Q Detalhar</a> |
| FPTS | I3521 | Quantidade de vagas ofertadas a jovens em atividades intensivas em conhecimento de tecnologia em áreas de alta vulnerabilidade social (Zona Noroeste, Morros, Vila Nova e Área Continental) | PDR | Semestral | 564 | 225,6 | Cumprida     | 10 | <a href="#">Q Detalhar</a> |

**Tabela 3 – Indicadores de metas e resultados do FPTS (2024)**

com incubadoras de empresas, aceleradoras de negócios, institutos de pesquisa de desenvolvimento e organizações de serviços associados, além de diversas representações governamentais.

Além disso, o Porto Digital conta com o CESAR School, uma instituição de ensino superior voltada para a formação de profissionais em áreas estratégicas de tecnologia. Esta iniciativa do CESAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, foi considerado por duas vezes a melhor instituição de Ciência e Tecnologia do País pela Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia (FINEP). O Porto Digital possui ainda o Armazém da Criatividade unidade avançada na cidade de Caruaru, no Agreste de Pernambuco.

O Porto Digital já atraiu dezenas de empresas nacionais e multinacionais, além de centros de tecnologia de outros estados do Brasil. Com a recente expansão territorial para bairros adjacentes e o interior de Pernambuco, a expectativa é que até 2025 o parque alcance entre 500 e 600 empresas, empregando aproximadamente 20 mil pessoas. O sucesso do Porto Digital pode servir como inspiração para o fortalecimento do Parque Tecnológico de Santos.

### Análise

O Parque Tecnológico de Santos reúne todas as condições necessárias para se consolidar como um pilar estratégico no desenvolvimento econômico, social e tecnológico da cidade e da região metropolitana. Com uma estrutura física já estabelecida em uma localização privilegiada no centro de Santos, com acesso fácil por meio da nova linha do VLT, o parque não apenas possui a capacidade de abrigar empresas e projetos inovadores, mas também de se

transformar em um núcleo de articulação entre diferentes setores — academia, governo, empresas e sociedade civil.

O Plano Estratégico Educacional da FPTS propõe ações que visam ao pleno funcionamento da fundação, fortalecendo o diálogo entre os diversos setores da sociedade, atraindo investimentos, gerando empregos e promovendo a inovação como principais metas. O objetivo é transformar o parque em um hub de excelência, capaz de gerar valor para a sociedade e colaborar com o desenvolvimento sustentável da região.

O Parque Tecnológico pode desempenhar um papel fundamental na promoção de parcerias estratégicas voltadas para a pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), criando um ambiente favorável para o surgimento de novas tecnologias e soluções. Ao atrair empresas de base tecnológica, startups e centros de pesquisa, o parque pode estimular a criação de clusters de inovação, fortalecendo o ecossistema empreendedor da região, e fomentar a criação de registros de patentes.

Além disso, o parque tem um grande potencial para se tornar um centro de formação e capacitação tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento de mão de obra qualificada em áreas como ciência de dados, inteligência artificial, energias renováveis, entre outras. Esses programas de capacitação podem ser desenhados para atender diretamente às demandas da sociedade e do mercado local, promovendo uma maior sinergia entre as necessidades empresariais e a oferta de profissionais qualificados.

Em termos de impacto socioeconômico, o Parque Tecnológico com a participação ativa dos Órgãos Públicos, demandando pesquisa e inovação para as diversas áreas que impactam o desenvolvimento econômico e a melhoria de vida da sociedade santista, tem o potencial de fomentar o crescimento de setores estratégicos, como a economia criativa, saúde digital, logística e tecnologia portuária, que são áreas fundamentais para a região de Santos. Ao promover a inovação e a transferência de conhecimento entre as instituições locais e internacionais, o parque pode se tornar uma referência no desenvolvimento de soluções tecnológicas voltadas para os desafios urbanos, contribuindo para uma cidade mais inteligente e conectada, ajudando no desenvolvimento de pesquisa e publicações acadêmicas e registro de patentes.

Portanto, a consolidação do Parque Tecnológico de Santos como um centro de excelência em inovação e tecnologia não só impulsionará o desenvolvimento econômico local, mas também posicionará a cidade como um polo de referência regional e nacional em tecnologias emergentes, gerando oportunidades de emprego, desenvolvimento de novos negócios e uma melhoria significativa na qualidade de vida da população.

Ao seguir modelos bem-sucedidos, como o Porto Digital, e ao investir na melhoria de sua comunicação e na oferta de serviços à comunidade, a FPTS pode se consolidar como uma peça-chave no desenvolvimento de Santos, impulsionando a economia local, promovendo inovação e contribuindo para a inclusão tecnológica e social..



## Apresentação

O Parque Tecnológico de Santos reúne todas as condições necessárias para se consolidar como um pilar estratégico no desenvolvimento econômico, social e tecnológico da cidade e da região metropolitana. Com uma estrutura física estabelecida no centro de Santos, o parque pode atuar como um núcleo de articulação entre diferentes setores - academia, governo, empresas e sociedade civil, desempenhando um papel fundamental na promoção de parcerias estratégicas voltadas para a pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), e para se tornar um centro de formação e capacitação tecnológica, promovendo sinergia entre as necessidades empresariais e oferta de profissionais qualificados.

## **Público-alvo**



- Poder Público
- Iniciativa Privada
- Pesquisadores e profissionais de áreas diversas
- Jovens e adultos em busca de oportunidades no mercado de trabalho



## **Problemas Encontrados**

- **Valorização de Talentos Regionais:** Carência de incentivos à inovação e pesquisa que beneficiem os moradores da cidade de Santos nas diversas áreas e que valorizem os talentos regionais.
- **Investimentos para Capacitações Profissionais:** Falta de investimentos em formação voltada para a capacitação profissional tecnológica.
- **Conexão entre Mercado e Capacitações:** Fragilidade na conexão entre demandas do mercado e a capacitação profissional.
- **Atendimento às Demandas da Cidade:** Escassez de projetos de inovação voltados para atender às demandas da cidade com foco no desenvolvimento sustentável.
- **Capacitação para Servidores Públicos:** Carência de um programa de capacitação de servidores públicos para o uso de TICs.
- **Fortalecimento do Parque Tecnológico:** Carência de projetos e eventos que promovam a ocupação e o uso efetivo do espaço do FPTs.
- **Parceria nos Diversos Setores:** Dificuldade de articulação nas parcerias entre academia, parque tecnológico, iniciativa privada e poder público.



# Soluções

## Quando?

Início previsto para 2025.

## O que?

Estabelecer parcerias estratégicas entre o FPTs, universidades, institutos de pesquisa, empresas privadas e órgãos governamentais locais para promover iniciativas de pesquisa, desenvolvimento e inovação. O objetivo é impulsionar o progresso econômico e social, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população santista. O FPTs atuará como um centro de formação profissional, capacitando jovens, adultos e trabalhadores dos setores público e privado.

## Como?

- **Parcerias Público-Privadas:** Criação de convênios com empresas locais e multinacionais para capacitar jovens e profissionais através de programas de estágio, treinamentos e certificações tecnológicas.
- **Setores Predominantes:** Identificação dos setores de maior relevância econômica em Santos, junto a prefeitura - como o porto, o turismo, o comércio e a pesca - para compreensão das necessidades tecnológicas destas áreas.
- **Demanda por novas competências:** Identificação das áreas tecnológicas emergentes - como análise de dados, automação, inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT) - e elaboração de programas de treinamento alinhados às demandas do mercado.
- **Centro de Capacitação e Inovação:** Criação de um centro de formação tecnológica em Santos voltado para o desenvolvimento de competências nas áreas de programação, automação de processos, gestão de projetos tecnológicos, tecnologias verdes e empreendedorismo.
- **Identificação das necessidades de melhorias na cidade:** Participação ativa da prefeitura e demais secretarias para mapeamento dos problemas da cidade que demandam soluções de inovação e sustentabilidade.
- **Criação de grupos de pesquisa:** Convocação de profissionais e pesquisadores por meio de editais, em parceria com a academia e setor público e privado, para atuação em propostas de solução para os problemas identificados na cidade.
- **Infraestrutura.** Financiamento e disponibilização de toda estrutura necessária para o desenvolvimento e concretização das propostas de solução originadas das pesquisas.
- **Programas de Aceleração e Incubação:** Oferecimento de suporte a startups que desenvolvem soluções tecnológicas alinhadas às necessidades de uma cidade sustentável e conectada. Possibilidade de patenteamento das ideias.
- **Criar uma agenda de eventos de PDI:** Fomento a realização de eventos na área de Tecnologia e Inovação para troca de conhecimento entre diferentes setores do mercado, com foco em educação e empregabilidade. Ex.: Hackathons, Feiras de Ciências e Tecnologia Estudantil e Profissional, Projetos de Conclusão de Curso, etc.

## Onde?

O Parque Tecnológico de Santos será o espaço central para o desenvolvimento de pesquisas e o encontro dos grupos de trabalho, assim como para realização de cursos de formação e capacitação profissional, proporcionando a infraestrutura necessária para a realização destes projetos. As atividades deverão ter início em 2025, e o parque servirá como um ambiente de inovação e colaboração, impulsionando soluções tecnológicas alinhadas às necessidades da cidade.

## Benefícios



- **Acesso a Empregos:** Oportunidades na economia digital, TI, automação e startups locais de inovação e tecnologia verde, promovendo a inserção no mercado formal.
- **Redução da Desigualdade Social:** Inclusão digital e capacitação para populações de baixa renda, promovendo mobilidade social e redução de disparidades.
- **Fortalecimento da Economia Local:** Novos setores como inovação e sustentabilidade atraem investimentos, aumentando a competitividade e produtividade regional.
- **Inclusão de Jovens no Mercado de Trabalho:** Capacitação e empreendedorismo jovem para reduzir o desemprego juvenil.
- **Desenvolvimento de Competências Futuras:** Preparação para a transformação digital e demandas do mercado, com foco em aprendizado contínuo.
- **Parcerias e Consórcios:** Integração de recursos e expertise para soluções tecnológicas aplicáveis ao contexto urbano.
- **Geração de Emprego e Renda:** Capacitação profissional e incentivo à criação de cooperativas comunitárias para promover autonomia e desenvolvimento sustentável.
- **Fortalecimento da Comunidade e Capital Humano:** Desenvolvimento do capital humano, promovendo participação social e inclusão tecnológica.
- **Sustentabilidade e Inovação:** Soluções sustentáveis com profissionais capacitados em tecnologia verde, gerando benefícios ambientais a longo prazo.



# **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 6**

# **ECONOMIA CRIATIVA E**

# **EMPREENDEDORISMO**

# **SUSTENTÁVEL**

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas nos capítulos de Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Turismo e Eventos (7), e Social e Segurança (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Economia Criativa e Empreendedorismo Sustentável pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 3, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## AÇÕES SELECIONADAS DO RELATÓRIO DA CONDESAN

Relatório  
Condesan

| Capítulos                 | Ações |
|---------------------------|-------|
| Desenvolvimento Econômico | 08    |
| Educação                  | 04    |
| Gestão Pública            | 02    |
| Inovação                  | 10    |
| Meio Ambiente             | 06    |
| Social e Segurança        | 05    |
| Turismo e Eventos         | 06    |

## Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico Educacional, foram considerados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da cidade, que apresentam avaliações variando entre média, baixa e muito baixa. Esses índices estão diretamente relacionados às problemáticas identificadas nas ações propostas pelo CONDESAN.



| Indicador                                                                            | Nível       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Famílias inscritas no Cadastro Único para programas sociais                          | Baixa       |
| Percentual de pessoas inscritas no Cadastro Único que recebem Bolsa Família          | Baixa       |
| Percentual de pessoas abaixo da linha da pobreza no Cadastro Único pós Bolsa Família | Muito baixa |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: ■ Média ■ Baixa ■ Muito baixa

| <b>2</b> ERRADICAR A FOME<br>                        | Indicador                                                                         | Nível |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                                                                                                                                       | Estabelecimentos que praticam agricultura orgânica                                |       |
| <b>8</b> TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO<br>  | Indicador                                                                         | Nível |
|                                                                                                                                       | Desemprego                                                                        |       |
|                                                                                                                                       | Desemprego de jovens                                                              |       |
|                                                                                                                                       | Jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham                     |       |
| <b>10</b> REDUZIR AS DESIGUALDADES<br>               | Indicador                                                                         | Nível |
|                                                                                                                                       | Renda municipal apropriada pelos 20% mais pobres                                  |       |
|                                                                                                                                       | Razão do rendimento médio real                                                    |       |
|                                                                                                                                       |                                                                                   |       |
| <b>11</b> CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS<br>     | Indicador                                                                         | Nível |
|                                                                                                                                       | Domicílios em favela                                                              |       |
|                                                                                                                                       | População residente em aglomerados subnormais                                     |       |
|                                                                                                                                       | Percentual da população negra em assentamentos subnormais                         |       |
| <b>12</b> PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS<br>      | Indicador                                                                         | Nível |
|                                                                                                                                       | Recuperação de resíduos sólidos urbanos coletados seletivamente                   |       |
|                                                                                                                                       |                                                                                   |       |
|                                                                                                                                       |                                                                                   |       |
| <b>16</b> PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES<br> | Indicador                                                                         | Nível |
|                                                                                                                                       | Grau de estruturação das políticas de participação e promoção de direitos humanos |       |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: Média Baixa Muito baixa

## Pesquisa

A Economia Criativa é um conceito que se baseia no uso de ativos criativos para gerar valor econômico, envolvendo modelos de gestão ou negócios que utilizam o capital intelectual e a capacidade criativa dos indivíduos para

desenvolver atividades, produtos e serviços com o objetivo de gerar emprego e renda. Qualquer atividade econômica que produza bens simbólicos, fortemente ancorados na propriedade intelectual, pode ser enquadrada neste conceito.

A criação de negócios criativos tem grande potencial econômico para qualquer região, pois valoriza o saber local, muitas vezes transmitido de geração em geração, e faz uso de recursos e técnicas que são tipicamente regionais, como materiais, alimentos e práticas culturais.

Os principais atributos de valor gerados por esses negócios são o simbolismo e a exclusividade, pois seus produtos são representativos de uma determinada localidade – seja um município, estado ou país. Esses produtos tornam-se únicos, podendo surgir apenas naquele contexto específico, o que os distingue em um mercado globalizado. Em um cenário em que bens industriais são massivamente reproduzidos e distribuídos em todo o mundo com as mesmas características, os produtos e serviços da Economia Criativa encontram um terreno fértil para prosperar. Isso acontece especialmente porque unem ciência, tecnologia, cultura e um desenvolvimento social inclusivo, apresentando-se como alternativas autênticas e diferenciadas no mercado.

Por outro lado, o Empreendedorismo Sustentável refere-se a negócios que adotam como princípio de gestão a preocupação com os pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Essas empresas buscam entender o ciclo de vida de suas atividades e administrá-las de maneira a reduzir o impacto negativo sobre a sociedade e o meio ambiente. O empreendedor que adere a esse modelo diferencia-se da concorrência, reduz custos a médio e longo prazo, atrai investimentos, fortalece a reputação de sua marca, atrai talentos e abre novas oportunidades de negócios.

Para alcançar a sustentabilidade, é necessário identificar oportunidades que promovam responsabilidade social e ambiental, como a adoção de práticas de economia circular ou a redução da pegada de carbono. Isso inclui o uso de energia renovável, a redução de resíduos e a gestão responsável da cadeia de suprimentos. Além disso, é crucial construir uma cultura empresarial que valorize e estimule a sustentabilidade. Comunicar essas práticas de forma transparente, por meio de marketing responsável, gera engajamento por parte dos clientes, reforça as iniciativas sustentáveis e contribui para a continuidade da evolução dessas práticas.

Ambos os conceitos, Economia Criativa e Empreendedorismo Sustentável, são essenciais para a economia contemporânea. Além de gerarem empregos e novas oportunidades de mercado, eles desempenham um papel crucial no desenvolvimento regional, na melhoria da qualidade de vida e na promoção de valores globais. Por meio da preservação do patrimônio histórico, natural e artístico, essas abordagens contribuem para o desenvolvimento sustentável das comunidades e fortalecem importantes pilares, como a inclusão e a diversidade. Ao mesmo tempo, geram valor social ao estimular o crescimento econômico e a inovação, promovendo a integração entre cultura, tecnologia e responsabilidade socioambiental. Essa combinação de impactos locais e globais faz dessas estratégias motores de transformação positiva e duradoura, tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente.

Desde 2015, Santos é reconhecida como uma Cidade Criativa do Cinema pela Unesco, sendo, à época, a única cidade brasileira eleita para integrar a Rede de Cidades Criativas da organização. A gestão municipal, por meio da Secretaria de Empreendedorismo, Economia Criativa e Turismo, tem como missão qualificar profissionalmente os empreendedores da área, utilizando as chamadas Vilas Criativas e Ecofábricas como estruturas de apoio.

O município tem se destacado na promoção da Economia Criativa, ampliando em mais de 30% as iniciativas

voltadas a esse setor durante a pandemia. Em 2022, Santos sediou a 14ª Conferência Anual da Rede de Cidades Criativas, compartilhando suas políticas e práticas com mais de 50 prefeitos de diferentes países. As Vilas Criativas, por exemplo, têm desempenhado um papel central ao oferecer formação profissional e atividades culturais, esportivas e recreativas gratuitas para populações vulneráveis. Em 2022, mais de 5 mil pessoas participaram dessas atividades, com uma taxa de aprovação popular superior a 75%.

As Ecofábricas, outro pilar dessa política, capacitam a população para o mercado de trabalho por meio do reaproveitamento de materiais, ensinando ofícios como marcenaria, serralheria e construção civil. Desde o início de suas atividades em 2016, essas iniciativas formaram mais de 300 pessoas, e seus produtos — como mobiliário urbano e objetos de decoração feitos de material reciclado — ganharam reconhecimento internacional, recebendo prêmios como o IF Design Award, um dos mais importantes do mundo, na categoria de Impacto Social.

### **Análise**

Na elaboração do Plano Educacional Estratégico de Economia Criativa e Empreendedorismo Sustentável, as propostas têm como objetivo principal ampliar a capacidade de atendimento à população e à cidade, promovendo uma maior integração entre sociedade civil, mercado e setor público. Ao fortalecer a participação ativa da comunidade, busca-se um alinhamento mais eficaz entre as demandas locais e as ofertas de cursos de qualificação, atividades culturais e iniciativas empreendedoras, levando em consideração também as necessidades e expectativas das empresas e do mercado da região.

Com as Vilas Criativas e Ecofábricas já bem estruturadas em Santos, as propostas visam potencializar o uso desses espaços, mapeando e introduzindo o conhecimento local e expandindo as oportunidades de geração de emprego e renda. Novos projetos e cursos podem ser desenvolvidos, aproveitando a experiência existente, para atender a uma demanda crescente por qualificação profissional em setores estratégicos da economia criativa e sustentável.

A criação de um núcleo de Economia Criativa, formado por representantes da sociedade civil, que atuem em conjunto com o poder público, é uma estratégia chave para garantir a avaliação e a continuidade dos programas, e o suporte necessário à população atendida. Esse núcleo poderá oferecer consultorias especializadas para que os participantes, ao final das capacitações, possam aplicar seus novos conhecimentos na prática, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade social. Dessa forma, serão incentivados a criar seus próprios negócios, com foco em práticas socialmente responsáveis e ambientalmente sustentáveis. Assim, será fomentado o crescimento do número de empresas dedicadas ao empreendedorismo sustentável, promovendo um impacto positivo tanto econômico quanto social na cidade.

Nas Ecofábricas, os projetos atuais, como os cursos de marcenaria que utilizam resíduos de madeira como matéria-prima, poderão ser expandidos para incorporar outros tipos de resíduos, como os provenientes da construção civil ou eletrônicos. Isso permitirá o desenvolvimento de novos produtos que podem ser destinados a projetos sociais específicos, como a construção de moradias para pessoas em situação de vulnerabilidade, ou para o mercado, com produtos comercializáveis de alto valor agregado.



Esses produtos, confeccionados nesses espaços, poderão ser reunidos sob uma marca santista de Economia Criativa, que será divulgada por meio de uma plataforma digital, facilitando a comercialização e gerando renda para os produtores. Essa marca principal poderá se desdobrar em submarcas territoriais, que valorizem as características e especialidades de cada comunidade, como uma linha de produtos de comunidades quilombolas ou da Zona Noroeste, destacando a singularidade de cada localidade. A gestão dessa marca pode ser assumida pelo núcleo proposto, com apoio e incentivos da prefeitura, promovendo a economia local.

Além disso, os eventos de divulgação dos produtos oriundos desses cursos podem ser ampliados, com foco não só na produção da cidade de Santos, mas também de toda a Baixada Santista, fortalecendo o turismo local. Tais eventos seriam uma vitrine para os empreendedores que participam desses projetos, estimulando a economia criativa regional e gerando renda para a população que mais necessita de apoio.



## ➤ Apresentação

O objetivo é estruturar e promover iniciativas que impulsionem o setor de Economia Criativa em Santos, com foco na produção de projetos que solucionem problemas locais e contribuam para o desenvolvimento sustentável. As ações visam criar conexões entre diferentes setores, valorizar a história e a cultura da cidade, e destacar talentos regionais. Além disso, buscam desenvolver o potencial criativo de crianças, jovens e adultos, fomentando a criação e disseminação de produtos e serviços que realcem os diferenciais únicos de Santos, e o crescimento de pequenos e médios empreendedores.

## Público-alvo



- Pessoas em situação de vulnerabilidade social
- Pequenos e microempreendedores
- Pessoas em busca de capacitação para geração de renda
- Turistas



## Problemas Encontrados

- **Falta de Conexão:** Necessidade de maior integração entre setores (público, privado, academia e sociedade civil) para desenvolver projetos de Economia Criativa.
- **Carência de Programas para Produtores Locais:** Falta de apoio para divulgação e comercialização de produtos locais.
- **Ausência de Núcleo de Economia Criativa:** Falta de um espaço de referência para conectar setores e promover capacitações e projetos.
- **Falta de Acesso e Curadoria:** Incentivar a participação de empreendedores locais em eventos de Economia Criativa com visibilidade nacional e internacional.
- **Economia Criativa e Educação:** Falta de conexão entre a Economia Criativa e as escolas, com necessidade de formações específicas para educadores e alunos.
- **Geração de Renda:** Capacitar pessoas em vulnerabilidade para desenvolverem habilidades e gerarem sua própria renda.
- **Demanda e Estímulo:** Falta de divulgação e percepção de demanda para o uso das Vilas Criativas e Ecofábricas.
- **Desenvolvimento Sustentável:** Necessidade de projetos voltados para construções sustentáveis e gestão de resíduos.
- **Agricultura Urbana e Economia Solidária:** Falta de projetos que integrem esses temas às escolas e à sociedade.

## Soluções

### Quando?

Início previsto para 2025.



### Benefícios

### O que?

A proposta é criar um Núcleo de Economia Criativa em Santos, com a participação de diferentes equipamentos públicos. O foco será o desenvolvimento de propostas que valorizem os produtos e serviços únicos da cidade, promovendo pesquisas voltadas ao desenvolvimento sustentável de projetos. O Núcleo também oferecerá cursos de formação e capacitação para a população, inclusive pessoas em situação de vulnerabilidade social, com o objetivo de fortalecer uma rede de geração de renda própria. A iniciativa visa capacitar pequenos e microempreendedores nas diversas áreas da Economia Criativa, como artesanato e arte popular, artes midiáticas, design, literatura, gastronomia, cinema e música.

### Como?

- **Conexão entre setores:** Fortalecer conexão entre diferentes classes sociais, áreas administrativas, e entre os setores público, privado, sociedade civil e academia, voltando-se para o desenvolvimento de projetos nas áreas da Economia Criativa. Necessidade de investimento para criação de um núcleo voltado para esta área.
- **Núcleo de Economia Criativa:** Criação de um Núcleo de Economia Criativa formado pela sociedade civil, para atuar em conjunto com o poder público, para garantir a avaliação e a continuidade dos programas, e o suporte necessário à população atendida, oferecendo consultoria para que estas pessoas possam aplicar os conhecimentos adquiridos na prática. Realização de mapeamento das demandas do mercado local para formação de mão de obra.
- **Formação e acompanhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade:** Capacitação profissional de pessoas em situação de vulnerabilidade para geração de renda nas Vilas Criativas e Ecofábricas, e acompanhamento voltado ao empreendedorismo.
- **Potencial criativo da cidade:** O Núcleo deve ter foco em pesquisa e desenvolvimento de projetos que propõe soluções para os problemas da cidade e para o desenvolvimento social, tecnológico e econômico sustentáveis. Podem-se ampliar a oferta de cursos, workshops, prêmios, entre outros que promovam competitividade e desenvolvimento sustentável de negócios criativos.
- **Aproveitamento de resíduos:** Utilização de resíduos sólidos e orgânicos para desenvolvimento de projetos voltados a Economia Criativa - alimentos (evitar desperdício), materiais de construção civil para desenvolvimento de projetos de mobiliário e arquitetura, reutilização de resíduos eletrônicos, entre outros.
- **Marca santista:** Criação de marca, ou marcas-território por comunidades, e e-commerce para divulgação e venda de produtos produzidos por empreendedores voltados à Economia Criativa, com possibilidade de registro de patentes.
- **Eventos e Turismo:** Promoção de eventos para divulgação e comercialização dos produtos e serviços, fortalecendo o turismo na região, desenvolvidos pelos grupos participantes do Núcleo de Economia Criativa.

● **Conexão entre Setores:** Promover a inclusão e colaboração entre diferentes grupos, criando um ambiente propício a soluções criativas para a cidade.

● **Potencial Criativo:** Incentivar a inovação e o empreendedorismo, gerando negócios sustentáveis, renda e fortalecendo a economia local.

● **Capacitação de Vulneráveis:** Oferecer formação profissional para inclusão social e econômica de pessoas em situação de vulnerabilidade, reduzindo desigualdades.

● **Aproveitamento de Resíduos:** Estimular a economia circular, reutilizando resíduos e criando oportunidades de negócios sustentáveis.

● **Marca Santista:** Valorizar a cultura local e expandir o acesso ao mercado digital, promovendo Santos nacional e internacionalmente.

● **Eventos:** Dar visibilidade aos empreendedores, atraindo turismo, investidores e fomentando a economia local.

### Onde?

Na Fundação Parque Tecnológico de Santos (FPTS), Vilas Criativas e Ecofábricas, cada estrutura terá um foco específico. O FPTS abrigará o Núcleo de Economia Criativa, dedicado à pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para o crescimento da cidade. As Vilas Criativas serão voltadas para cursos de formação e capacitação, incluindo a população em situação de vulnerabilidade social. Já as Ecofábricas serão responsáveis pela produção de bens e serviços utilizando materiais reaproveitados.

# PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 7 TECNOLOGIA CIDADÃ, COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO PARTICIPATIVA

## Ações CONDESAN

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas em todos os capítulos: Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Turismo e Eventos (7), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Tecnologia Cidadã, Comunicação e Educação Participativa pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 4, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico Educacional, foram considerados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da cidade, que apresentam avaliações variando entre média, baixa e muito baixa. Esses índices estão diretamente relacionados às problemáticas identificadas nas ações propostas pelo CONDESAN.

## AÇÕES SELECIONADAS DO RELATÓRIO DA CONDESAN

| Relatório Condesan | Capítulos                 | Ações |
|--------------------|---------------------------|-------|
|                    | Desenvolvimento Econômico | 05    |
|                    | Educação                  | 06    |
|                    | Gestão Pública            | 03    |
|                    | Inovação                  | 04    |
|                    | Meio Ambiente             | 07    |
|                    | Planejamento Urbano       | 01    |
|                    | Saúde                     | 02    |
|                    | Social e Segurança        | 11    |
|                    | Turismo e Eventos         | 04    |

|  <b>1 ERRADICAR A POBREZA</b> | Indicador                                                                            | Nível       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                  | Famílias inscritas no Cadastro Único para programas sociais                          | Baixa       |
|                                                                                                                  | Percentual de pessoas inscritas no Cadastro Único que recebem Bolsa Família          | Baixa       |
|                                                                                                                  | Percentual de pessoas abaixo da linha da pobreza no Cadastro Único pós Bolsa Família | Muito baixa |
|  <b>2 ERRADICAR A FOME</b>    | Indicador                                                                            | Nível       |
|                                                                                                                  | Estabelecimentos que praticam agricultura orgânica                                   | Muito baixa |
|                                                                                                                  | Produtores de agricultura familiar com apoio do PRONAF                               | Muito baixa |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: ■ Média ■ Baixa ■ Muito baixa



| Indicador                                                     | Nível       |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| Cobertura vacinal                                             | Muito baixa |
| Mortalidade materna                                           | Média       |
| Mortalidade por Aids                                          | Média       |
| Mortalidade prematura por doenças crônicas não-transmissíveis | Média       |
| População atendida por equipes de saúde da família            | Muito baixa |
| Detecção de hepatite ABC                                      | Média       |
| Pré-natal insuficiente                                        | Média       |
| Unidades Básicas de Saúde                                     | Média       |
| Incidência de tuberculose                                     | Muito baixa |



| Indicador                             | Nível |
|---------------------------------------|-------|
| Perda de água tratada na distribuição | Média |



| Indicador                                                   | Nível       |
|-------------------------------------------------------------|-------------|
| Investimento público em infraestrutura urbana por habitante | Muito baixa |



| Indicador                            | Nível |
|--------------------------------------|-------|
| Violência contra a população LGBTQI+ | Média |
| Razão Gravidez na Adolescência       | Baixa |



| Indicador                            | Nível       |
|--------------------------------------|-------------|
| Taxa de áreas florestadas e naturais | Muito baixa |



| Indicador                                                                         | Nível |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Grau de estruturação das políticas de participação e promoção de direitos humanos | Média |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: Média Baixa Muito baixa





## Pesquisa

A Tecnologia Cidadã desempenha um papel essencial na promoção da educação cidadã, ao estabelecer uma via de comunicação bidirecional entre sociedade e o governo. Essas tecnologias permitem que os cidadãos não apenas participem ativamente da construção de soluções, mas também colaborem diretamente com instituições governamentais nos processos de tomada de decisão, fiscalização e aprimoramento dos serviços públicos. Com isso, fortalece-se o aprendizado sobre os mecanismos de governança, direitos e deveres, enquanto as instituições recebem feedback em tempo real, ajustando suas políticas às necessidades da população.

Esse modelo colaborativo e aberto viabiliza um diálogo contínuo e transparente, onde as contribuições dos cidadãos influenciam diretamente a criação de soluções para a cidade. Ao participar, as pessoas desenvolvem um senso de responsabilidade e pertencimento, o que também aumenta a confiança nas instituições, tornando a governança mais ágil e eficiente.

As Tecnologias Cidadãs são apoiadas por organizações como a ONU, que promove boas práticas para a melhoria da resolução de demandas públicas. Essas iniciativas, geralmente implementadas via softwares, aplicativos e plataformas digitais, visam incluir socialmente os cidadãos e capacitá-los a monitorar e influenciar as ações governamentais.

Para a compreensão de tecnologias voltadas a participação cidadã, o centro de colaboração sem fins lucrativos Civic Hall elaborou o projeto Civic Tech Field Guide que cita alguns tipos de tecnologia diretamente ligados a gestão público e participação cidadã (Figura 12). Estes modelos são desenvolvidos com o objetivo de priorizar a eficiência, utilizando a menor quantidade possível de recursos e tempo.

Um bom exemplo é a plataforma pol.is. Criada por empreendedores norte-americanos, ela utiliza inteligência artificial e machine learning para categorizar opiniões de diferentes grupos. A partir disso, realiza análises automáticas para identificar pontos de concordância entre comunidades que, à primeira vista, parecem ter interesses divergentes. Com isso, a plataforma ajuda a evitar conflitos, ao encontrar soluções com amplo apoio. Outros exemplos incluem a Pluvi.On, que monitora condições climáticas, o Direito No Ar, que facilita o acesso à Justiça em questões relacionadas a companhias aéreas, o Your Priorities, que utiliza IA para coletar dados da população e ajudar o governo, e a Citizens Foundation, que gerencia as ferramentas da Civic Technology, para promover a participação pública em mais de 20 países.

Civic Techs e GovTechs têm objetivos semelhantes, mas atuam em frentes distintas. As Civic Techs visam a inte-



Figura 12 – Modelos de Tecnologia Cidadã

ração direta com a população, enquanto as GovTechs focam em modernizar a gestão pública, sendo o governo seu principal cliente. No entanto, ambas compartilham o potencial de aumentar a eficiência e a participação democrática, apesar dos desafios, como a exclusão digital e a necessidade de proteção da privacidade e dados. Empresas como o COLAB e o FALA CIDADÃO unem estes dois modelos e são utilizadas por cidades como Maceió, Assis, Palmas, Diadema entre outras.

O Orçamento Participativo (OP) é outra ferramenta importante, prevista em Lei, que possibilita aos cidadãos influenciarem diretamente o destino de parte dos recursos públicos, onde por meio de assembleias abertas e periódicas, a população delibera sobre as prioridades de investimento que serão incorporadas à Lei Orçamentária Anual das Prefeituras.

O Brasil é pioneiro nesta iniciativa, e essa prática, iniciada em Porto Alegre nos anos 1980, tem sido reconhecida internacionalmente e adotada em diversas cidades do mundo, como Paris e Montevidéu. Ela fomenta a democracia participativa e garante que as políticas públicas reflitam as prioridades da população, promovendo transparência e melhor alocação de recursos. O OP é adotado por cidades brasileiras como São Paulo, Belo Horizonte, Vitória, Santo André e dezenas de municípios menores em estados como São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia.

Em Porto Alegre, o OP permite que a população decida diretamente sobre a aplicação de recursos em obras e serviços municipais. A partir de reuniões preparatórias, onde a prefeitura apresenta a prestação de contas do ano anterior e o Plano de Investimentos (PI) para o ano seguinte. Secretarias municipais e autarquias participam dessas reuniões para esclarecer critérios e viabilidade das demandas. De julho a agosto, são realizadas assembleias regionais, onde a população elege as prioridades de investimentos, e os conselheiros e delegados dos fóruns; as temáticas envolvem as áreas de: Educação, Esporte e Lazer, Circulação, Transporte e Mobilidade Urbana, Habitação, Organização da Cidade, Desenvolvimento Urbano e Ambiental, Desenvolvimento Econômico, Tributação, Turismo e Trabalho, Cultura e Juventude e Saúde e Assistência Social.

Na cidade de Paris, a participação pode ser feita por qualquer morador, independente de idade ou nacionalidade, sendo indivíduos ou organizações, que em votação online ou presencial, acompanham o andamento dos projetos, com destaque para iniciativas voltadas aos moradores de rua, limpeza urbana e combate ao desperdício de alimentos. O Paris Budget Participatif (Orçamento Participativo de Paris) teve orçamento de 100 milhões de euros em 2016, sendo uma das iniciativas mais efetivas do mundo.

A implementação do Orçamento Participativo depende das decisões de gestão do Prefeito para direcionamento do orçamento público, do envolvimento da sociedade civil, e da clareza de funcionamento e tomada de decisões pela população. Os cidadãos são transformados em coprodutores das políticas públicas, o que estabelece um ambiente democrático e igualitário, fortalecendo a cidadania e garantindo que as políticas atendam melhor às necessidades da população.

Dentre os benefícios gerados pelo OP estão: maior transparência na prestação de contas, maior participação cidadã, melhor alocação de recursos, fortalecimento de lideranças locais, maior controle social, redistribuição justa

de recursos e modernização administrativa. A iniciativa enfrenta ainda desafios a serem superados como a exclusão digital e organizacional e o comprometimento político.

A cidade de Santos vem se destacando como um modelo de cidade inteligente no Brasil, sendo reconhecida por boas práticas de governança e inovação. Em 2022, a cidade recebeu o Selo CSC Govtech e o Selo Ouro por seu progresso em áreas como planejamento urbano, governança, infraestrutura de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), parcerias, e seu ecossistema de inovação. O investimento contínuo em tecnologia levou Santos ao 13º lugar no ranking nacional de cidades inteligentes, com destaque em urbanismo, meio ambiente e governança.

Um dos marcos dessa evolução foi a inauguração do Parque Tecnológico de Santos, um espaço de mais de 4 mil m² dedicado à pesquisa, inovação e suporte a startups, consolidando a cidade como um polo de desenvolvimento tecnológico. O evento Santos Summit, realizado em parceria com a prefeitura, atraiu mais de 5 mil participantes e reforçou o compromisso com a inovação e sustentabilidade.

A cidade também lançou o programa Santos 5.0, visando melhorar a qualidade de vida por meio da tecnologia. O Centro de Controle Operacional (CCO) de Santos é um exemplo prático disso, monitorando a cidade com câmeras inteligentes, drones e informações em tempo real graças à parceria com o Waze for Cities e o Google Cloud. Isso permite uma resposta ágil a incidentes e otimiza o tráfego urbano.

Em áreas como saúde e educação, Santos investiu em prontuários eletrônicos, tablets e lousas digitais nas escolas, além de oferecer mais de 100 pontos de internet gratuita. O transporte público também recebeu melhorias significativas com o VLT (Veículo Leve sobre Trilhos), que trouxe mais mobilidade e acessibilidade.

No campo de governança e participação popular, o Orçamento Participativo Amplo (OPA) permite que a população vote em projetos que serão executados no ano seguinte. Em 2024, com um orçamento de R\$ 4,8 milhões, 25 projetos foram selecionados, sendo 10 propostos por entidades de bairros, envolvendo mais de 123 mil votos da sociedade civil.

Essas iniciativas destacam Santos como uma cidade em constante evolução, utilizando tecnologia para promover desenvolvimento sustentável e melhorar a qualidade de vida de seus cidadãos.

## **Análise**

A integração entre tecnologia e educação cidadã está transformando a participação dos cidadãos nos processos decisórios governamentais, especialmente na era da governança digital. Ferramentas como a inteligência artificial e a análise de dados não apenas tornam os serviços públicos mais eficientes, mas também ampliam a transparência e fortalecem a democracia.

A criação de políticas públicas deve refletir diretamente as necessidades locais, o que é exemplificado pelo Orçamento Participativo Digital. Essa plataforma permite que os cidadãos não só votem em projetos de investimento público, mas também os proponham, promovendo um maior envolvimento popular. Esse processo de democratização da tomada de decisões é impulsionado ainda mais por sistemas de dados abertos e monitoramento, que aumentam a responsabilização do governo, criando uma sociedade mais informada e ativa.

Santos já utiliza várias ferramentas digitais, e a integração com tecnologias emergentes, como sensores e softwares de IA, está levando a cidade a um novo patamar de governança. Esses sistemas permitem decisões em tempo real em áreas como transporte, energia e segurança, ao mesmo tempo em que aumentam a transparência e facilitam o acesso a informações críticas para a população.

No entanto, para que a tecnologia realmente amplie o engajamento cidadão, é essencial que as ferramentas sejam acessíveis, intuitivas e fáceis de usar. A centralização de dados em uma única plataforma melhora o processo de educação cidadã, tornando a população mais informada sobre os assuntos que impactam sua vida diária.

A promoção da educação cidadã exige um esforço conjunto de conscientização e engajamento, o que pode ser alcançado por meio de iniciativas de instituições locais como as SMBs (Sociedades de Melhoramento dos Bairros) e Subprefeituras. O COMEB (Conselho Municipal das Entidades de Bairro) é essencial nesse processo, promovendo campanhas, palestras e consultas públicas que trazem a população para o centro do processo decisório, e ajudando a identificar suas expectativas.

Com o uso de dados em tempo real e a análise preditiva de IA, o envolvimento da população pode evoluir de reativo para proativo, permitindo que cidadãos e conselhos regionais discutam e cocriem soluções para problemas prioritários. A cocriação de projetos públicos, avaliados por especialistas e pela sociedade civil, garante que os projetos finalistas sejam viáveis e de interesse público.

O uso de uma plataforma digital para acompanhar o progresso dos projetos, o orçamento e as métricas de impacto cria um processo mais transparente, onde a sociedade civil não apenas vota, mas acompanha a implementação dos projetos. Aqueles que alcançarem metas de qualidade e impacto positivo serão incorporados permanentemente ao orçamento público.

Essa abordagem colaborativa não só melhora o engajamento da sociedade na gestão pública, mas também fortalece a governança democrática e contribui para o desenvolvimento de uma cidade mais justa, inclusiva e sustentável. Santos, com suas iniciativas de integração entre tecnologia e participação cidadã, está construindo um futuro mais promissor, em que os cidadãos desempenham um papel central nas decisões que afetam sua cidade e seu bem-estar.





## ➤ Apresentação

A tecnologia e a educação cidadã transformam a participação nos processos decisórios governamentais. Na era da governança digital, ferramentas como a inteligência artificial personalizam serviços públicos, tornando-os mais eficientes e acessíveis. A análise de dados e a participação da sociedade possibilitam a criação de políticas públicas mais precisas, fortalecendo a democracia e a transparência. O Orçamento Participativo Digital exemplifica esse avanço, permitindo que os cidadãos proponham e votem em projetos de investimento público, ampliando o envolvimento popular e refletindo as necessidades locais. Além disso, plataformas de dados abertos e sistemas de monitoramento aumentam a transparência e a responsabilização do governo, reforçando o controle social.

Ao integrar tecnologia e participação cidadã, construímos uma sociedade mais justa e inclusiva, onde todos podem influenciar as decisões que afetam suas vidas, promovendo uma governança conectada às necessidades do povo.

## Público-alvo



- COMEB
- População residente na cidade de Santos
- Prefeitura
- Secretarias municipais



## Problemas Encontrados

- **Baixa Representatividade:** A sociedade civil participa pouco das decisões que impactam o dia a dia da comunidade Santista, limitando a representatividade e a efetividade das políticas públicas locais.
- **Desigualdade Social:** Desigualdade social marcada pela concentração de renda, falta de acesso a serviços básicos e escassez de oportunidades, dificultando a mobilidade social.

- **Diálogo entre Diferentes Setores:** Falta de diálogo e alinhamento entre os setores privado, público, academias e sociedade civil, resultando em baixa representatividade e participação popular nas decisões e rumos da gestão pública.

- **Transparência nos Investimentos Participativos:** Participação da sociedade na discussão do orçamento público e a aplicação

das verbas destinadas à melhoria da qualidade de vida e crescimento econômico.

- **Tecnologia Cidadã e Indicadores:** Necessidade de garantir que a população tenha acesso claro aos indicadores e metas, promovendo a transparência e eficiência na gestão pública, além de facilitar o uso das tecnologias disponíveis para acompanhamento e participação.



# Soluções

## Quando?

Início previsto para 2025.

## O que?

A implementação de tecnologias cidadãs é um processo contínuo que requer planejamento cuidadoso, investimento adequado e a colaboração ativa de todos os envolvidos. Ao adotar essas soluções, a administração pública pode tornar-se mais eficiente, transparente e próxima dos cidadãos, contribuindo para a construção de uma cidade mais justa e democrática. Entre as ferramentas mais impactantes está o orçamento participativo, que, por meio de plataformas digitais, permite aos cidadãos sugerir e votar em projetos de interesse público, acompanhar seu progresso e avaliar os resultados. Essa inovação democratiza o processo decisório, garantindo que as necessidades reais da população sejam ouvidas e atendidas de maneira efetiva.

## Como?

- **Tecnologia cidadã:** Integração de ferramentas digitais dos serviços públicos, utilizando dados em tempo real com inteligência artificial para tomar decisões mais informadas e eficientes. O sistema integrará diversos setores da gestão pública como transporte, energia, meio ambiente, segurança, entre outros, aumentando a transparência e o acesso rápido e objetivo das informações e promovendo a participação cidadã. Optando por soluções que sejam acessíveis, fáceis de usar e escaláveis, como: Plataformas de participação online, Aplicativos para celulares e Mapas interativos
- **Comunicação e divulgação:** Informar a população sobre as novas ferramentas e como utilizá-las. Utilizar diversos canais de comunicação, como redes sociais, sites e aplicativos.
- **Educação Cidadã e Responsabilidade Compartilhada:** Promover uma ampla conscientização e engajamento da comunidade fortalecendo e investindo nas SMB e SubPrefeituras apresentando a importância e os benefícios do orçamento participativo. Isso pode ser feito por meio de campanhas de comunicação, palestras, bem como por consultas públicas para identificar as expectativas e prioridades dos cidadãos.
- **Orçamento mais Participativo:** Estabelecer e garantir estruturas e mecanismos institucionais para facilitar a participação dos cidadãos durante todo o processo de tomada de decisão por meio dos conselhos regionais
- **Criação e apresentação das propostas:** Com o acesso aos dados em tempo real, a prefeitura apresentará os temas e demandas mais urgentes da população por meio da análise preditiva realizada pelo software e IA. A discussão acontecerá nos conselhos regionais que irão elaborar propostas que acreditam serem melhores para o solução do problema. Todos podem subir propostas ou cocriar propostas existentes. Os projetos devem ser de interesse público, da jurisdição da Cidade de Santos e, devem atender o limite de orçamento.
- **Análise técnica:** Para garantir que o projeto seja de interesse público e realizável do ponto de vista técnico, os projetos serão analisados por técnicos e especialistas de diversas secretarias do município, além de representantes da sociedade civil.
- **Votação:** Todos os Santistas podem votar nos projetos selecionados, de maneira presencial ou online. Os melhores projetos serão contemplados e implementados com o apoio e o acompanhamento da Sociedade Civil
- **Avaliação e Métrica:** O site terá uma seção intuitiva onde é possível que o cidadão verifique o andamento do projeto, o orçamento total, a área de atuação, região de impacto e as métricas para avaliação de qualidade e impacto.
- **Continuidade:** Os projetos que atingirem as métricas de qualidade e tiverem um alto impacto para o bem estar da população serão incorporados pela prefeitura e farão parte do orçamento da secretaria responsável para que possa dar continuidade.

## Onde?

Na Sociedades de Melhoramentos dos Bairros, nas SubPrefeituras, nas Secretarias das Prefeituras de Santos. Além disso, será utilizado a tecnologia para uma participação mais ampla de toda a sociedade Santista.

## Benefícios



### ● **Maior Eficiência na Gestão Pública:**

Tomada de decisões baseadas em dados, com maior transparência e envolvimento da população, garantindo que as políticas públicas atendam de forma mais eficaz às necessidades da comunidade.

### ● **Aumento da Transparência:**

Acesso facilitado a informações sobre os gastos públicos e o andamento dos projetos, promovendo maior transparência e controle social sobre as ações do governo.

### ● **Melhoria da Qualidade de Vida:**

Implementação de projetos que atendam às necessidades reais da população, com base em diagnósticos precisos e participação ativa da comunidade.

### ● **Diálogo entre Setores:**

Aumento da participação popular na gestão pública, tornando-a mais representativa das necessidades locais, e fortalecendo os laços entre a comunidade e os órgãos públicos, promovendo o sentimento de pertencimento.

### ● **Sustentabilidade:**

Promoção de práticas e projetos mais sustentáveis, focados em soluções inovadoras que equilibrem o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

### ● **Fortalecimento da Democracia:**

Maior participação da população nas decisões que impactam a cidade, garantindo que as políticas públicas reflitam as necessidades e interesses da comunidade.

# PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 8 ZELADORIA PÚBLICA E PARTICIPATIVA

## **Ações CONDESAN**

Esta proposta tem como base principal o relatório do CONDESAN, e abrange ações contidas em todos os capítulos: Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Turismo e Eventos (7), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Zeladoria Pública e Participativa pode incorporar as ações selecionadas do relatório do CONDESAN, conforme detalhado no Anexo 5, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

## **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Para fortalecer as ações propostas no Plano Educacional Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade, que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que se relacionam com a problemática levantada pelas ações do CONDESAN.

## AÇÕES SELECIONADAS DO RELATÓRIO DA CONDESAN

| Relatório Condesan | Capítulos                 | Ações |
|--------------------|---------------------------|-------|
|                    | Desenvolvimento Econômico | 02    |
|                    | Educação                  | 05    |
|                    | Gestão Pública            | 03    |
|                    | Inovação                  | 02    |
|                    | Meio Ambiente             | 05    |
|                    | Planejamento Urbano       | 01    |
|                    | Saúde                     | 03    |
|                    | Social e Segurança        | 14    |
|                    | Turismo e Eventos         | 03    |

| 3 SAÚDE DE QUALIDADE    | Indicador                                                       | Nível       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------|
|                         | Cobertura vacinal                                               | Muito baixa |
|                         | População atendida por equipes de saúde da família              | Muito baixa |
|                         | Unidades Básicas de Saúde                                       | Média       |
| 4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE | Indicador                                                       | Nível       |
|                         | Centros culturais, casas e espaços de cultura                   | Muito baixa |
|                         | Escolas com dependências adequadas a pessoas com deficiência    | Muito baixa |
|                         | Escolas com recursos para Atendimento Educacional Especializado | Baixa       |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: Média Baixa Muito baixa

| <b>5</b> IGUALDADE DE GÊNERO<br>                    | Indicador                                                       | Nível       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                                      | Taxa de feminicídio                                             | Média       |
| <b>6</b> ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO<br>              | Indicador                                                       | Nível       |
|                                                                                                                                      | Perda de água tratada na distribuição                           | Média       |
| <b>8</b> TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO<br> | Indicador                                                       | Nível       |
|                                                                                                                                      | Jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham   | Média       |
|                                                                                                                                      | População ocupada entre 10 e 17 anos                            | Média       |
|                                                                                                                                      | Ocupação das pessoas com 16 anos de idade ou mais               | Média       |
| <b>9</b> INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURAS<br>  | Indicador                                                       | Nível       |
|                                                                                                                                      | Investimento público em infraestrutura urbana por habitante     | Muito baixa |
| <b>10</b> REDUZIR AS DESIGUALDADES<br>             | Indicador                                                       | Nível       |
|                                                                                                                                      | Violência contra a população LGBTQI+                            | Média       |
|                                                                                                                                      | Renda municipal apropriada pelos 20% mais pobres                | Muito baixa |
| <b>11</b> CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS<br>  | Indicador                                                       | Nível       |
|                                                                                                                                      | Equipamentos esportivos                                         | Muito baixa |
| <b>12</b> PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS<br>     | Indicador                                                       | Nível       |
|                                                                                                                                      | Recuperação de resíduos sólidos urbanos coletados seletivamente | Baixa       |

Nível de Desenvolvimento Sustentável:  Média  Baixa  Muito baixa



| Indicador                            | Nível       |
|--------------------------------------|-------------|
| Taxa de áreas florestadas e naturais | Muito baixa |



| Indicador                                                                         | Nível       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Grau de estruturação das políticas de participação e promoção de direitos humanos | Média       |
| Homicídio juvenil masculino                                                       | Muito baixa |
| Mortes por agressão                                                               | Muito baixa |
| Mortes por armas de fogo                                                          | Muito baixa |
| Taxa de homicídio                                                                 | Muito baixa |



| Indicador            | Nível |
|----------------------|-------|
| Investimento público | Baixa |

Nível de Desenvolvimento Sustentável: Média Baixa Muito baixa

## Pesquisa

A Zeladoria Urbana é um pilar essencial na gestão das cidades, englobando um conjunto de ações e serviços voltados à preservação, manutenção e segurança dos espaços públicos. Esse trabalho inclui atividades como limpeza, conservação de praças e parques, coleta de lixo e reparos em vias públicas. Além de cuidar da infraestrutura urbana, a zeladoria também garante o cumprimento das normas municipais e promove um ambiente mais seguro e organizado para a população.

A importância da Zeladoria vai além da simples manutenção física dos espaços. Um ambiente bem cuidado aumenta a sensação de segurança e incentiva o uso das áreas públicas para lazer, interação social e atividades ao ar livre. Isso eleva a qualidade de vida dos cidadãos e contribui para a criação de comunidades mais saudáveis e engajadas.

Cidades que investem em zeladoria urbana eficiente não só melhoram o bem-estar dos moradores, mas também atraem mais investimentos e turismo. Espaços urbanos limpos e bem conservados tornam-se mais atrativos para visitantes e potenciais investidores, gerando benefícios econômicos e impulsionando o desenvolvimento local. Além disso, essas iniciativas reforçam o senso de pertencimento dos cidadãos, fortalecendo o orgulho cívico e a participação ativa na vida pública.

A Zeladoria Urbana é regulamentada por um conjunto de leis, decretos e normas nos níveis municipal, estadual e federal, que estabelecem diretrizes e procedimentos a serem seguidos pelo poder público. Essas regulamentações garantem que as ações de limpeza, conservação e manutenção dos espaços públicos sejam realizadas de maneira eficiente e dentro da legalidade.

É fundamental que gestores públicos e profissionais da área estejam atualizados sobre essas regulamentações. Por exemplo, a NR nº 07/2024, emitida pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), exige a elaboração de planos operacionais para serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, estipulando prazos para sua implementação. Isso assegura a eficácia, conformidade legal e sustentabilidade das ações de zeladoria urbana.

### **Principais Atividades da Zeladoria Urbana:**

- Limpeza e conservação: coleta de lixo, varrição, poda de árvores e manutenção de jardins, garantindo a higiene dos espaços públicos.
- Manutenção de infraestruturas: conservação de calçadas, iluminação pública, sinalização de trânsito, redes de esgoto e água.
- Controle de pragas e vetores: prevenção de doenças por meio do controle de pragas, como ratos e mosquitos.
- Gerenciamento de resíduos: coleta seletiva e destinação adequada, promovendo a reciclagem e sustentabilidade.
- Manutenção de equipamentos urbanos: preservação de bancos, lixeiras, parquinhos e equipamentos esportivos.
- Segurança e vigilância: instalação e manutenção de sistemas de segurança e ações de prevenção à criminalidade.
- Projetos de melhoria urbana: revitalização de espaços públicos, construção de ciclovias e implantação de áreas verdes.

O uso de tecnologia tem se tornado uma aliada fundamental para aprimorar a eficiência da zeladoria urbana. Ferramentas tecnológicas permitem que atividades de manutenção, limpeza e segurança sejam realizadas de forma mais rápida e organizada, com melhor monitoramento. Sistemas de monitoramento inteligente, como câmeras, sensores e drones, possibilitam identificar problemas em tempo real, como a necessidade de reparos ou a coleta de lixo, permitindo respostas rápidas e prevenindo grandes desafios para a cidade.

Softwares de gestão urbana auxiliam no planejamento estratégico dos recursos, alocando equipes de forma eficiente e monitorando o progresso das tarefas, o que aumenta a transparência e o controle das ações. Aplicativos que permitem a participação ativa dos cidadãos, como o SP156 em São Paulo, facilitam a identificação de problemas e tornam a zeladoria mais colaborativa.

Soluções tecnológicas também otimizam a coleta de resíduos, economizando recursos e reduzindo impactos ambientais. A integração de tecnologias sustentáveis, como a iluminação pública inteligente, contribui para a eficiência energética e redução de custos. Portanto, o uso da tecnologia na zeladoria urbana promove não apenas uma maior eficiência na manutenção e conservação das cidades, mas também uma gestão mais inteligente e sustentável dos re-



curso, garantindo uma cidade mais limpa, segura e organizada para todos.

Algumas cidades investiram em tecnologia para facilitar a solicitação e o acesso da sociedade aos serviços ligados à zeladoria urbana. A cidade de São Paulo desenvolveu uma ferramenta tecnológica chamada SP156, onde por meio de um aplicativo, a população tem acesso a diversas informações e serviços, que estão setorizados, sobre zeladoria pública e urbana, podendo fazer uma solicitação e acompanhar todo o processo até a resolução do problema.

Cidades como Piracicaba (SP), com o “Programa de Zeladoria Comunitária”, demonstram que parcerias com entidades locais podem melhorar a gestão da zeladoria, com o repasse de verbas às entidades dos bairros e Núcleos Urbanos Isolados, para manter a execução permanente de serviços de zeladoria.

A cidade de Santos possui uma ferramenta chamada SIGSantos, um sistema de georreferenciamento implantado pela Prefeitura, como parte do projeto Santos Digital, iniciado em 2003. Desenvolvido em parceria com a FUNCA-TE (Fundação de Ciências, Aplicações e Tecnologias Espaciais), o sistema centraliza dados de diversas áreas da administração pública em um banco de dados único e digital. Ele permite integrar informações de diferentes secretarias, facilitando o planejamento urbano, a gestão de tributos e o acesso a serviços públicos.

Por meio do site Santos Mapeada, os cidadãos podem localizar imóveis, consultar unidades de saúde e educação próximas e acessar informações detalhadas sobre os bairros. O sistema digitalizou antigos dados em papel, gerando aumento na arrecadação tributária e melhorando a eficiência dos processos municipais. Com mais de 800 usuários treinados, o SIGSantos recebeu prêmios por sua contribuição à administração pública, como o TI Governo (2009) e Mario Covas (2011).

Os principais desafios incluíram a integração de diferentes sistemas legados e a migração para uma plataforma web, com a maioria das funcionalidades já disponível online. O uso de tecnologias livres e a capacitação dos funcionários foram cruciais para o sucesso do projeto. O desenvolvimento do sistema SIGSantos (Santos Digital) teve um custo de R\$ 2.359.336,00, financiado em parte pela verba do PMAT (Programa de Modernização da Administração Tributária) entre os anos de 2003 e 2005.

Em 2024, Santos criou o projeto “Regional Móvel” onde os moradores do morro solicitam serviços de zeladoria à prefeitura. O objetivo é coletar as demandas da população e executá-las durante o ano. A estrutura em parceria com a Ouvidoria Municipal, Defesa Civil, Terracom e Sabesp, contempla os mais variados serviços como capinação, varrição, recolhimento de entulho, fiscalização de buracos e fios, entre outras demandas.

## **Análise**

A cidade de Santos pode desenvolver um modelo estruturado e colaborativo para a Zeladoria Urbana, criando um sistema integrado de fácil acesso e fortalecendo a participação da sociedade na gestão dos bairros. A responsabilidade principal recai sobre a prefeitura, mas parcerias com entidades como as SMBs (Sociedade de Melhoramentos dos Bairros) e o COMEB (Conselho Municipal de Entidades dos Bairros) podem ampliar a eficácia das ações. A população tem um papel fundamental no processo de zeladoria. Ferramentas como ouvidorias, conselhos comunitários e plataformas digitais fomentam a participação ativa, destacando a educação cidadã como uma prioridade.



Esse aspecto reforça o senso de pertencimento e a corresponsabilidade dos cidadãos pela preservação dos espaços públicos. Para isso, o uso da tecnologia é central.

O uso de ferramentas digitais, como o sistema Santos Mapeada, permite um canal direto entre a população e o poder público, tornando o processo mais ágil, intuitivo e democrático. Tecnologias como Big Data e sensores, que coletam e monitoram dados em tempo real, são essenciais para uma Zeladoria Inteligente, permitindo ações preventivas e rápidas. A criação de um centro de zeladoria para gerenciar essas informações, aliado ao investimento nas zeladorias locais, permite a execução de ações de baixo impacto, e pode aumentar a eficiência das soluções em nível comunitário.

Para que a zeladoria tenha pleno funcionamento, deve-se fazer a integração de diversos setores da administração pública, como saúde, planejamento urbano, segurança e obras, para que as demandas sejam atendidas de forma conjunta e sem atrasos.

Como complemento, campanhas educativas baseadas em dados inteligentes podem conscientizar a população e prevenir problemas relacionados à degradação dos espaços públicos. Assim, a combinação de tecnologia, participação cidadã e integração institucional transforma a zeladoria em um processo mais dinâmico, eficiente e colaborativo, com foco na prevenção, resposta rápida e engajamento social.

O objetivo é o desenvolvimento de um plano robusto e moderno para a zeladoria urbana, destacando a combinação de tecnologia, participação cidadã e integração institucional. A proposta busca transformar a zeladoria em um processo mais dinâmico, eficiente e colaborativo, com ênfase na prevenção, rápida resposta e engajamento da população.



## ➤ Apresentação

A zeladoria de uma cidade visa garantir que o patrimônio público esteja em boas condições de uso e preservação. Embora tanto pessoas físicas quanto jurídicas possam contribuir, a responsabilidade pela zeladoria pública é da prefeitura. Para conservar praças, parques, ruas e escolas, a administração pode firmar parcerias que melhorem o bem-estar e a eficiência das ações. A zeladoria envolve não apenas a manutenção física dos bens, mas também a segurança e o bem-estar dos usuários, além do monitoramento para garantir o cumprimento de normas. Sua ausência pode resultar em degradação urbana, aumento da criminalidade e queda na qualidade de vida. Esse conceito se fundamenta na prestação eficiente de serviços essenciais, como saúde, educação, transporte e segurança, além da manutenção de áreas públicas e vigilância sanitária. Assim, a zeladoria não apenas preserva o patrimônio, mas também melhora a qualidade de vida da população.

## Público-alvo



- Prefeitura
- Polícia, Saúde e Secretarias do Governo.
- Sociedade Civil
- Sociedade de Melhoramentos e subprefeituras.
- COMEB



## Problemas Encontrados

- **Recursos para Zeladoria Urbana:** Falta de recursos específicos compromete a manutenção adequada dos espaços públicos e a qualidade de vida nas áreas urbanas.
- **Mapeamento:** Falta uma tecnologia que mapeie áreas com maiores solicitações, dificultando a tomada de ações futuras.
- **Intermediação e Burocratização:** O excesso de intermediação e burocracia na execução de obras atrasa processos e dificulta melhorias na infraestrutura.
- **Qualidade de Serviços:** A carência de tecnologia e materiais adequados afeta a eficiência e a qualidade dos serviços, limitando a melhoria contínua e aumentando a demora no atendimento de demandas urgentes.
- **Conscientização da Sociedade:** Há uma falta de conscientização sobre o descarte correto de lixo, preservação ambiental e normas de uso do espaço público.
- **Solicitação e Acompanhamento:** Não existe uma tecnologia acessível para a solicitação de demandas e acompanhamento das ações.
- **Feedback:** A ausência de feedback sobre as ações dificulta a transparência e o envolvimento da comunidade nas decisões e políticas públicas.
- **Manutenção:** A demora na reparação de ambientes e objetos degradados resulta em remoções totais em vez de manutenções, tornando o processo mais oneroso para a população.

## Soluções

### Quando?

Início previsto para 2025.

### Benefícios



### O que?

A Zeladoria Urbana envolve serviços essenciais para a manutenção das cidades e requer a participação da comunidade por meio de Sociedades de Melhoria e Subprefeituras, que facilitam o diálogo com o poder público e a resolução de problemas locais. Para um engajamento eficaz, é fundamental priorizar a educação cidadã em todos os níveis, promovendo o respeito ao bem público. Também é importante fortalecer canais de participação, como ouvidorias e plataformas digitais, para que a população expresse suas demandas e acompanhe as ações do governo. O envolvimento da comunidade na gestão resulta em um ambiente mais limpo, seguro e sustentável, melhorando a qualidade de vida de todos.

### Como?

- **Zeladoria Central:** Criar um centro de zeladoria com o objetivo de manter e conservar espaços públicos, como praças, parques, ruas e escolas, garantir a segurança e o bem-estar dos usuários monitorando de atividades, e a garantia que as normas e regulamentações sejam seguidas.
- **Tecnologia:** Tornar acessível ao público por meio de um aplicativo a "Santos Mapeada" como um canal organizado de comunicação bidirecional, em categorias, onde os munícipes, usuários do aplicativo, identificam os problemas e os encaminham, de forma simples e rápida, para a prefeitura. Todos podem acompanhar o que está em andamento e o que foi solucionado.
- **Infraestrutura:** Tecnológica Investir em redes de comunicação, sensores espalhados pela cidade para captação de dados sobre o clima, trânsito, entre outros, em tempo real, incluindo plataformas de coleta de dados, como aplicativos de participação cidadã, que capturam demandas sociais e urbanas de maneira contínua.
- **Zeladoria Inteligente:** Mapear por meio de BigData e Inteligência de Dados áreas de degradação constante, violenta ou com outros problemas ligados a zeladoria pública para uma ação mais efetiva, de conscientização e educação, em conjunto com outras secretarias.
- **Zeladoria Local:** Criar uma parceria com a sociedade de melhoramentos e as subprefeituras para a formação de profissionais ligados as atividades de zeladoria que possam atender as demandas locais de baixo impacto de forma mais rápida e eficiente.
- **Ações de Conscientização:** Desenvolvimento de campanhas de conscientização em áreas específicas, mapeadas pelo sistema de inteligência, com palestras, cursos e eventos em parceria com a sociedade de melhoramentos e as subprefeituras.
- **Parcerias e Integração total de órgãos públicos:** Fomentar a participação de diversos setores da administração pública para que o atendimento seja mais rápido e as ações sejam conjuntas evitando um prolongamento no atendimento. O objetivo é que a demanda seja setorizada, como segurança, saúde e outros órgãos, sem intermediários.
- **Prioridade e Comunicação:** Categorizar as ações e separá-las em prioridade afim de atender as demandas de uma forma mais rápida evitando um prologamento do atendimento e a sensação de abandono. Promover feedback constante e rápido utilizando as zeladorias regionais por meio de canais digitais.

### Onde?

A zeladoria central pode se concentrar em algum prédio da Prefeitura, e as zeladorias locais nas subprefeituras, sendo que a zeladoria móvel deve se reportar a central, que irá concentrar as demandas e acompanhar a resolução das outras unidades de zeladoria.

● **Zeladoria Central:** Manutenção contínua dos espaços públicos, promovendo um ambiente seguro, organizado e econômico.

● **Tecnologia Cidadã:** Facilita a comunicação entre a população e a prefeitura, permitindo reportes rápidos de problemas e fortalecendo a participação cidadã e a confiança no governo.

● **Zeladoria Inteligente:** Uso eficiente de dados para alocar recursos de forma preventiva nas áreas de maior necessidade e impacto.

● **Zeladoria Local:** Atendimento rápido às demandas dos munícipes e fortalecimento da cooperação entre poder público e sociedade.

● **Parcerias e Integração entre Órgãos Públicos:** Colaboração entre secretarias para reduzir burocracia, proporcionando soluções eficazes e transparência nos processos.

● **Prioridade e Comunicação:** Atendimento rápido às demandas urgentes, com canais digitais que permitem à população acompanhar processos e sugerir melhorias.

● **Ações de Conscientização:** Fortalecimento da educação da população para envolver a comunidade na preservação dos espaços públicos, tornando a zeladoria uma responsabilidade compartilhada.



# CONCLUSÃO

Conforme demonstrado ao longo deste documento, a cidade de Santos possui um enorme potencial para se destacar como uma referência nacional e internacional em administração pública. Com uma combinação única de recursos humanos, geográficos, históricos e culturais, Santos reúne todos os elementos essenciais para impulsionar o desenvolvimento econômico e sustentável, criando um ambiente propício à inovação e à qualidade de vida.

Este trabalho foi desenvolvido com base na experiência e percepção de um grupo representativo da sociedade civil, coordenado pelo CONDESAN (Conselho de Desenvolvimento Econômico de Santos), por iniciativa da Associação Comercial de Santos (ACS). O levantamento abrange o período de 2020 a 2024 e teve como propósito consolidar as diretrizes e metas para o futuro da cidade.

O estudo aqui apresentado foi realizado entre os meses de setembro e outubro de 2024, período marcado por algumas limitações, principalmente no acesso a dados públicos devido ao contexto eleitoral, com sites do governo municipal temporariamente inacessíveis. No entanto, a pesquisa utilizou uma ampla variedade de fontes acessíveis à população, além da análise especializada do CONDESAN, para mapear os principais problemas e os avanços nas diferentes áreas de desenvolvimento da cidade.

É importante destacar que este estudo não se encerra em si mesmo. Ao contrário, ele deve ser visto como o ponto de partida para uma articulação mais profunda entre o poder público, o setor privado e a sociedade civil. As propostas delineadas aqui foram concebidas para promover o desenvolvimento integrado de Santos, não apenas em benefício da cidade, mas também de toda a região da Baixada Santista. A experiência acumulada por Santos com a implementação dessas ações servirá como modelo para outras cidades brasileiras que buscam trilhar um caminho semelhante.



A expectativa é que as sugestões e diretrizes aqui contidas sejam revisadas, ampliadas e ajustadas em parceria com o poder público, permitindo um refinamento contínuo que leve à excelência na execução das políticas públicas. Almeja-se um desenvolvimento econômico, social e ambiental pleno, que posicione Santos não apenas como um exemplo de cidade inteligente e sustentável, mas também como um polo de inovação e qualidade de vida, incentivando a participação ativa dos santistas para o fortalecimento de uma governança participativa.

Em conclusão, este trabalho é apresentado ao poder público como um convite à cooperação e ao diálogo permanente. A partir de 2025, espera-se que as discussões propostas neste documento sejam transformadas em ações concretas, com a execução de projetos abrangentes nas áreas de Desenvolvimento Econômico, Educação, Gestão Pública, Inovação, Meio Ambiente, Planejamento Urbano, Turismo e Eventos, Saúde e Assistência Social, além de Segurança Pública. Além disso, é essencial que outras áreas não contempladas neste estudo também sejam discutidas e analisadas, a fim de nos anteciparmos e desenvolvermos soluções para uma cidade em contínua transformação. A implementação dessas ações será essencial para garantir que Santos continue a avançar como um modelo de gestão urbana sustentável, garantindo o bem-estar de sua população e o crescimento equilibrado da região.

# REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SANTOS. CONDESAN. Santos, s.d. Disponível em: <https://acs.org.br/institucional/condesan>. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Histórico ODS.[Brasília]: Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, 17 abril de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/informacoes-ambientais/historico-ods>. Acesso em: 02 out. 2024.

ARBACHE, Jorge. Cidades e Crescimento Econômico. CAF. Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe, 10 jun. 2022. Disponível em: <https://www.caf.com/pt/conhecimento/visoes/2022/06/cidades-e-crescimento-economico/>. Disponível em: 25 set. 2024.

DESENVOLVE SP. Região Administrativa de Santos. São Paulo: Desenvolve SP. Disponível em: <https://www.desenvolvesp.com.br/mapadaeconomia paulista/ra/santos/>. Acesso em: 02 out. 2024

IBGE aponta crescimento de cerca de 60 mil habitantes na Baixada Santista em dois anos. G1, Santos, 31 ago. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2024/08/31/ibge-aponta-crescimento-de-cerca-de-60-mil-habitantes-na-baixada-santista-em-dois-anos.ghtml>. Acesso em: 03 set. 2024.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS CIDADES. IDSC, Brasil, 2024. Visão geral indicadores da cidade de Santos. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/profiles/3548500/>. Acesso em: 21 set. 2024.

Santos, SP, ocupa 1º lugar em índice de sustentabilidade entre as cidades brasileiras. G1, Santos, 03 set. de 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2024/09/03/santos-sp-ocupa-1o-lugar-em-indice-de-sustentabilidade-entre-as-cidades-brasileiras.ghtml>. Acesso em: 03 set. 2024.

SANTOS. Prefeitura de Santos. Conheça Santos. Santos: Prefeitura de Santos, 08 nov. 2017. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=hotsite/conheca-santos#:~:text=Santos%20tem%20como%20principal%20atrativo,de%20Cidades%20Criativas%20da%20Unesco>. Acesso em: 01 out. 2024.

SANTOS. Prefeitura de Santos. Santos é a oitava cidade mais inteligente do Brasil e segue líder em urbanismo. Santos: Prefeitura de Santos, 04 set. 2023. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/santos-e-a-oitava-cidade-mais-inteligente-do-brasil-e-segue-lider-em-urbanismo>. Acesso em: 01 out. 2024.

SANTOS. Prefeitura de Santos. Santos apresenta crescimento na atividade econômica e fica entre as cidades que mais arrecadam com serviços no Brasil. Santos: Prefeitura de Santos, 03 de jan. 2024. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/santos-apresenta-crescimento-na-atividade-economica-e-fica-entre-as-cidades-que-mais-arrecadam-com-servicos-no-brasil>. Acesso em: 01 out. 2024.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo, SEADE. PIB da região de Santos cresce 6% em 2021 e supera o estado, aponta Fundação Seade. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo, 28 mar. 2022. Disponível em: [https://www.seade.gov.br/pib-da-regiao-de-santos-cresce-6-em-2021-e-supera-o-estado-aponta-fundacao-seade/#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20\(PIB,acima%20da%20m%C3%A9dia%20em%202021](https://www.seade.gov.br/pib-da-regiao-de-santos-cresce-6-em-2021-e-supera-o-estado-aponta-fundacao-seade/#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20(PIB,acima%20da%20m%C3%A9dia%20em%202021). Acesso em: 02 out. 2024.

## **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 1**

### **EDUCAÇÃO INTEGRAL - CULTURA PROFISSIONAL**

BOND, Leticia. Pesquisa defende expansão dos cursos técnicos no Brasil. Agência Brasil, São Paulo, 11 jul. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2023-07/pesquisa-defende-expansao-dos-cursos-tecnicos-no-brasil>. Acesso em: 06 out. 2024.

CURI, Luciano Marcos; GOMES, Renata Costa; BORGES, Ana Lúcia Araújo. Verticalização na educação: o que é, como surgiu, para que serve?. In: MEDEIROS, Janiara de Lima (Org.). Ensino e Educação: contextos e vivências. Campina Grande: Licuri, 2023, p. 98-115. v. 2.

CURI, Luciano Marcos. Verticalização na Educação Básica: reflexões sobre um tema importante. In: Jornal InterAção (Semanário de Notícias de Araxá – MG). Ano 20, no 1004, 19/08/22, p. 02.

CURI, Luciano Marcos. Verticalização estudantil e institucional. In: Jornal InterAção (Semanário de Notícias de Araxá – MG). Ano 20, no 1031, 24/02/23, p. 02.

FIRMINO, Anderson. Baixada Santista tem saldo positivo na geração de empregos e Santos se destaca. Disponível em: <https://www.tribuna.com.br/cidades/baixada-santista-tem-saldo-positivo-na-geracao-de-empregos-e-santos-se-destaca-1.425964>. Acesso em: 06 out. 2024.

FURTADO, Marcos. Falta de profissionais qualificados afeta 40% das ocupações no Brasil. Globo.com, Rio de Janeiro, 02 set. 2024. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia/emprego/noticia/2024/09/falta-de-profissionais-qualificados-afeta-40percent-das-ocupacoes-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 08 out. 2024.

MOREIRA, João Carlos. Nível de emprego é bom, mas falta técnico. Metalúrgicos, s.d. Disponível em: <https://metalurgicos.org.br/noticias/nivel-de-emprego-e-bom-mas-falta-tecnico/>. Acesso em: 06 out. 2024.

PACHECO, Eliezer (Org). Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Fundação Santilana. São Paulo: Moderna, 2011.

SÃO PAULO. Deliberação CEE 207/2022. Governo do Estado de São Paulo, s.d. Disponível em: [https://cesu.cps.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/Deliberacao-CEE\\_207-2022.pdf](https://cesu.cps.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/Deliberacao-CEE_207-2022.pdf). Acesso em: 05 out. 2024.

## **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 2**

### **EDUCAÇÃO INTEGRAL - CULTURA ESPORTIVA E ARTÍSTICA**

Aliança pela Infância. Quem somos. Disponível em: <https://aliancapelainfancia.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 04 out. 2024.

A importância da educação cultural e artística nas escolas. SAE Digital. Disponível em: <https://sae.digital/educacao-cultural-e-artistica-nas-escolas/#:~:text=As%20artes%20e%20a%20cultura,da%20vida%20e%20do%20aprendizado>. Acesso em: 01 out. 2024.

Arte no Dique. Disponível em: <https://artenodique.com.br/>. Acesso em: 02 out. 2024.

MELO, Heguerbet Leonardo de Araújo Melo. Projeto esporte educacional para crianças e adolescentes do município de Barroso. UFMG, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Belo Horizonte, 2013.

O aprendizado da arte estimula o estudante a olhar e a pensar o mundo. Jornal da USP, 23 jan. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/cultura/di-cavalcanti-esfaqueado-de-quem-e-a-culpa-como-evitar-tamanho-violencia/>. Acesso em 02 out. 2024.

Santos é eleita a cidade mais esportiva do Brasil. Memória Santista, 10 mar. 2014. Disponível em: <https://memoriasantista.com.br/santos-e-escolhida-como-a-cidade-mais-esportiva-do-brasil/#:~:text=Santos%20sempre%20esteve%20entre%20as,e%20campos%2C%20como%20o%20futebol>. Acesso em: 08 out. 2024.

SANTOS. Semana do Brincar terá atividades por toda a Santos em 2024. Prefeitura de Santos, s.d. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/semana-do-brincar-tera-atividades-por-toda-a-santos-em-2024>. Acesso em: 25 set. 2024.

SANTOS. LEI MUNICIPAL Nº 3.138, DE 22 DE MAIO DE 2015. Prefeitura de Santos, 2016. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/santos/lei-ordinaria/2015/314/3138/lei-ordinaria-n-3138-2015-institui-no-calendario-oficial-do-municipio-a-semana-municipal-do-brincar-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 24 set. 2024.

SANTOS. Bike tour. Prefeitura de Santos, s.d. Disponível em: <https://www.turismosantos.com.br/?q=pt-br/node/14665>. Acesso em: 05 out. 2024.

Semana do Brincar em Santos. Jornal da Orla, Santos, 17 maio 2023. Disponível em: <https://jornaldaorla.com.br/noticias/semana-do-brincar-em-santos/>. Acesso em: 07 out. 2024.

### **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 3**

#### **EDUCAÇÃO INTEGRAL - CULTURA DA PAZ (UNESCO)**

HENRIQUE, Layane. Por que os casos de violência escolar têm aumentado? Politize, 05 abril 2023. Disponível em: <https://www.politize.com.br/violencia-escolar/>. Acesso em: 28 set. 2024.

Os desafios da violência contra e nas escolas. Observatório de educação ensino médio e gestão, s.d. Disponível em: [https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/conteudo-multimidia/detalhe/os-desafios-da-violencia-contra-e-nas-escolas?campaignid=20486978387&adposition=&adgroupid=157800608631&matchtype=b&keyword=viol%C3%A2ncia%20nas%20escolas&uf=&nomecampanha=&ph-t=&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw05i4BhDiARIsAB\\_2wfbIXH0JTcDREmlg\\_yPA96wPy1CcIKBAjXy-vPX2XE-PkotLtpu2swh8aAmibEALw\\_wcB](https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/conteudo-multimidia/detalhe/os-desafios-da-violencia-contra-e-nas-escolas?campaignid=20486978387&adposition=&adgroupid=157800608631&matchtype=b&keyword=viol%C3%A2ncia%20nas%20escolas&uf=&nomecampanha=&ph-t=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw05i4BhDiARIsAB_2wfbIXH0JTcDREmlg_yPA96wPy1CcIKBAjXy-vPX2XE-PkotLtpu2swh8aAmibEALw_wcB). Acesso em: 29 set. 2024.

UNESCO. Documentos e Recursos sobre a cultura de paz. Disponível em: <https://www.unesco.org/biennale-luanda/2021/pt/recursos-sobre-cultura-da-paz>. Acesso em: 26 set. 2024.

VICHESSI, Beatriz. Caminhos para promover a cultura da paz nas escolas. Nova Escola, 02 maio 2023. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21664/caminhos-para-promover-a-cultura-de-paz-nas-escolas>. Acesso em: 01 out. 2024.

### **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 4**

#### **CULTURA DA ESCOLA REFLEXIVA: FORMAÇÃO DE DOCENTES, SERVIDORES E GESTORES**

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE CIDADES EDUCADORAS. De que forma educam as cidades? Youtube, 04 jul. 2016.

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE CIDADES EDUCADORAS. Carta das cidades educadoras. Barcelona, Espanha, 1990.

BRASIL. FUNDACENTRO. Seminários: trabalho e saúde dos professores: precarização, adoecimento e caminhos para a mudança. São Paulo: Fundacentro, 2023.

CRUZ, Elaine Patrícia. Saúde mental é principal problema para os professores, aponta pesquisa. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 15 out. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-10/saude-mental-principal-problema-para-os-professores-aponta-pesquisa>. Acesso em: 05 out. 2024.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS CIDADES. IDSC, Brasil, 2024. Visão geral indicadores da cidade de Santos. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/profiles/3548500/>. Acesso em: 21 set. 2024.

SANTOS. Prefeitura de Santos. Centro de capacitação Darcy Ribeiro. Santos: Prefeitura de Santos, s.d. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=portal/centro-de-capacitacao-darcy-ribeiro>. Acesso em: 01 out. 2024.

SANTOS. Prefeitura de Santos. Santos é a oitava cidade mais inteligente do Brasil e segue líder em urbanismo. Santos: Prefeitura de Santos, 04 set. 2023. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/santos-e-a-oita>

va-cidade-mais-inteligente-do-brasil-e-segue-lider-em-urbanismo. Acesso em: 01 out. 2024.

Saúde mental do professor não pode ser negligenciada: cuidar de quem cuida é fundamental. Laboratório Inteligência de Vida, Rio de Janeiro, 20 jun. 2023. Disponível em: <https://www.inteligenciadevida.com.br/pt/conteudo/saude-mental-do-professor/>. Acesso em: 04 out. 2024.

Saúde mental dos professores: baixe guia com sugestões práticas. Nova Escola, 16 ago. 2024. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21915/saude-mental-dos-professores-baixe-guia-com-sugestoes-praticas>. Acesso em: 05 out. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Série completa: a educação que dá certo pelo Brasil. Youtube, 10 março 2022.

TOKARNIA, Mariana. Oito em cada dez professores já pensaram em desistir da carreira. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 05 maio 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2024-05/oito-em-cada-dez-professores-ja-pensaram-em-desistir-da-carreira>. Acesso em: 05 out. 2024.

TOSTES, MV, ALBUQUERQUE, GSC, SILVA, MJS, PETTERLE, RR. Sofrimento mental de professores do ensino público. Saúde Debate, Rio de Janeiro, v. 42, n. 116, p. 87-99, jan.-mar. 2018.

## **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 5**

### **PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO – FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DE SANTOS**

DECININO, Ronaldo. Parques Tecnológicos: parceria entre governo, empresas e universidades. UOL: s.d. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/parques-tecnologicos-parceria-entre-governo-em-presas-e-universidades.htm#:~:text=Parques%20tecnol%C3%B3gicos%20s%C3%A3o%20empreendimentos%20criados,de%20pesquisa%2C%20universidades%20e%20empresas>. Acesso em: 02 out. 2024.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS CIDADES. IDSC, Brasil, 2024. Visão geral indicadores da cidade de Santos. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/profiles/3548500/>. Acesso em: 21 set. 2024.

O que é o Porto Digital. Porto Digital, 2024. Disponível em: <https://www.portodigital.org/paginas-institucionais/o-porto-digital/o-que-e-o-porto-digital>. Acesso em: 25 set. 2024.

O Parque Tecnológico de Santos. Fundação Parque Tecnológico de Santos, s.d. Disponível em: <https://fpts.org.br/#about>. Acesso em: 15 set. 2024.

Parque Tecnológico de Santos, SP, abre inscrições para programa voltado a empreendedores. G1, 14 maio 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2024/05/14/parque-tecnologico-de-santos-sp-abre-inscricoes-para-programa-voltado-a-empresarios.ghml>. Acesso em: 28 set. 2024.

Parque Tecnológico em Santos: inovação e sustentabilidade atreladas ao desenvolvimento econômico. Na telinha, 09 maio 2024. Disponível em: <https://natelinha.uol.com.br/politica/2024/02/02/parque-tecnologico-em-santos-inovacao-e-sustentabilidade-atreladas-ao-desenvolvimento-economico-207087.php>. Acesso em: 02 out. 2024.



SANTOS. Prefeitura de Santos. Portal Transparência: detalhamento e inteligência. Santos: Prefeitura de Santos, 2024. Disponível em: <https://egov.santos.sp.gov.br/portaltransparencia/>. Acesso em: 01 out. 2024.

Instituto Avançado de Tecnologia e Inovação. Inovando para o futuro. Disponível em: <https://www.iati.org.br/#:~:text=Instituto%20Credenciado%20pela%20ANP%20%2D%20Ag%C3%Aancia,Petr%C3%B3leo%2C%20G%C3%A1s%20Natural%20e%20Biocombust%C3%ADveis>. Acesso em: 28 set. 2024

## **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 6**

### **ECONOMIA CRIATIVA E EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL**

Em Santos, cinema e economia criativa conversam muito bem. SEBRAE, 11 jan. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/em-santos-cinema-e-economia-criativa-conversam-muito-bem,c4c-c683ad42a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 28 set. 2024.

ESPÍRITO SANTO. SECULT. Economia Criativa. Secretaria da Cultura, Espírito Santo, s.d. Disponível em: <https://secult.es.gov.br/economiacriativa>. Acesso em: 21 set. 2024.

FERNANDES, Izabelly. Vilas Criativas: um polo de inclusão social e capacitação profissional em Santos. A Tribuna, Santos, 14 jan. 2024. Disponível em: <https://www.tribuna.com.br/cidades/santos/vilas-criativas-um-polo-de-inclus-o-social-e-capacitac-o-profissional-em-santos-1.401219>. Acesso em: 07 out. 2024.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS CIDADES. IDSC, Brasil, 2024. Visão geral indicadores da cidade de Santos. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/profiles/3548500/>. Acesso em: 21 set. 2024.

INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS. Vilas Criativas oferecem lazer, esporte e capacitação profissional. Programa Cidades Sustentáveis, 2022. Disponível em: <https://www.cidadessustentaveis.org.br/bonas-praticas/359?palavra-chave=Secretaria%20de%20Desenvolvimento%20Social>. Acesso em: 08 out. 2024.

O que é Economia Criativa. SEBRAE, 07 jan. 2016. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-economia-criativa,3fbb5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 21 set. 2024.

Santos é a única cidade brasileira eleita como ‘criativa’ pela Unesco. G1, Santos, 13 dez. 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2015/12/santos-e-unica-cidade-do-brasil-eleita-como-criativa-na-rede-da-unesco.html>. Acesso em: 20 set. 2024.

Santos inaugura Ecofábrica nos morros e nova sede no Centro Histórico. G1, Santos, 25 jun. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2024/06/25/santos-inaugura-ecofabrica-nos-morros-e-nova-sede-no-centro-historico-confira.ghml>. Acesso em: 05 out. 2024.

Santos, no Brasil, recebe Conferência Anual da Rede de Cidades Criativas. ONU News, 18 jul. 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/07/1795662>. Acesso em: 25 set. 2024.

## PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 7

### TECNOLOGIA CIDADÃ, COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO PARTICIPATIVA

BRASIL. Orçamento participativo leva a melhorias na gestão de entes públicos. IPEA, s.d. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/noticias-do-ipea/676-orcamento-participativo-leva-a-melhorias-administrativas-na-gestao-de-recursos-explica-tecnico-do-ipea>. Acesso em: 08 out. 2024.

Civic Technology: o que são, como funcionam e impactos no mundo. FIA, 29 fev. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/civic-technology-o-que-sao-como-funcionam-e-impactos-no-mundo/#:~:text=at%C3%A9%20o%20final-,O%20que%20%C3%A9%20Civic%20Technology?,e%20atenta%20a%20quest%C3%B5es%20relevantes>. Acesso em: 05 out. 2024.

Colab. Disponível em: <https://www.colab.com.br/sou-cidadao/>. Acesso em: 05 out. 2024.

Conheça os 25 projetos vencedores do orçamento participativo. Jornal da Orla, Santos, 05 jul. 2024. Disponível em: <https://jornaldaorla.com.br/noticias/conheca-os-25-projetos-vencedores-do-orcamento-participativo/>. Acesso em: 08 out. 2024.

Fala Cidadão. Disponível em: <https://www.falacidadaoapp.com.br/>. Acesso em: 05 out. 2024.

Medalhas de Ouro para Santos. Jornal da Orla, Santos, 06 set. 2024. Disponível em: <https://jornaldaorla.com.br/noticias/medalhas-de-ouro-para-santos/>. Acesso em: 05 out. 2024.

Novas tecnologias e dados estão promovendo cidadania mais ativa e participativa nas cidades inteligentes. Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), 09 nov. 2023. Disponível em: <https://abes.com.br/novas-tecnologias-e-dados-estao-promovendo-cidadania-mais-ativa-e-participativa-nas-cidades-inteligentes/>. Acesso em: 08 out. 2024.

PEIXOTO, Alice E. T. Orçamento Participativo. Politize, 21 dez. 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/orcamento-participativo-como-funciona/>. Acesso em: 05 out. 2024.

Pluvi.On – Pluviometro de baixo custo. Autodesk Instructables, s.d. Disponível em: <https://www.instructables.com/PluviOn-Pluvi%C3%B4metro-De-Baixo-Custo/>. Acesso em: 06 out. 2024.

Santos inicia votação do Orçamento Participativo. G1, Santos, 11 jul. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2022/07/11/santos-inicia-votacao-do-orcamento-participativo.ghtml>. Acesso em: 08 out. 2024.

SILVA, Luiz A. A. et al. A participação popular e o orçamento participativo no Brasil. 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-participacao-popular-e-o-orcamento-participativo-no-brasil/1561599696>. Acesso em: 08 out. 2024.

SINTOMER, Yves. HERZBERG, Carsten. ROCKE, Anja. Modelos Transnacionais de Participação Cidadã: o Caso do Orçamento Participativo. Sociologias, Porto Alegre, ano 14, no 30, mai./ago. 2012, p. 70-116.

SYDOW, Karolina Von. Connected smart cities apresenta avanços de campinas e santos como cidades inteligentes em evento online. Connected Smart Cities, 22 ago. 2023. Disponível em: <https://portal.connectedsmartcities>.

com.br/2023/08/22/connected-smart-cities-apresenta-avancos-de-campinas-e-santos-como-cidades-inteligentes-em-evento-online/. Acesso em: 06 out. 2024.

Tecnologia cidadã: Como a tecnologia pode impulsionar a participação cidadã e promover a democracia. Autentify, s.d. Disponível em: <https://www.autentify.com.br/marketing/tecnologia-cidada-como-a-tecnologia-pode-impulsionar-a-participacao-cidada-e-promover-a-democracia/#:~:text=A%20tecnologia%20tem%20se%20tornado,o%20acesso%20%C3%A0s%20informa%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%ABlicas>. Acesso em: 08 out. 2024.

TEIXEIRA, Romulo. Orçamento participativo: entenda como os municípios podem aplicá-lo. Disponível em: <https://blog.1doc.com.br/orcamento-participativo/#:~:text=do%20or%C3%A7amento%20p%C3%ABlico,-,Santo%20Andr%C3%A9%20%E2%80%93%20SP,at%C3%A9%20programas%20sociais%20e%20culturais>. Acesso em: 05 out. 2024.

Your Priorities. Disponível em: <https://www.yrpri.org/domain/3>. Acesso em: 05 out. 2024.

## **PLANO ESTRATÉGICO EDUCACIONAL 8 ZELADORIA PÚBLICA E PARTICIPATIVA**

Cidades Inteligentes. Programa Internacional de Cooperação Urbana, s.d. Disponível em: [https://iuc.eu/fileadmin/user\\_upload/Regions/iuc\\_lac/POR\\_Santos\\_-\\_SIGSantos.pdf](https://iuc.eu/fileadmin/user_upload/Regions/iuc_lac/POR_Santos_-_SIGSantos.pdf). Acesso em: 05 out. 2024.

MELCHERT, Rachel. O que é Zeladoria Urbana em Direito Municipal? Rachel Melchert, s.d. Disponível em: <https://rachelmelchert.com.br/glossario/o-que-e-zeladoria-urbana-em-direito-municipal/>. Acesso em: 07 out. 2024.

Projeto “Regional Móvel” busca ouvir moradores do morro de Santos sobre zeladoria. Disponível em: <https://www.diariodolitoral.com.br/santos/projeto-regional-movel-busca-ouvir-moradores-do-morro-de-santos/180198/>. Acesso em: 05 out. 2024.

SANTOS. Santos mapeada. Prefeitura de Santos, 2024. Disponível em: <https://egov.santos.sp.gov.br/santosmapeada/ServicosPublicos/Servicos/MapaFichaAtendimentoPublico/>. Acesso em: 05 out. 2024.

SANTOS. Zeladoria da Cidade. Prefeitura de Santos, Santos, 16 jan. 2018. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=content/programacao-de-zeladoria>. Acesso em: 08 out. 2024.

Zeladoria: o que é e o que significa? Legislação Brasileira, s.d. Disponível em: <https://www.legislacaobrasileira.com/termos/zeladoria/>. Acesso em: 05 out. 2024.

Zeladoria Urbana: o que é e quais serviços engloba? Exati, 12 maio 2024. Disponível em: <https://blog.exati.com.br/o-que-e-zeladoria-urbana/>. Acesso em: 07 out. 2024.

# ANEXOS

## Anexo 1 - Ações do Planejamento Estratégico Educacional 1 a 4

O Planejamento Estratégico Educacional 1 a 4 - Educação Integral - Cultura Profissional; Cultura Esportiva e Artística; Cultura da Paz (Unesco) e Cultura Da Escola Reflexiva: Formação De Docentes, Servidores E Gestores, abrange ações contidas em todos os capítulos: Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Turismo e Eventos (7), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

- Desenvolver a formação continuada docente para a implantação da Aprendizagem Criativa (AC) nas escolas de período integral.
- Promover a experimentação dos professores em ambientes de inovação e a troca de experiências como estímulo à mudança.
- Gerar sinergia entre as Universidades e o sistema municipal de ensino por meio de mentoria e trocas de boas práticas para os docentes municipais.
- Oferecer incentivos, seminários, aprendizados partindo de experiências bem-sucedidas e cursos para formação continuada das equipes gestoras, em diferentes modalidades e segmentos, possibilitando a ampliação e o aprofundamento da compreensão político-pedagógica e administrativa dos cargos de gestão escolar.
- Materializar o compromisso assumido por Santos com a Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), estimulando as trocas entre a comunidade local, produzindo novos valores e conhecimentos no bojo

de uma educação plural, humanista e crítica.

- Implementação de métricas voltadas ao entendimento sobre o nível de engajamento dos alunos, a fim de medir o desempenho e capacidade de absorção dos saberes.
- Aproveitar os espaços públicos da cidade para promover atividades educativas, culturais e esportivas, permitindo que os projetos político-pedagógicos das unidades ultrapassem os muros escolares e que as questões cotidianas da cidade sejam objeto de discussão curricular, nas escolas.
- Ampliar a adoção da educação integral nas escolas municipais, que hoje figura em 18 unidades, promovendo debates e seminários que problematizam o conceito de educação integral e a sua prática.
- Buscar a transversalidade e parcerias com o segmento de agricultura urbana e economia solidária, possibilitando aos estudantes o contato com novos meios, lógicas e relações produtivas.
- Ampliar espaços/tempos de diálogo entre a Escola Pública, as comunidades escolares e as Universidades, com o suporte de tecnologias digitais, favorecendo a representatividade e a participação popular nos rumos da educação santista.
- Implementar oficinas e atividades extracurriculares no período de contraturno para que os alunos tenham a possibilidade de praticar os conceitos teóricos exigidos durante o período letivo.
- Ampliar o Parquinho Tecnológico de Santos (Departamento do Parque Tecnológico de Santos que atende em um único endereço) para que se tenha pelo menos uma sala do Parquinho aberta em cada escola municipal.
- Universalizar o acesso às tecnologias de informação, pelas diversas mídias tecnológicas, notadamente aos alunos de menores recursos, com destaque para os espaços de prototipagem - Fablabs.
- Estudantes com deficiência na Escola Pública, estudando coletivamente questões de acessibilidade nas escolas e nos bairros, reforçando as lutas da área da Educação e da população em geral contra toda e qualquer forma de preconceito.
- Garantir medidas promotoras da inclusão de estudantes com deficiência na Escola Pública, estudando coletivamente questões de acessibilidade nas escolas e nos bairros, reforçando as lutas da área da Educação e da população em geral contra toda e qualquer forma de preconceito.
- Contemplar todos os espaços escolares da cidade com reformas e construção de equipamentos pedagógicos seguros, adequados, acessíveis e bem equipados (laboratórios, bibliotecas, quadras, salas multiuso, etc.).
- Utilização de metodologias ativas como forma mais eficaz de desenvolver capacidades cognitivas nos alunos, tendo o professor como o grande mediador das descobertas (dos alunos), estimulando uma visão crítica, autônoma e empreendedora em relação ao problema que se deseja resolver.
- Munir os docentes de recursos básicos essenciais para que o planejamento e composição da aula sejam provedores de estímulo aos alunos.
- Oferecer incentivos, seminários, aprendizados partindo de experiências bem-sucedidas e cursos para formação continuada das equipes gestoras, em diferentes modalidades e segmentos, possibilitando a ampliação e o aprofundamento da compreensão político-pedagógica e administrativa dos cargos de gestão escolar.

- Aproveitar os espaços públicos da cidade para promover atividades educativas, culturais e esportivas, permitindo que os projetos político-pedagógicos das unidades ultrapassem os muros escolares e que as questões cotidianas da cidade sejam objeto de discussão curricular, nas escolas.
- Ampliar a adoção da educação integral nas escolas municipais, que hoje configura em 18 unidades, promovendo debates e seminários que problematizam o conceito de educação integral e a sua prática.
- Efetivar a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino, com o amparo da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em vigor, promovendo melhorias e práticas educativas que considerem a crítica e participação dos estudantes e de suas famílias, com a mediação de um projeto político pedagógico transparente e dinâmico e a implantação de políticas e práticas de avaliação com viés formativo e emancipatório.
- Utilização de metodologias ativas como forma mais eficaz de desenvolver capacidades cognitivas nos alunos, tendo o professor como o grande mediador das descobertas (dos alunos), estimulando uma visão crítica, autônoma e empreendedora em relação ao problema que se deseja resolver.
- Reforçar a prática de atividades que promovam a efetiva inclusão escolar de todos os alunos, incentivando a empatia e o acolhimento de todos os envolvidos em uma educação pautada por projetos reais, a partir da inteligência coletiva.
- Munir os docentes de recursos básicos essenciais para que o planejamento e composição da aula sejam provedores de estímulo aos alunos.
- Materializar o compromisso assumido por Santos com a Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), estimulando as trocas entre a comunidade local, produzindo novos valores e conhecimentos no bojo de uma educação plural, humanista e crítica.
- Estabelecer uma política voltada para a formação de mediadores e professores para atuação na educação especial e inclusiva, em reconhecimento ao importante papel desenvolvido por esses profissionais na educação de alunos com deficiência.
- Gerar sinergia entre as Universidades e o sistema municipal de ensino por meio de mentoria e trocas de boas práticas para os docentes municipais.
- Aproveitar os espaços públicos da cidade para promover atividades educativas, culturais, artísticas e esportivas, permitindo que os projetos político-pedagógicos das unidades ultrapassem os muros escolares e que as questões cotidianas da cidade sejam objeto de discussão curricular, nas escolas.
- Ampliar a adoção da educação integral nas escolas municipais, que hoje gira em 18 unidades, promovendo debates e seminários que problematizam o conceito de educação integral e a sua prática.
- Propor a mudança na visão da metodologia de ensino aplicada na rede municipal para que se possa estimular o desempenho dos alunos com aulas práticas substituindo as meramente expositivas.
- Reforçar a prática de atividades que promovam a efetiva inclusão escolar de todos os alunos, incentivando a empatia e o acolhimento de todos os envolvidos em uma educação pautada por projetos reais, a partir da



inteligência coletiva.

- Munir os docentes de recursos básicos essenciais para que o planejamento e composição da aula sejam provedores de estímulo aos alunos.
- Promover a experimentação dos professores em ambientes de inovação e a troca de experiências como estímulo à mudança.
- Instituir um programa permanente de debate e formação comunitária que possibilite a criação de relações mutuamente pedagógicas entre Escola e comunidade, no qual se discute e analisa limitações, conflitos, saberes e sonhos de ambas, objetivando gerar ações coletivas para a transformação social.
- Garantir medidas promotoras da inclusão de estudantes com deficiência na Escola Pública, estudando coletivamente questões de acessibilidade nas escolas e nos bairros, reforçando as lutas da área da Educação e da população em geral contra toda e qualquer forma de preconceito.
- Criar oficinas e mecanismos que ensejem a entrada e o aproveitamento dos saberes locais das comunidades no currículo escolar, valorizando a diferença e a diversidade epistêmica, no bojo da materialização dos princípios que orientam o conceito de Cidade Educadora. Propostas de governança escolar por meio de projetos de Orçamento Participativo são excelentes exemplos desse horizonte.
- Ampliar a compreensão da Escola Pública como contexto de recriação e potencialização dos saberes populares, fortalecendo projetos locais de educação e intervenção comunitária, em articulação com programas de extensão universitária e iniciação científica.
- Efetivar a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino, com o amparo da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em vigor, promovendo melhorias e práticas educativas que considerem a crítica e participação dos estudantes e de suas famílias, com a mediação de um projeto político pedagógico transparente e dinâmico e a implantação de políticas e práticas de avaliação com viés formativo e emancipatório.
- Promover a experimentação dos professores em ambientes de inovação e a troca de experiências como estímulo à mudança.
- Oferecer incentivos, seminários, aprendizados partindo de experiências bem-sucedidas e cursos para formação continuada das equipes gestoras, em diferentes modalidades e segmentos, possibilitando a ampliação e o aprofundamento da compreensão político-pedagógica e administrativa dos cargos de gestão escolar.
- Aproveitar os espaços públicos da cidade para promover atividades educativas, culturais e esportivas, permitindo que os projetos político-pedagógicos das unidades ultrapassem os muros escolares e que as questões cotidianas da cidade sejam objeto de discussão curricular, nas escolas.
- Ampliar o Parquinho Tecnológico de Santos (Departamento do Parque Tecnológico de Santos que atende em um único endereço) para que se tenha pelo menos uma sala do Parquinho aberta em cada escola municipal.
- Buscar a transversalidade e parcerias com o segmento de agricultura urbana e economia solidária, possibilitando aos estudantes o contato com novos meios, lógicas e relações produtivas.

- Ampliar a adoção da educação integral nas escolas municipais, que hoje se configura em 18 unidades, promovendo debates e seminários que problematizam o conceito de educação integral e a sua prática.
- Propor a mudança na visão na metodologia de ensino aplicada na rede municipal para que se possa estimular o desempenho dos alunos com aulas práticas substituindo as meramente expositivas.
- Utilização de metodologias ativas como forma mais eficaz de desenvolver capacidades cognitivas nos alunos, tendo o professor como o grande mediador das descobertas (dos alunos), estimulando uma visão crítica, autônoma e empreendedora em relação ao problema que se deseja resolver.
- Implementação de métricas voltadas ao entendimento sobre o nível de engajamento dos alunos, além de medir o desempenho e capacidade de absorção dos saberes.
- Reforçar a prática de atividades que promovam a efetiva inclusão escolar de todos os alunos, incentivando a empatia e o acolhimento de todos os envolvidos em uma educação pautada por projetos reais, a partir da inteligência coletiva.
- Munir os docentes de recursos básicos essenciais para que o planejamento e composição da aula sejam provedores de estímulo aos alunos.
- Implementar oficinas e atividades extracurriculares no período de contraturno para que os alunos tenham a possibilidade de praticar os conceitos teóricos exigidos durante o período letivo.
- Materializar o compromisso assumido por Santos com a Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), estimulando as trocas entre a comunidade local, produzindo novos valores e conhecimentos no bojo de uma educação plural, humanista e crítica.
- Universalizar o acesso às tecnologias de informação, pelas diversas mídias tecnológicas, notadamente aos alunos de menores recursos, com destaque para os espaços de prototipagem - Fablabs.
- Investir em programas de formação permanente de professores em novas metodologias, modelos híbridos e uso de Tecnologias da Informação Comunicação (TIC) na aprendizagem.
- Fortalecer e promover a formação continuada dos docentes da rede pública, no horário de trabalho, nas escolas; permitindo que os professores disponham de tempo adequado para elaborar os projetos pedagógicos das unidades e estudar, no coletivo.
- Desenvolver uma linha de formação docente com foco na internet das coisas, pensamento computacional e inteligência artificial, por meio de parcerias com Universidades e empresas de tecnologia.
- Estabelecer uma política voltada para a formação de mediadores e professores para atuação na educação especial e inclusiva, em reconhecimento ao importante papel desenvolvido por esses profissionais na educação de alunos com deficiência.
- Desenvolver a formação continuada docente para a implantação da Aprendizagem Criativa (AC) nas escolas de período integral.
- Promover a experimentação dos professores em ambientes de inovação e a troca de experiências como estímulo à mudança.

- Gerar sinergia entre as Universidades e o sistema municipal de ensino por meio de mentoria e trocas de boas práticas para os docentes municipais.
- Ampliar espaços/tempos de diálogo entre a Escola Pública, as comunidades escolares e as Universidades, com o suporte de tecnologias digitais, favorecendo a representatividade e a participação popular nos rumos da educação santista.
- Instituir um programa permanente de debate e formação comunitária que possibilite a criação de relações mutuamente pedagógicas entre Escola e comunidade, no qual se discute e analisa limitações, conflitos, saberes e sonhos de ambas, objetivando gerar ações coletivas para a transformação social.
- Garantir medidas promotoras da inclusão de estudantes com deficiência na Escola Pública, estudando coletivamente questões de acessibilidade nas escolas e nos bairros, reforçando as lutas da área da Educação e da população em geral contra toda e qualquer forma de preconceito.
- Criar oficinas e mecanismos que ensejem a entrada e o aproveitamento dos saberes locais das comunidades no currículo escolar, valorizando a diferença e a diversidade epistêmica, no bojo da materialização dos princípios que orientam o conceito de Cidade Educadora. Propostas de governança escolar por meio de projetos de Orçamento Participativo são excelentes exemplos desse horizonte.
- Ampliar a compreensão da Escola Pública como contexto de recriação e potencialização dos saberes populares, fortalecendo projetos locais de educação e intervenção comunitária, em articulação com programas de extensão universitária e iniciação científica.
- Efetivar a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino, com o amparo da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em vigor, promovendo melhorias e práticas educativas que considerem a crítica e participação dos estudantes e de suas famílias, com a mediação de um projeto político pedagógico transparente e dinâmico e a implantação de políticas e práticas de avaliação com viés formativo e emancipatório.

## **Anexo 2 - Ações do Planejamento Estratégico Educacional 5**

O Planejamento Estratégico Educacional 5 - Fundação Parque Tecnológico de Santos, abrange ações contidas nos capítulos de Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Social e Segurança (9).

- Fortalecimento e pleno funcionamento da Fundação Parque Tecnológico de Santos e demais polos tecnológicos, e fomentos ao desenvolvimento de pesquisas científicas, no âmbito das atividades econômicas existentes e potenciais, com vistas à sua viabilização, aprimoramento e expansão sustentável plena, conciliando aspectos ambientais, sociais e econômicos, com o imprescindível suporte institucional.
- Continuidade e expansão de iniciativas de fomento público e privado ao empreendedorismo individual e co-

operativo, incluindo a disponibilização de treinamento, apoio técnico/institucional e financiamento, por meio de instituições como SENAI, SENAC, SENAT, SEBRAE, Banco do Povo, e afins.

- O diálogo e a aproximação entre os setores privados, prefeitura e academias deverá ser uma prática contínua, pois com o desenvolvimento econômico de médio e longo prazo alguns setores necessitarão de um alinhamento de formação de profissionais com as academias de forma prioritária: tecnologia, condomínios logístico-industriais, porto-indústria e/ou Zonas de Processamento de Exportação, prestação de serviços associados, comércio e serviços, setores esportivos, culturais e turísticos.
- Fomento, desenvolvimento e incentivos para a atração de empresas e pessoas relacionadas à economia criativa e à inovação, envolvendo profissões que utilizam a criatividade e o empreendedorismo como fatores chaves para sua existência.
- Aprimoramento da Relação Porto-Cidade, de forma que qualquer que seja o cenário futuro das atividades portuárias, retroportuárias e correlatas, a comunidade seja partícipe e influente.
- Universalizar o acesso às tecnologias de informação, pelas diversas mídias tecnológicas, notadamente aos alunos de menores recursos, com destaque para os espaços de prototipagem - Fablabs.
- Desenvolver uma linha de formação docente com foco na internet das coisas, pensamento computacional e inteligência artificial, por meio de parcerias com Universidades e empresas de tecnologia.
- Intensificar a aplicação da tecnologia para a gestão pública.
- Criar um fundo de apoio à inovação destinado ao fomento de projetos PD&I, bolsas de estudo e de pesquisa em temáticas de interesse para o desenvolvimento do município, que priorize as Universidades, Institutos de Pesquisas e Empresas de Tecnologia especializadas locais e garanta a valorização dos talentos regionais.
- Atuar como articulador de processos, pessoas e entidades, organizando o encontro entre oferta e demanda tecnológica e de oportunidades de negócio e investimento nas novas empresas e no desenvolvimento da cidade.
- Investir na criação de espaços (eventos e programas) que possibilitam ampla divulgação da PD&I de pesquisadores do meio acadêmico local ao mesmo tempo que os aproximam de investidores em potencial de empresas privadas (nacionais e internacionais) bem como das oportunidades disponibilizadas por órgãos e agências de fomento públicas (nacionais ou internacionais) com aderência às demandas regionais.
- Investir na criação de centros de formação (constituídos por profissionais especializados de educação e das áreas específicas de atuação) que atendam aos jovens que cursam o ensino médio, bem como aos profissionais que se encontram fora do mercado (por falta de qualificação ou dificuldade de recolocação profissional).
- Promover eventos e programas de aproximação entre empresas e universidades/centros de pesquisa com o objetivo de garantir sinergia entre as demandas dos setores empresariais e ofertas de processos, produtos e recursos humanos que atendam às necessidades regionais.
- Colaborar com a educação pública municipal no sentido de adequação da formação do corpo docente em EAD e em novas metodologias e tecnologias de ensino e aprendizagem, para alçarem as mais disruptivas

metodologias educacionais adotadas como melhores práticas no mundo, que favoreçam e estimulem a curiosidade, a criatividade, as artes, a colaboração e a tomada de decisão.

- Ampliar ações de qualificação na área tecnológica e de empreendedorismo na região (por meio de formações desde cursos de extensão, especialização até programas de pós-graduação stricto sensu) oferecidas ao ecossistema de inovação local.
- Oferecer aos jovens oportunidades de formação especializada em centros de formação distribuídos estrategicamente pela cidade, de forma a atender o desenvolvimento de habilidades e competências para atuação nos eixos estratégicos de desenvolvimento da cidade: saúde, educação, turismo, cidades inteligentes, criatividade, empreendedorismo, inovação, porto e a cadeia de valor agregado do comércio exterior.
- Buscar soluções inovadoras e sustentáveis que promovam a adaptação e resiliência às mudanças climáticas e às áreas vulneráveis.
- Desenvolver planos, programas e projetos ambientais e sustentáveis formulados por meio de um processo participativo, visando a capacitar/habilitar setores sociais, buscando uma atuação efetiva na melhoria da qualidade ambiental e de vida na região em conjunto com universidades locais, institutos de pesquisas, centros tecnológicos regionais e diversos grupos de trabalho multidisciplinares e multi-institucionais que atuam no setor.
- Os sistemas de parceria podem envolver o terceiro setor, a academia, o setor privado, além de colaboração público-público (entre municípios ou com outros entes da Federação). Na agenda de desenvolvimento social, cabe destacar as oportunidades de colaboração nos seguintes aspectos: Parcerias com a academia, principalmente para monitoramento e avaliação. Criação de consórcios de municípios. Para mais informações sobre consórcios intermunicipais na área da assistência social, consultar publicação da Confederação Nacional de Municípios (Links para um site externo.). Parcerias com o setor privado. Para conhecer exemplos de empreendedorismo social na área de desenvolvimento social, consultar este artigo (Links para um site externo.). Inúmeras organizações da sociedade civil atuam em prol do desenvolvimento social em meio urbano, com as quais governos municipais podem estabelecer parcerias. A seguir exemplos de instituições que inovam nas tecnologias sociais usadas em seus modos de atuação: a instituição fa.vela (Links para um site externo.); o Instituto Elos (Links para um site externo.); ou o ChildFund Brasil (Links para um site externo.).

### **Anexo 3 - Ações do Planejamento Estratégico Educacional 6**

O Planejamento Estratégico Educacional 6 - Economia Criativa e Empreendedorismo Sustentável, abrange ações contidas nos capítulos de Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Turismo e Eventos (7), e Social e Segurança (9).

- Incrementar as Vilas Criativas, incluindo ações voltadas ao empreendedorismo e empregabilidade formal, através de cursos de qualificação profissional alinhados às áreas de interesse do mercado de trabalho local.

- O diálogo e a aproximação entre os setores privados, prefeitura e academias deverá ser uma prática contínua, pois com o desenvolvimento econômico de médio e longo prazo alguns setores necessitarão de um alinhamento de formação de profissionais com as academias de forma prioritária: tecnologia, condomínios logístico-industriais, porto-indústria e/ou Zonas de Processamento de Exportação, prestação de serviços associados, comércio e serviços, setores esportivos, culturais e turísticos.
- Numa Zona de Processamento de Exportação (ZPE) as empresas gozam de incentivos fiscais e cambiais federais, e procedimentos administrativos simplificados, além de potencializarem incentivos estaduais e municipais, favorecendo à empregabilidade em todos os níveis, lembrando que Santos possui excelentes cursos universitários e escolas técnicas; além de representar nova economia, não concorrente com a existente, pelo contrário, impulsionadora de outros setores.
- Fomento, desenvolvimento e incentivos para a atração de empresas e pessoas relacionadas à economia criativa e à inovação, envolvendo profissões que utilizam a criatividade e o empreendedorismo como fatores-chaves para sua existência.
- Organizar e consolidar uma Câmara Técnica reunindo empreendedores relacionados à logística reversa e economia circular.
- Fomento a iniciativas de redução de lixo orgânico e/ou sua utilização na geração de energia, utilizando meios de baixo impacto ambiental, de maneira a reduzir a demanda por aterros sanitários.
- Manutenção, aprimoramento e ampliação dos programas existentes, sempre com viés em sustentabilidade plena: econômica, social e ambiental.
- Ainda não há um entendimento claro de tratar-se de economia circular e viabilizar instrumentos práticos (incentivos, desonerações, subsídios, qualificação, bonificação etc.) para que haja uma atratividade maior para o tema, e sua implementação se apresenta como uma iniciativa para o poder público municipal.
- Buscar a transversalidade e parcerias com o segmento de agricultura urbana e economia solidária, possibilitando aos estudantes o contato com novos meios, lógicas e relações produtivas.
- Utilização de metodologias ativas como forma mais eficaz de desenvolver capacidades cognitivas nos alunos, tendo o professor como o grande mediador das descobertas (dos alunos), estimulando uma visão crítica, autônoma e empreendedora em relação ao problema que se deseja resolver.
- Desenvolver a formação continuada docente para a implantação da Aprendizagem Criativa (AC) nas escolas de período integral.
- Promover a experimentação dos professores em ambientes de inovação e a troca de experiências como estímulo à mudança.
- Implantar programa para aumentar a capacitação do funcionalismo público.
- Discutir, revisar e atualizar os Marcos Regulatórios referentes às áreas ambientais, urbanísticas, áreas degradadas, tombadas e não ocupadas, visando a atração e implantação de novos empreendimentos e atividades econômicas.



- Criar um fundo de apoio à inovação destinado ao fomento de projetos PD&I, bolsas de estudo e de pesquisa em temáticas de interesse para o desenvolvimento do município, que priorize as Universidades, Institutos de Pesquisas e Empresas de Tecnologia especializadas locais e garanta a valorização dos talentos regionais.
- Atuar como articulador de processos, pessoas e entidades, organizando o encontro entre oferta e demanda tecnológica e de oportunidades de negócio e investimento nas novas empresas e também no desenvolvimento da cidade.
- Investir no “empreendedorismo cívico” dos negócios sociais, ou negócios de impacto socioambiental norteados pela Agenda 2030 para o Desenvolvimento sustentável da ONU, com vistas a atração do capital de investimento filantrópico e catalítico para a inovação.
- Investir na criação de centros de formação (constituídos por profissionais especializados de educação e das áreas específicas de atuação) que atendam aos jovens que cursam o ensino médio, bem como aos profissionais que se encontram fora do mercado (por falta de qualificação ou dificuldade de recolocação profissional).
- Promover eventos e programas de aproximação entre empresas e universidades/centros de pesquisa com o objetivo de garantir sinergia entre as demandas dos setores empresariais e ofertas de processos, produtos e recursos humanos que atendam às necessidades regionais.
- Colaborar com a educação pública municipal no sentido de adequação da formação do corpo docente em EAD e em novas metodologias e tecnologias de ensino e aprendizagem, para alçarem as mais disruptivas metodologias educacionais adotadas como melhores práticas no mundo, que favoreçam e estimulem a curiosidade, a criatividade, as artes, a colaboração e a tomada de decisão.
- Aumentar os investimentos em capacitação técnica e administrativa do quadro funcional que trata da temática meio ambiente.
- Ampliar ações de qualificação na área tecnológica e de empreendedorismo na região (por meio de formações desde cursos de extensão, especialização até programas de pós-graduação stricto sensu) oferecidas ao ecossistema de inovação local.
- Oferecer aos jovens oportunidades de formação especializada em centros de formação distribuídos estrategicamente pela cidade, de forma a atender o desenvolvimento de habilidades e competências para atuação nos eixos estratégicos de desenvolvimento da cidade: saúde, educação, turismo, smart cities, criatividade, empreendedorismo, inovação, porto e a cadeia de valor agregado do comércio exterior.
- Implantar Política Pública de Resíduos Sólidos e investir em programas de educação ambiental para redução da geração de resíduos, e coleta seletiva visando a humanização dos catadores de lixo, atores importantes nesse processo; bem como investimento em novas tecnologias para o tratamento dos diferentes tipos de resíduos sólidos.
- Aumentar a oferta de equipamentos públicos com funções específicas, mas não exclusivas. Ex: Fonte dos Sapos – local familiar mais com vocação para crianças; Emissário Submarino – vocação para esportes radicais (bike e skate); Praça do SESC e Praça do Boqueirão – feirinha hippie e praça dos cães.

- Buscar soluções inovadoras e sustentáveis que promovam a adaptação e resiliência às mudanças climáticas e às áreas vulneráveis.
- Estudar e implantar novos sistemas de tratamento e disposição final dos resíduos sólidos, envolvendo, inclusive, o interesse metropolitano; como a uma Unidade de Recuperação de Energia (URE) na Área Continental de Santos, mediante atendimento integral de todas as condicionantes ambientais.
- Atualizar e promover a divulgação para o conhecimento público do Plano Municipal de Mudanças Climáticas.
- Mapear as áreas vulneráveis do município aos efeitos das mudanças climáticas.
- Incentivar a adoção de métodos construtivos sustentáveis, bem como a certificação de edificações com selos de sustentabilidade no município.
- Desenvolver planos, programas e projetos ambientais e sustentáveis formulados por meio de um processo participativo, visando a capacitar/habilitar setores sociais, buscando uma atuação efetiva na melhoria da qualidade ambiental e de vida na região em conjunto com universidades locais, institutos de pesquisas, centros tecnológicos regionais e diversos grupos de trabalho multidisciplinares e multi-institucionais que atuam no setor.
- Potencializar as atividades culturais, turísticas, comerciais, de serviços, esportivas e gastronômicas, com ênfase em economia criativa, divulgando a cidade nos âmbitos nacional e internacional.
- Criar parcerias para desenvolvimento de cursos para formação de mão de obra qualificada direcionada ao turismo e economia criativa, com ênfase nos jovens de 15 a 24 anos, incluindo a capacitação em outros idiomas.
- Criar um espaço ao redor do Mercado Municipal (Bacia do Mercado) para descanso e apresentações artísticas e culturais.
- Explorar atrativos em todas as comunicações e materiais de divulgação: a. Localização Geográfica: Proximidade com a Grande SP e o Vale do Ribeira. b. Rico Patrimônio Histórico e Cultural. c. Integrante da Rede de Cidades Criativas da Unesco.
- Criar campanha de envolvimento do Santista com sua história, atrações e diferenciais.
- Realizar campanhas de divulgação e conscientização: Santista, recebe bem seu turista.
- Fortalecer e ampliar programas como a Vila Criativa, a Eco Fábrica, voltados a capacitação profissional para reinserção social da população em situação de rua e grupos vulneráveis, atendidos na política de assistência social, como família em miserabilidade, mulheres vítimas de violência, jovens negros, adolescentes em conflito com a lei e deficientes.
- Implantar/ampliar programas como a Escola Total no contraturno da escola para adolescentes de 13 a 16 anos, a partir de parceria entre poder público e empresas com foco na educação profissionalizante e empreendedorismo, envolvendo o jovem aprendiz.
- Crianças: Provisão de capacitações e formações específicas de servidores públicos, sobretudo da Guarda Municipal, caso haja, e do Conselho Tutelar.
- Mulheres (pobres e negras): realização de capacitações e formações específicas de servidores públicos municipais acerca das desigualdades estruturais de gênero e de etnia/raça e seus efeitos deletérios na convivência

entre as pessoas.

- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: Realização de capacitações e formações específicas com os servidores públicos municipais nessa área, em especial da Guarda Municipal, quando existente.

#### **Anexo 4 - Ações do Planejamento Estratégico Educacional 7**

O Planejamento Estratégico Educacional 7 - Tecnologia Cidadã, Comunicação e Educação Participativa, abrange ações contidas em todos os capítulos: Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Turismo e Eventos (7), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

- O diálogo e a aproximação entre os setores privados, prefeitura e academias deverá ser uma prática contínua, pois com o desenvolvimento econômico de médio e longo prazo alguns setores necessitarão de um alinhamento de formação de profissionais com as academias de forma prioritária: tecnologia, condomínios logístico-industriais, porto-indústria e/ou Zonas de Processamento de Exportação, prestação de serviços associados, comércio e serviços, setores esportivos, culturais e turísticos.
- Fomento a iniciativas de redução de lixo orgânico e/ou sua utilização na geração de energia, utilizando meios de baixo impacto ambiental, de maneira a reduzir a demanda por aterros sanitários.
- Manutenção, aprimoramento e ampliação dos programas existentes, sempre com viés em sustentabilidade plena: econômica, social e ambiental.
- Ainda não há um entendimento claro de tratar-se de economia circular e viabilizar instrumentos práticos (incentivos, desonerações, subsídios, qualificação, bonificação etc.) para que haja uma atratividade maior para o tema, e sua implementação se apresenta como uma iniciativa para o poder público municipal.
- Aprimoramento da Relação Porto-Cidade, de forma que qualquer que seja o cenário futuro das atividades portuárias, retroportuárias e correlatas, a comunidade seja partícipe e influente.
- Ampliar espaços/tempos de diálogo entre a Escola Pública, as comunidades escolares e as Universidades, com o suporte de tecnologias digitais, favorecendo a representatividade e a participação popular nos rumos da educação santista.
- Instituir um programa permanente de debate e formação comunitária que possibilite a criação de relações mutuamente pedagógicas entre Escola e comunidade, no qual se discute e analisa limitações, conflitos, saberes e sonhos de ambas, objetivando gerar ações coletivas para a transformação social.
- Ampliar a compreensão da Escola Pública como contexto de recriação e potencialização dos saberes populares, fortalecendo projetos locais de educação e intervenção comunitária, em articulação com programas de extensão universitária e iniciação científica.
- Materializar o compromisso assumido por Santos com a Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), estimulando as trocas entre a comunidade local, produzindo novos valores e conhecimentos no bojo

de uma educação plural, humanista e crítica.

- Criar oficinas e mecanismos que ensejem a entrada e o aproveitamento dos saberes locais das comunidades no currículo escolar, valorizando a diferença e a diversidade epistêmica, no bojo da materialização dos princípios que orientam o conceito de Cidade Educadora. Propostas de governança escolar por meio de projetos de Orçamento Participativo são excelentes exemplos desse horizonte.
- Garantir medidas promotoras da inclusão de estudantes com deficiência na Escola Pública, estudando coletivamente questões de acessibilidade nas escolas e nos bairros, reforçando as lutas da área da Educação e da população em geral contra toda e qualquer forma de preconceito.
- Contemplar todos os espaços escolares da cidade com reformas e construção de equipamentos pedagógicos seguros, adequados, acessíveis e bem equipados (laboratórios, bibliotecas, quadras, salas multiuso, etc.).
- Discutir, revisar e atualizar os Marcos Regulatórios referentes às áreas ambientais, urbanísticas, áreas degradadas, tombadas e não ocupadas, visando a atração e implantação de novos empreendimentos e atividades econômicas.
- Intensificar a aplicação da tecnologia para a gestão pública.
- Implantar procedimento para geração de dados em tempo real para formação de indicadores e metas em todas as áreas e assim aprimorar a transparência e estabelecer um acompanhamento pela sociedade.
- Promover eventos e programas de aproximação entre empresas e universidades/centros de pesquisa com o objetivo de garantir sinergia entre as demandas dos setores empresariais e ofertas de processos, produtos e recursos humanos que atendam às necessidades regionais.
- Implantar Política Pública de Resíduos Sólidos e investir em programas de educação ambiental para redução da geração de resíduos, e coleta seletiva visando a humanização dos catadores de lixo, atores importantes nesse processo; bem como investimento em novas tecnologias para o tratamento dos diferentes tipos de resíduos sólidos.
- Aumentar a oferta de equipamentos públicos com funções específicas, mas não exclusivas. Ex: Fonte dos Sapos – local familiar mais com vocação para crianças; Emissário Submarino – vocação para esportes radicais (bike e skate); Praça do SESC e Praça do Boqueirão – feirinha hippie e praça dos cães.
- Investir no desenvolvimento de sistemas informatizados do tipo E-Gov, para aumentar a eficiência dos serviços públicos.
- Propor Política e Programas de acolhimento ao turista (em todas as formas de turismo), com uso intensivo de meios digitais para facilitar e apoiar o usuário.
- Buscar soluções inovadoras e sustentáveis que promovam a adaptação e resiliência às mudanças climáticas e às áreas vulneráveis.
- Mapear as áreas vulneráveis do município aos efeitos das mudanças climáticas.
- Incentivar a adoção de métodos construtivos sustentáveis, bem como a certificação de edificações com selos de sustentabilidade no município.

- Desenvolver planos, programas e projetos ambientais e sustentáveis formulados por meio de um processo participativo, visando a capacitar/habilitar setores sociais, buscando uma atuação efetiva na melhoria da qualidade ambiental e de vida na região em conjunto com universidades locais, institutos de pesquisas, centros tecnológicos regionais e diversos grupos de trabalho multidisciplinares e multi-institucionais que atuam no setor.
- Atualizar e promover a divulgação para o conhecimento público do Plano Municipal de Mudanças Climáticas.
- Estudar e implantar novos sistemas de tratamento e disposição final dos resíduos sólidos, envolvendo, inclusive, o interesse metropolitano; como a uma Unidade de Recuperação de Energia (URE) na Área Continental de Santos, mediante atendimento integral de todas as condicionantes ambientais.
- Avaliar a possibilidade de criação de um canal de comunicação e de informação audiovisual e interativo, utilizando-se de plataformas disponíveis (Youtube, Zoom e outras) sobre boas práticas sustentáveis e divulgação de planos, programas e projetos na área ambiental, na tentativa de contribuir para o desenvolvimento de uma consciência crítica acerca das instituições, atores e fatores sociais geradores de riscos e respectivos conflitos socioambientais.
- Promover interação e convívio a partir do uso e da democratização dos espaços públicos de lazer existentes por meio do fechamento total ou parcial de ruas e avenidas em diversos pontos do município.
- Criar ações com QR-Code espalhadas no maior número de atrações turísticas, divulgando TODOS os equipamentos turísticos disponíveis na Cidade.
- Explorar atrativos em todas as comunicações e materiais de divulgação: a. Localização Geográfica: Proximidade com a Grande SP e o Vale do Ribeira. b. Rico Patrimônio Histórico e Cultural. c. Integrante da Rede de Cidades Criativas da Unesco.
- Criar campanha de envolvimento do Santista com sua história, atrações e diferenciais.
- Realizar campanhas de divulgação e conscientização: Santista, recebe bem seu turista.
- Desenhar, planejar e implementar linhas de cuidados para os grandes grupos de patologias (principalmente doenças cardiovasculares e câncer) com o objetivo de criar um atendimento mais célere e eficiente ao município.
- Ampliar a cobertura vacinal na região.
- Os sistemas de parceria podem envolver o terceiro setor, a academia, o setor privado, além de colaboração público-público (entre municípios ou com outros entes da Federação). Na agenda de desenvolvimento social, cabe destacar as oportunidades de colaboração nos seguintes aspectos: Parcerias com a academia, principalmente para monitoramento e avaliação. Criação de consórcios de municípios. Para mais informação sobre consórcios intermunicipais na área da assistência social, consultar publicação da Confederação Nacional de Municípios (Links para um site externo.). Parcerias com o setor privado. Para conhecer exemplos de empreendedorismo social na área de desenvolvimento social, consultar este artigo (Links para um site

externo.). Inúmeras organizações da sociedade civil atuam em prol do desenvolvimento social em meio urbano, com as quais governos municipais podem estabelecer parcerias. A seguir exemplos de instituições que inovam nas tecnologias sociais usadas em seus modos de atuação: a instituição fa.vela ([Links para um site externo.](#)); o Instituto Elos ([Links para um site externo.](#)); ou o ChildFund Brasil ([Links para um site externo.](#)).

- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: promoção dos programas de redução de danos e tratamento com base em evidência de usuários problemáticos de drogas e álcool, com atenção especial aos jovens; Promoção de programas educativos que disseminem informações corretas, baseadas na ciência sobre as substâncias psicoativas lícitas e ilícitas, incluindo potenciais riscos de seu uso, bem como, estratégias para redução dos riscos à saúde.
- População LGBTQI+: Desenvolvimento de ações de combate à homotransfobia e de respeito à diversidade sexual, incluindo a sensibilização de servidores públicos municipais e a oferta de serviços de atendimento a vítimas de violência, preconceito ou discriminação, em parceria com organizações da sociedade civil e Poderes Públicos Estadual e Federal.
- Divulgar à população os direitos e deveres legais da corporação, criando um ambiente de respeitabilidade e confiabilidade.
- Mulheres (pobres e negras): fortalecimento de programas de proteção e apoio para mulheres vítimas de violência (Centro de Referência da Mulher, Casa Abrigo, Promotores Legais Populares, Mapa do Acolhimento nos territórios com maior incidência desses delitos etc.), em parceria com organizações da sociedade civil organizada.
- Crianças: fortalecimento dos serviços de apoio e acolhimento de crianças vítimas de violência sexual e física; desenvolvimento de campanhas de sensibilização e prevenção das violências contra crianças e adolescentes.
- Dar publicidade ao cidadão quanto ao adquirir ou vender produtos sem origem lícita e criar a conscientização das consequências penais graves, prestigiando os estabelecimentos que estejam exercendo legalmente suas atividades.
- Desenvolver programas de aproximação da GM nas escolas. Transmitir aos estudantes as atividades da GM proporcionando-lhes maior confiança na corporação.
- Adolescentes e jovens (pobres e negros): aprimoramento dos serviços de acompanhamento de medidas socioeducativas em meio aberto, de liberdade assistida e/ou prestação de serviços à comunidade (PSC), em parceria com o Estado.
- Mulheres (pobres e negras): ampliar o número de viaturas e equipes da Patrulha Maria da Penha da Guarda Municipal para o acompanhamento das medidas protetivas previstas na Lei.
- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: fortalecimento e integração da rede municipal de atenção psicossocial (consultórios de rua, CAPS AD, Programa de Saúde da Família, hospitais e moradias assistidas, entre outras).



## Anexo 5 - Ações do Planejamento Estratégico Educacional 8

O Planejamento Estratégico Educacional 8 - Zeladoria Pública e Participativa, abrange ações contidas em todos os capítulos: Desenvolvimento Econômico (1), Educação (2), Gestão Pública (3), Inovação (4), Meio Ambiente (5), Planejamento Urbano (6), Turismo e Eventos (7), Saúde (8) e Social e Segurança (9).

- Fomento a iniciativas de redução de lixo orgânico e/ou sua utilização na geração de energia, utilizando meios de baixo impacto ambiental, de maneira a reduzir a demanda por aterros sanitários.
- Manutenção, aprimoramento e ampliação dos programas existentes, sempre com viés em sustentabilidade plena: econômica, social e ambiental.
- Reforçar a prática de atividades que promovam a efetiva inclusão escolar de todos os alunos, incentivando a empatia e o acolhimento de todos os envolvidos em uma educação pautada por projetos reais, a partir da inteligência coletiva.
- Aproveitar os espaços públicos da cidade para promover atividades educativas, culturais e esportivas, permitindo que os projetos político-pedagógicos das unidades ultrapassem os muros escolares e que as questões cotidianas da cidade sejam objeto de discussão curricular, nas escolas.
- Instituir um programa permanente de debate e formação comunitária que possibilite a criação de relações mutuamente pedagógicas entre Escola e comunidade, no qual se discute e analisa limitações, conflitos, saberes e sonhos de ambas, objetivando gerar ações coletivas para a transformação social.
- Ampliar espaços/tempos de diálogo entre a Escola Pública, as comunidades escolares e as Universidades, com o suporte de tecnologias digitais, favorecendo a representatividade e a participação popular nos rumos da educação santista.
- Contemplar todos os espaços escolares da cidade com reformas e construção de equipamentos pedagógicos seguros, adequados, acessíveis e bem equipados (laboratórios, bibliotecas, quadras, salas multiuso, etc.).
- Discutir, revisar e atualizar os Marcos Regulatórios referentes às áreas ambientais, urbanísticas, áreas degradadas, tombadas e não ocupadas, visando a atração e implantação de novos empreendimentos e atividades econômicas.
- Intensificar a aplicação da tecnologia para a gestão pública.
- Implantar procedimento para geração de dados em tempo real para formação de indicadores e metas em todas as áreas e assim aprimorar a transparência e estabelecer um acompanhamento pela sociedade.
- Implantar Política Pública de Resíduos Sólidos e investir em programas de educação ambiental para redução da geração de resíduos, e coleta seletiva visando a humanização dos catadores de lixo, atores importantes nesse processo; bem como investimento em novas tecnologias para o tratamento dos diferentes tipos de resíduos sólidos.
- Aumentar a oferta de equipamentos públicos com funções específicas, mas não exclusivas. Ex: Fonte dos

Sapos – local familiar mais com vocação para crianças; Emissário Submarino – vocação para esportes radicais (bike e skate); Praça do SESC e Praça do Boqueirão – feirinha hippie e praça dos cães.

- Investir no desenvolvimento de sistemas informatizados do tipo E-Gov, para aumentar a eficiência dos serviços públicos.
- Mapear as áreas vulneráveis do município aos efeitos das mudanças climáticas.
- Desenvolver planos, programas e projetos ambientais e sustentáveis formulados por meio de um processo participativo, visando a capacitar/habilitar setores sociais, buscando uma atuação efetiva na melhoria da qualidade ambiental e de vida na região em conjunto com universidades locais, institutos de pesquisas, centros tecnológicos regionais e diversos grupos de trabalho multidisciplinares e multi-institucionais que atuam no setor.
- Incentivar a adoção de métodos construtivos sustentáveis, bem como a certificação de edificações com selos de sustentabilidade no município.
- Atualizar e promover a divulgação para o conhecimento público do Plano Municipal de Mudanças Climáticas.
- Avaliar a possibilidade de criação de um canal de comunicação e de informação audiovisual e interativo, utilizando-se de plataformas disponíveis (Youtube, Zoom e outras) sobre boas práticas sustentáveis e divulgação de planos, programas e projetos na área ambiental, na tentativa de contribuir para o desenvolvimento de uma consciência crítica acerca das instituições, atores e fatores sociais geradores de riscos e respectivos conflitos socioambientais.
- Promover interação e convívio a partir do uso e da democratização dos espaços públicos de lazer existentes por meio do fechamento total ou parcial de ruas e avenidas em diversos pontos do município.
- Potencializar as atividades culturais, turísticas, comerciais, de serviços, esportivas e gastronômicas, com ênfase em economia criativa, divulgando a cidade nos âmbitos nacional e internacional.
- Criar parcerias para desenvolvimento de cursos para formação de mão de obra qualificada direcionada ao turismo e economia criativa, com ênfase nos jovens de 15 a 24 anos, incluindo a capacitação em outros idiomas.
- Criar um espaço ao redor do Mercado Municipal (Bacia do Mercado) para descanso e apresentações artísticas e culturais.
- Ampliar a cobertura vacinal na região.
- Investir em programas de prevenção das complicações de doenças crônicas dado o grande e crescente número de idosos na região.
- Crianças: provisão de capacitações e formações específicas de servidores públicos, sobretudo da Guarda Municipal, caso haja, e do Conselho Tutelar.
- Mulheres (pobres e negras): realização de capacitações e formações específicas de servidores públicos municipais acerca das desigualdades estruturais de gênero e de etnia/raça e seus efeitos deletérios na convivência entre as pessoas.
- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: realização de capacitações e formações específicas com os servidores públicos municipais nessa área, em especial da Guarda Municipal, quando existente.

- Adolescentes e jovens (pobres e negros): aprimoramento dos serviços de acompanhamento de medidas socioeducativas em meio aberto, de liberdade assistida e/ou prestação de serviços à comunidade (PSC), em parceria com o Estado.
- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: fortalecimento e integração da rede municipal de atenção psicossocial (consultórios de rua, CAPS AD, Programa de Saúde da Família, hospitais e moradias assistidas, entre outras).
- Mulheres (pobres e negras): ampliar o número de viaturas e equipes da Patrulha Maria da Penha da Guarda Municipal para o acompanhamento das medidas protetivas previstas na Lei.
- Adolescentes e jovens (pobres e negros): adoção de metodologias de promoção de habilidades cognitivo-comportamentais, resiliência e protagonismo juvenil; fortalecimento dos programas de orientação sobre gravidez na adolescência e desenvolvimento das capacidades parentais (paternidade responsável).
- Mulheres (pobres e negras): fomento de políticas públicas voltadas ao tratamento dos homens agressores, a partir da captação de recursos externa.
- Mulheres (pobres e negras): fortalecimento de programas de proteção e apoio para mulheres vítimas de violência (Centro de Referência da Mulher, Casa Abrigo, Promotores Legais Populares, Mapa do Acolhimento nos territórios com maior incidência desses delitos etc.), em parceria com organizações da sociedade civil organizada.
- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: promoção dos programas de redução de danos e tratamento com base em evidência de usuários problemáticos de drogas e álcool, com atenção especial aos jovens; promoção de programas educativos que disseminem informações corretas, baseadas na ciência sobre as substâncias psicoativas lícitas e ilícitas, incluindo potenciais riscos de seu uso, bem como, estratégias para redução dos riscos à saúde.
- Divulgar à população os direitos e deveres legais da corporação, criando um ambiente de respeitabilidade e confiabilidade.
- Dar publicidade ao cidadão quanto ao adquirir ou vender produtos sem origem lícita e criar a conscientização das consequências penais graves, prestigiando os estabelecimentos que estejam exercendo legalmente suas atividades.
- Crianças: fortalecimento dos serviços de apoio e acolhimento de crianças vítimas de violência sexual e física; desenvolvimento de campanhas de sensibilização e prevenção das violências contra crianças e adolescentes.
- População LGBTQI+: desenvolvimento de ações de combate à homotransfobia e de respeito à diversidade sexual, incluindo a sensibilização de servidores públicos municipais e a oferta de serviços de atendimento a vítimas de violência, preconceito ou discriminação, em parceria com organizações da sociedade civil e Poderes Públicos Estadual e Federal.
- Adolescentes e jovens (pobres e negros): aprimoramento dos serviços de acompanhamento de medidas socioeducativas em meio aberto, de liberdade assistida e/ou prestação de serviços à comunidade (PSC), em



parceria com o Estado.

- Usuário(a)s problemático(a)s de álcool e outras drogas: fortalecimento e integração da rede municipal de atenção psicossocial (consultórios de rua, CAPS AD, Programa de Saúde da Família, hospitais e moradias assistidas, entre outras).
- Mulheres (pobres e negras): ampliar o número de viaturas e equipes da Patrulha Maria da Penha da Guarda Municipal para o acompanhamento das medidas protetivas previstas na Lei.

# FICHA TÉCNICA

## Associação Comercial de Santos (ACS)

### **Presidente**

Mauro Sérgio de L Sammarco

### **1º Vice-Presidente**

Elber Alves Justo

### **2º Vice-Presidente**

Carlos Alberto Fernandes Santana  
Junior

### **1º Diretor-Financeiro**

Rogério Mathias Conde

### **2º Diretora-Financeira**

Roseneide Fassina

### **1º Diretor-Secretário**

Marcelo Teixeira Filho

### **2º Diretor-Secretário**

Ricardo Molitzas

### **1ª Suplente**

Evelyse Silva Lopes

### **2ª Suplente**

Luis Antonio Floriano

### **Diretor-Executivo**

Adalto Correa Jr

### **Gerente-Executivo**

Eduardo Lopes

### **Advogado**

Sérgio Fernandes Marques

## Conselho de Desenvolvimento Econômico de Santos (CONDESAN)

Mauro Sérgio de L. Sammarco  
Ricardo Beschizza  
Marcos Medina Leite  
Heitor González

**Grupo de Trabalho:  
Desenvolvimento Econômico**  
**Coordenador**  
André Canoilas

**Participantes**  
Adilson Luiz Gonçalves  
Daniel Pengo  
Elber Justo  
Frederico Abdalla  
Guilherme Apparicio  
Gustavo Pierotti  
João Alfredo  
João Salgado  
José Eduardo Lopes  
Laurissa Forjanes  
Luiz Alberto Levy  
Marcos Santini  
Mariângela Pinho  
Omar Assaf  
Paulo Mendes  
Roberto Santini  
Sergio Aquino

**Grupo de Trabalho: Educação**  
**Coordenador**  
Alexandre Saul

**Participantes**  
Adalto Correa  
André Luiz Losada  
Aureo Figueiredo  
Cristiane Simões  
Gameiro Guedes  
Edison Monteiro  
Frederico Cidral  
Marcos Medina  
Paulo Roberto B. Vibiam  
Pedro Smolka  
Priscylla Krone de Godói  
Rogério Salles  
Rosângela Ballego  
Campanhã  
Roseneide Fassina  
Sílvia Teixeira

**Grupo de Trabalho: Gestão  
Pública**  
**Coordenador**  
Adilson Pereira

**Participantes**  
Alcindo Gonçalves  
Ademar Salgosa  
Carlos Passos  
Domingos Nini  
Fabio Takeda  
José Marcelo  
Marcus Mingoni  
Mariano Braz  
Gonçalves Junior

Rogério Conde  
Omar Silva Junior  
Luiz Antonio Collaço

**Grupo de Trabalho: Inovação**  
**Coordenador**  
Alexandre Ehrenberger

**Participantes**  
Adriana F. de Souza  
Alexandre G Ehrenberger  
Angelino Caputo  
Caio Brasil  
Claudia Maria S. Salles  
Denise Covas  
Fabio Figueiredo  
José Thomaz Neto  
Larissa Forjanes  
Leonardo Delno  
Marco Aurelio  
Patricia Ovalle  
Pedro Veras  
Renato Alonso  
Santiago Carballo  
Vander Serra de Abreu  
Patrícia Ovalle  
Pedro Veras  
Renato Alonso  
Vander Serra de Abreu

**Grupo de Trabalho: Meio  
Ambiente**  
**Coordenador**



Alexandre Ehrenberger

### **Participantes**

Cleber Ferrão Corrêa

Jhonnnes Alberto Vaz

Marcos Antonio V. Campos

Mauricio Bernardo G. Filho

Pierre Sarmiento Seone

Rodolfo Nicastro

### **Grupo de Trabalho: Planejamento Urbano**

#### **Coordenador**

Gustavo Zagatto

#### **Participantes**

Claudio Abdala

Débora Blanco Bastos Dias

Eliana Mattar

Fernanda Meneghello

Frederico da Costa Marins

João Papa

José Marques Carriço

Manoel Tavares

Maria Fernanda Brito Neves

### **Grupo de Trabalho: Saúde**

#### **Coordenador**

Marcelo Noronha

#### **Participantes**

Carolina Luisa Alves Barbieri

Claudino Guerra

Flávia Henriques

Luiz Colombo Barbosa

Luzana Mackevicius Bernardes

Marcelo Romiti

Ricardo Hayden

Ariovaldo Feliciano

### **Grupo de Trabalho: Social e Segurança**

#### **Coordenador**

Ronaldo Taboada

#### **Participantes**

Aurélios dos Santos

Daniel Passos Proença

Débora Marques

Juliana Buck

Maria Izabel Calil Stamato

Renata Soares Bonavides

Daniele Runo

### **Grupo de Trabalho: Turismo e Eventos**

#### **Coordenador**

Leonardo Carvalho

#### **Participantes**

Alessandra Almeida

Camila Euzébio

Cesar Bargo Perez

Edison Fontes

Eduardo Dardaqui

Felipe Cidral

Frederico Pires

Marcelo Eduardo Losada Saraiva

Marcus Antonio Gaspar Augusto

Mario Cesar Rebello

Michele Leiko Uemura

Sueli Martinez

Ana Maria Almeida Larocca

## **Plano Estratégico Educacional**

### **Grupo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação**

André Reis

Fabiana Golz

Lívia Buendia

Maristela Carvalho

### **Capa e diagramação**

Atobá Design