

# **Gestão Pública para Educação de qualidade: uma reflexão sobre o planejamento estratégico na Secretaria Municipal de Educação de Parintins.**

<sup>1</sup>**Yanne Karolle Figueiredo Carvalho** - (karollefigueiredo.carvalho@gmail.com)

<sup>2</sup>**Raimundo Vitor Ramos Pontes** - (vitorpontes64@gmail.com)

## **Resumo**

Em meio a um ambiente de contínuas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, a Educação tem exigido uma gestão inteligente e eficiente, na qual o planejamento estratégico tem se apresentado como uma ferramenta crucial no desenvolvimento das políticas públicas educacionais e na busca pela qualidade na educação. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é verificar como ocorre o planejamento estratégico na Secretaria Municipal de Educação de Parintins/AM, já que a Secretaria de Educação é o órgão responsável por dinamizar as políticas públicas educacionais, pois é dela que saem as normativas e os procedimentos administrativos e pedagógicos a serem repassados, observados e aplicados pelos gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores nas escolas. Optou-se por uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa. Utilizou-se levantamento bibliográfico, entrevista e análise dos dados coletados. Os resultados encontrados sinalizam que apesar da intencionalidade de desenvolver o planejamento estratégico, a SEMED/PIN adota o plano de ação em curto prazo, além disso, observou-se fragmentação na participação e dificuldade de comunicação interna.

**Palavras-Chave:** Educação de Qualidade. Gestão educacional. Planejamento estratégico.

## **Abstract**

Amid an environment of continuous economic, social and technological transformations, Education has demanded an intelligent and efficient management, in which strategic planning has been presented as a crucial tool in the development of educational public policies and the search for quality in education. In this sense, the objective of this research is to verify how the strategic planning occurs in the Municipal Secretariat of Education of Parintins / AM, since the Secretariat of Education is the organ responsible for dynamizing the public educational policies, since it is from this that the normatives and the administrative and pedagogical procedures to be passed on, observed and applied by school administrators, pedagogical coordinators and teachers in schools. We opted for an exploratory, qualitative approach. A bibliographical survey, interview and analysis of the collected data were used. The results show that despite the intentionality of developing the strategic planning, SEMED / PIN adopts the short-term action plan, in addition, there was fragmentation in participation and difficulty of internal communication.

**Key-words:** Quality education. Educational management. Strategic planning.

---

<sup>1</sup>Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas/UFAM; Pós-graduanda em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Amazonas-IFAM.

<sup>2</sup> Orientador Graduado em Administração, Especialista em Educação, Mestre em desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Amazonas/UFAM; Doutor em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia.

## INTRODUÇÃO

As palavras “educação” e “qualidade” andam tão juntas que fica difícil falar de uma sem mencionar a outra, na prática não é diferente, já que a busca por uma Educação de qualidade é tema central dos debates contemporâneos. Autores veem ao longo dos anos desenvolvendo pesquisas e apontamentos para que todos alcancem a qualidade esperada.

O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNITED NATIONS CHILDREN’S FUND, 2000) considera que a qualidade na educação tem base em 5 pilares:

- a) Docentes saudáveis, bem nutridos e aptos a ensinar e aprender, apoiados por suas famílias e comunidade;
- b) Ambiente de ensino saudável, protetor, com fontes de informação e instalações que contemplem a igualdade de ensino e de acesso para os gêneros;
- c) Conteúdo adequado para o currículo e para a aquisição de competências básicas, especialmente em leitura, matemática e competências para a vida, com conhecimentos que contemplem gênero, saúde, nutrição, prevenção do HIV/AIDS e paz;
- d) Processos de ensino voltados para a criança, em salas de aula, escolas e conteúdos que facilitem o aprendizado e reduzam as diferenças;
- e) Resultados que privilegiem o conhecimento, habilidades e atitudes relacionados às metas de educação e participação positiva na sociedade.

Já parecendo ser muita coisa a ser alcançado, ainda podemos acrescentar vários outros fatores que podem contribuir para a qualidade na educação, cito: formação docente, regime de trabalho, construção de conhecimentos, competência profissional, preparo para o mercado de trabalho, entre tantos outros fatores.

Diante da diversidade de fatores preponderantes, resalto o que mais vem chamando atenção nos últimos tempos, que é o Planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato, (2003), o Planejamento estratégico:

[...] é o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão o ambiente em que está atuando. O planejamento estratégico maximiza os resultados e minimiza as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. (p. 39).

O planejamento estratégico se constitui como uma função gerencial relevante em que a instituição se projeta para o futuro, delineando uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando-se a manutenção das organizações no mercado. (MAXIMIANO, 2011, p. 121).

Vale ressaltar que a Secretaria de Educação é o órgão responsável por dinamizar as políticas públicas educacionais, pois é dela que saem as normativas e os procedimentos administrativos e pedagógicos a serem repassados, observados e aplicados pelos gestores.

Em entrevista para a revista Nova Escola Paula Tanaka (2009) afirma ainda que “O planejamento da educação na esfera das redes de ensino é o instrumento que possibilita a disseminação das políticas públicas educacionais entre os gestores e os coordenadores pedagógicos e professores”. Planejamento esse que será incorporado ao cotidiano escolar, na rotina da sala de aula, nas diversidades de público atendido e nas peculiaridades que compõem a região.

Diante de tanta importância em que o planejamento estratégico assume como instrumento para alcançar a qualidade na educação, surgiu o interesse em verificar sobre como a Secretaria Municipal de Educação de Parintins realiza o planejamento estratégico?

O foco da pesquisa é na Secretaria Municipal de Parintins/AM, localizada no município de Parintins, interior do Amazonas, responsável pela organização e administração de toda rede municipal de ensino do município, pois é da Secretaria, com sua equipe gestora, Secretário municipal de educação, subsecretário, coordenações e equipe técnica, são responsáveis pela elaboração das normativas e dos procedimentos administrativos e pedagógicos a serem repassados, observados e aplicados pelos gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores nas escolas.

Na prática, o processo de planejar estrategicamente ainda é um desafio, inclusive para as Secretarias de Educação, devido à distância entre sua elaboração e sua implementação, pois existe, inclusive, um marasmo conceitual sobre o tema.

Além disso, muitos gestores têm deixado de lado o planejamento estratégico e adotado planos de ação imediatos. O resultado disso tem sido uma sequência de tentativas frustradas, que retardam a eficiência e eficácia organizacional, tais como: copiar a estratégia pronta de outras localidades, ir por um caminho que todos estão indo, consultorias, decisões erradas etc.

Segundo Godoy et al. (2011, p.87), trazendo para o contexto da gestão escolar,

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como, de suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Portanto, a pesquisa se justifica pela possibilidade de fazer uma reflexão sobre o processo de construção do planejamento estratégico realizado pela Secretaria Municipal de Parintins, bem como, por conhecer os caminhos percorridos na prática do planejamento. Para a investigação, trata-se de uma oportunidade de pesquisa aplicada que viabiliza conhecer como ocorre o planejamento em uma Secretaria Municipal de Educação.

O objetivo geral foi verificar como ocorre o planejamento estratégico como instrumento para a qualidade na educação numa Secretaria Municipal de Educação do interior do estado da Amazonas.

## 1. MÉTODO OU FORMALISMO

A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, de cunho exploratório, (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 245). Apresentando caráter exploratório esta pesquisa “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. (GIL, 2002, p. 41).

A maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ, 1967, p. 63 apud GIL, 2002).

Para alcançar os objetivos deste trabalho foram estruturadas etapas descritas a seguir:

**Etapa 1.** Coleta de dados; levantamento bibliográfico; elaboração do pré-projeto;

**Etapa 2.** Visita in loco na Secretaria Municipal de Educação de Parintins, para conhecimento do planejamento realizado pela gestão municipal;

**Etapa 3.** Formular e aplicar questionário com perguntas abertas com os servidores da SEMED que participam diretamente no planejamento

**Etapa 4.** Tabulação de dados;

**Etapa 5.** Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso

A população e amostra utilizada na pesquisa realizaram-se observação com servidores da SEMED/PIN, durante a fase de coleta dos dados da pesquisa que ocorreu em novembro e dezembro, sendo: uma coordenadora, uma gerente de departamento, uma gestora de escola e uma coordenadora pedagógica. A escolha do público alvo da pesquisa se justifica, pela participação e viabilização do planejamento estratégico, bem como, o utilizam para tomada de decisão.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram à observação participativa, que para Lakatos e Marconi (2003, p. 194) “Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Desse modo, a observação participante possibilita um contato mais direto e “[...] não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 107).

E na busca por compreender a ação organizativa da Gestão Pública municipal, faz-se necessário um levantamento bibliográfico. Como afirma GIL

Qualquer que seja a pesquisa, a necessidade de consultar material publicado é imperativa. Primeiramente, há a necessidade de se consultar material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa e à sua fundamentação teórica. Também se torna necessária a consulta ao material já publicado tendo em vista identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema que está sendo investigado. (2007, p. 60)

Dessa forma, a fundamentação teórica é imprescindível para que se tenham conhecimentos mais amplos sobre o tema pesquisado, além de conhecer o desenvolvimento do tema abordado, para que de igual modo, não se caia em meras repetições.

Para fazer uma comparação dos fatos observados com o levantamento bibliográfico, utilizar-se-á com os sujeitos participantes da pesquisa o questionário com perguntas abertas, que Lakatos e Marconi definem como “[...] livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”. (2003, p. 204).

## **2. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **2.1-Educação de Qualidade**

O debate mais antigo e ao mesmo tempo atual é sobre o conceito empregado a Qualidade na Educação, como podemos defini-la frente às diversidades e peculiaridades do nosso território. Para responder esse questionamento, muitos autores se debruçam em estudos e pesquisas fazendo apontamentos de direção.

O termo Qualidade vem do latim *qualitas*, e significa um atributo ou característica. Sendo aplicada em diferentes situações, toma definições particulares, podendo significar “ausência de defeitos”, “fazer certo”, “atender expectativa”, entre outras definições dependendo do ponto de vista no qual é analisado. Porém, entender o conceito de Qualidade é essencial quando se estiver à frente da gestão educacional.

Se existe hoje uma palavra em moda no mundo da educação, essa palavra é, sem dúvida, “qualidade”. Desde as declarações dos organismos internacionais até as conversas de bar, passando pelas manifestações das autoridades educacionais, as organizações de professores, as centrais sindicais, as associações de pais, as organizações de alunos, os porta-vozes

do empresariado e uma boa parte dos especialistas, todos coincidem em aceitar a qualidade da educação ou do ensino como objetivo prioritário ou como um dos muito poucos que merecem consideração. A qualidade se converte assim em uma meta compartilhada, no que todos dizem buscar. (ENGUIITA, 2001, p. 95).

“(…) É fundamental, portanto, ao perder de vista que qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço, vinculando-se às demandas e exigências sociais de um dado processo” (MEC, 2009, p 30)

Da mesma forma, quando se trata da qualidade na educação, o termo apresenta diferentes definições. A Unesco (2008) afirma que:

Trata-se de um conceito com grande diversidade de significados, com frequência não coincidentes entre os diferentes atores, porque implica um juízo de valor concernente ao tipo de educação que se queira para formar um ideal de pessoa e de sociedade. As qualidades que se exigem do ensino estão condicionadas por fatores ideológicos e políticos, pelos sentidos que se atribuem à educação num momento dado e em uma sociedade concreta, pelas diferentes concepções sobre o desenvolvimento humano e a aprendizagem, ou pelos valores predominantes em uma determinada cultura. Esses fatores são dinâmicos e mutantes, razão por que a definição de uma educação de qualidade também varia em diferentes períodos, de uma sociedade para outra e de alguns grupos ou indivíduos para outros. (p. 29)

Para estudantes de cursos profissionalizantes buscam qualidade na educação com o foco no preparo para o mercado de trabalho. Já os educadores consideram que a qualidade na educação é o foco da construção e apreensão do conhecimento. Qualidade na educação vista pelas indústrias visa à competência profissional, habilidades e atitudes que levem a um aumento da produtividade. Para as instituições privadas de ensino, a qualidade está intimamente relacionada com a competitividade que garanta sua sobrevivência no mercado. Os órgãos governamentais da regulação da educação, a qualidade na educação abrange a formação docente, a pesquisa e extensão, os índices de aproveitamento de estudos, o regime de trabalho dos docentes, ente outras coisas.

O principal fator para o debate sobre o tema qualidade na educação tenha se tornado centralizador é a ambiguidade defendida por Casassus (2007), onde afirma que:

Qualidade na educação aparece desta forma, como um desses conceitos significantes, mobilizadores, carregados de força emocional e valorativa que são amplamente utilizados na sociedade. Sua força e sua riqueza estão precisamente em sua ambigüidade, porque refletem o algo mais que é necessário construir socialmente, como todo objeto de construção cultural. (p.45)

Mas, diante de tantas definições diferentes, o que podemos afirmar é que há um consenso de que para alcançar a educação de qualidade não pode ser medida apenas pelo bom aproveitamento dos alunos, pelo rendimento de sala de aula, mas por uma consequência de processos bem conduzidos que levam ao aprendizado, que oferecem ambiente adequado para aquisição do conhecimento e de docentes bem preparados e bem instrumentalizados para a educação. É necessária uma conexão entre vários aspectos supracitados e isolá-los, por melhor que sejam os esforços, não será capaz de garantir uma educação de qualidade.

Ao considerar o caso brasileiro o documento da CONAE aponta a necessidade de construção de “parâmetros de qualidade” que envolvam dimensões intra e extraescolares. Uma questão que desperta a discussão refere-se à definição de um padrão único de qualidade diante de uma diversidade regional.

Diante de concepções diferentes, necessita-se conceituar educação de qualidade na perspectiva de a amplitude pretendida alcançar pela Secretaria Municipal de educação de Parintins

A qualidade do ensino depende de todo o ciclo da educação. Inclui pesquisa das necessidades dos clientes: Estado, Comunidade, Família, Educando,

administração Escolar, Servidores de todos os níveis vinculados ao processo educacional; a concepção do resultado – aluno educado – nos níveis esperados; a aquisição dos conhecimentos, dos materiais e equipamentos necessários; o aperfeiçoamento dos professores e demais servidores, o processo pedagógico de obtenção de conhecimentos, o espaço utilizado, a adequação desse espaço aos fins desejados, o envolvimento da comunidade servida, a oferta de oportunidades, os compromissos assumidos com os clientes, a análise e acompanhamento dos resultados, a avaliação dos planos e as correções necessárias. (PADILHA, 2007, p. 22)

Para garantir a qualidade no ciclo educacional tem que haver uma interligação dos aspectos onde faz-se necessário a adoção do planejamento estratégico com objetivos definidos pretendidos ser alcançados pela equipe gestora municipal e um controle dos resultados.

## **2.2- Gestão na Educação Municipal**

Uma série de fatores é determinante para a baixa qualidade da Educação Básica no Brasil, evasão escolar, baixa aprendizagem dos alunos, professores mal remunerados, má gestão, entre outros fatores, e aqui cabe muito bem a máxima de que não existe solução simples para problema complexo, mas podemos esperar mudanças significativas nesse quadro atual se mudarmos as estratégias de sempre e passarmos a encarar a realidade com objetivos definidos.

A educação brasileira precisa de bem mais investimentos em infraestrutura, tecnologias e pessoal, mas além de tudo isso é indispensável introduzir mudanças na gestão da educação.

No que diz respeito a Educação Municipal Barboza (2014) diz que:

Devemos começar por ter boa gestão nas Secretarias Municipais de Educação, estruturando-as bem para gerir os setores administrativos e pedagógicos. Os cargos nas secretarias de educação não podem ser preenchidos à luz de acomodações partidárias sem considerar as atribuições que cabe a cada servidor no cargo que vai ocupar. (p. 23)

O ônus e o bônus que vem juntamente com o cargo ocupado dentro de uma Secretaria municipal de educação é de grande responsabilidade, precisando de conhecimento na área, por ser o órgão responsável pela administração do dinheiro e pelo patrimônio público não pode ser para iniciantes nem para pessoas sem formação. A área administrativa de uma Secretaria de Educação é responsável, no mínimo, pelo uso do dinheiro da educação, pelos serviços de pessoal, alimentação e transporte escolar e manutenção da secretaria e da rede de escolas, centenas de servidores e milhares de alunos.

Mas, as atribuições de uma Secretaria Municipal de Educação vão muito, além disso, como afirma Barboza (2014)

A mais importante área de gestão de uma Secretaria de Educação é, sem dúvida, a área pedagógica. Ela é responsável pela atividade fim da secretaria que é a educação. É nela que recai a responsabilidade de planejar a política pedagógica do município, que passa por definir programas, projetos, ações, metas e indicadores, organizar o ano letivo, a agenda de atividades, projetos de capacitações, relações com a comunidade escolar e governos. Definição de captação de recursos para projetos junto ao governo federal e instituições governamentais e não governamentais. Selecionar bem os profissionais da educação que irão atuar na rede. Adotar mecanismo de avaliação de desempenho de modo que seja capaz, entre outras coisas, de identificar fragilidades na atuação dos professores para poder propor alternativas de capacitação continuada que responda com a melhoria da qualidade da educação. (p. 24).

A Secretaria Municipal de Educação – SEMED do município de Parintins/AM fica localizada na área central da cidade e é composta por pouco mais de cem

funcionários que estão distribuídos em coordenações, gerências e departamentos como mostra a figura abaixo.

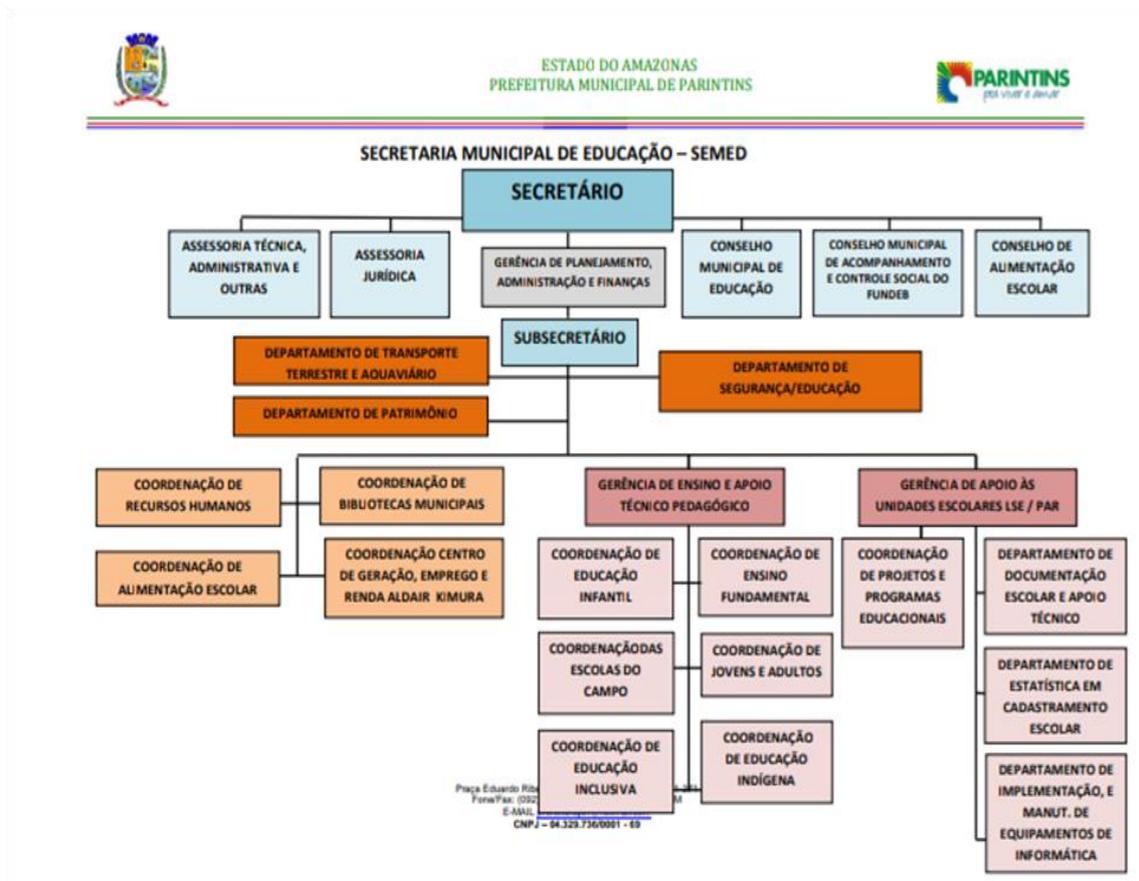


Figura 1: Organograma da SEMED Parintins

Grande é a responsabilidade de quem integra uma Rede de Ensino já que a qualidade social, econômica e política de uma região dependem da qualidade da sua educação.

Atualmente, a SEMED está sendo administrada pelo secretário municipal João Ribeiro Costa, professor de carreira docente, com experiência em gestão escolar, que assumiu a pasta da educação nomeado pelo prefeito Frank Luiz da Cunha Garcia no ano de 2017. O Secretário de Municipal de Educação já está em seu segundo ano à frente da secretaria, além de ser o responsável pela organização da equipe técnica e administrativa de toda Rede Municipal de Ensino.

### 2.3-Planejamento estratégico

A satisfação com a qualidade da educação é com certeza o desejo de qualquer gestor público, ver os alunos evoluindo no aprendizado, ter boas notas, combatendo os grandes problemas na educação hoje que é a exclusão, evasão, retenção e baixo nível de aprendizagem. Mas como fazer tudo isso? Como alcançar o sucesso? Essa tarefa não é nada fácil, porém, não é uma tarefa impossível de realizar.

Nos debates mais recentes, o chamado planejamento tem sido colocado como um instrumento para a solução desses problemas que a Educação enfrenta há muito tempo, sendo colocado como um dos principais requisitos para que as empresas privadas e públicas consigam alcançar seus objetivos.

O planejamento é vital para as organizações, servindo de base para as funções desenvolvidas, determina com antecipação quais são os objetivos que deverão ser

atingidos e como serão alcança-los. Segundo Chiavenato (2011, p. 162-163) existem três níveis distintos de planejamento:

- Estratégico: mais amplo, abrange toda a organização;
- Tático: abrange cada departamento ou unidade da organização;
- Operacional: abrange cada tarefa ou atividade específica;

O Planejamento estratégico foco da pesquisa “é o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão o ambiente em que está atuando. O planejamento estratégico maximiza os resultados e minimiza as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”. (CHIAVENATO, 2003, p. 39). Dessa forma, um planejamento estratégico é uma forma de gerir, planejar e executar ações detalhadas para alcançar objetivos e metas traçadas.

“A estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. (HUDSON, 1999, p. 69)

Encarar o desafio de melhorar a qualidade na educação requer um posicionamento estratégico, para combater os círculos viciosos. Não é difícil comparar ao combate traçado nas guerras ou ao militarismo, pois estar diretamente ligado as práticas estratégicas das guerras, já que em qualquer conflito armado existe alguma estratégia em execução a fim de conquistar o inimigo e vencer as batalhas.

Traduzido a uma realidade mais empresarial, o planejamento estratégico é transformado em um instrumento de tomada de decisões adotado pelas empresas nos mercados mais competitivos, e logo mais espalhando por outros setores da administração, incluindo a administração pública, o conceito de conjunto de ações pensadas ao um longo período de tempo para que se atinjam objetivos e metas.

Porém, a partir de levantamento bibliográfico e análise dos textos, percebe-se que, apesar de muitas organizações afirmarem que utilizam da metodologia do Planejamento Estratégico, ainda restam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado.

Para Chiavenato (2003;2010) diz que, a diferença entre utilizar e se beneficiar do planejamento estratégico, está diretamente relacionado com a constante necessidade de reavaliá-lo e reajustá-lo em função das mudanças do ambiente em que as instituições estão inseridas. Podemos também citar Sobral e Peci (2013):

O planejamento estratégico não deve ser considerado isoladamente, pois outras variáveis interferem no seu processo de elaboração, por exemplo, a cultura organizacional, ou seja, não basta construir bons planos em boas bases técnicas, o planejamento precisa ter um ambiente participativo para garantir a sua permanência e reavaliação constante, conforme as mudanças que ocorrem no mercado. (apud CASTRO ET AL, 2015, p. 200)

Para Perfeito (2007, p. 53), não se podem deixar de mencionar “a grande importância que a comunidade escolar tem perante o sucesso dessa ferramenta, pois é a participação das pessoas que dará vida aos planos estratégicos, que se consolidarão com o tempo, reforçando a cultura do planejamento”.

O conhecimento em planejamento estratégico é primordial para sua execução e na aquisição da prática do planejamento. Alguns modelos de planejamento estratégico são colocados para melhorar a visão do ambiente em que a instituição está inserida, focar de forma estratégica nos objetivos e alcançar os resultados esperados.

<b>Autor do Modelo</b>	<b>Ano</b>	<b>Elementos do modelo</b>
Bryson	1995	Modelo de planejamento estratégico a partir de conceitos determinantes, sendo: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planejamento e sua retroalimentação.
Tachizawa e Andrade	2006	Modelo de gestão cuja proposta de planejamento estratégico, propõe um diagnóstico da situação e das oportunidades e ameaças. Engloba as seguintes fases: Análise ambiental; aspectos internos (pontos fortes e fracos); estratégia vigente; missão <i>versus</i> campo de atuação; elaboração de missão, estratégias, objetivos e ações estratégicas; e construção de plano estratégico (envolve políticas e diretrizes).
Schermerhorn Jr.	2008	Propõe 5 passos para o planejamento estratégico, sendo: definição dos objetivos: o que queremos ou aonde queremos chegar? Determinar sua situação atual: o quão longe estamos dos nossos objetivos? Desenvolver premissas sobre o futuro: prever os eventos que poderão ocorrer no futuro (identificação de oportunidades e ameaças); analisar e escolher entre as alternativas: gerar e analisar alternativas possíveis de ação; implementar o plano e avaliar os resultados: executar o planejamento e avaliar os resultados atingidos e corrigir os desvios.
Rennó	2013	Define 6 fases para o planejamento estratégico, sendo: definição do negócio; definição da missão, visão e valores; análise interna; análise externa; formulação da estratégia e implantação e controle.
Sobral e Peci	2013	Propõem 5 fases para o planejamento estratégico, sendo: diagnóstico da situação atual, análise estratégica formulação estratégica, implementação estratégica e controle estratégico.

Quadro 1: Modelos de Planejamento para as organizações. Fonte: CASTRO ET AL. 2015

A partir do quadro acima, a pesquisa sobre o planejamento estratégico na SEMED/PIN apresenta aspectos que se aproximam com o que Sobral e Peci (2013) apontam como uma melhor organização das dimensões/fases do planejamento.

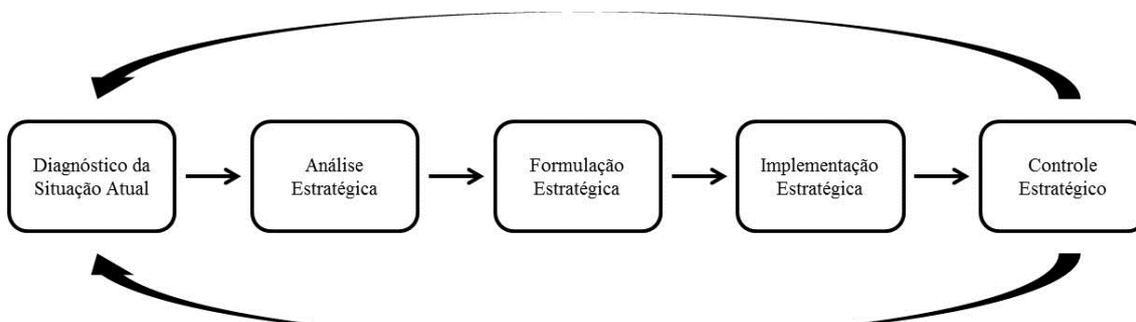


Figura 2: Fases da Administração Estratégica ligadas ao Planejamento Estratégico. Fonte: CASTRO ET AL. 2015

O modelo apresentado pelos autores Sobral e Peci (2013), compreende que o Diagnóstico da Situação Atual visa analisar o ambiente onde vai atuar para saber qual a real situação em que se encontra, bem como os fatores críticos e de sucessos; a Análise Estratégica define a missão pretendida e como será a atuação da instituição; já a Formulação Estratégica são as ações estratégicas a partir da missão e do objetivo central, é onde devem ser direcionados os esforços da atuação gestora; a Implementação Estratégica se dá pelo desenvolvimento do planejamento estratégico; e o Controle Estratégico por sua vez é responsável pelo monitoramento do desempenho através dos indicadores.

## 2.4- Resultado e discussões da pesquisa

Para seguir com o planejamento estratégico na SEMED/PIN há a necessidade de conhecer os documentos legais como, a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e o Plano Nacional de Educação, que estipulam metas nacionais a serem cumpridas em responsabilidades conjuntas da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

O Plano Nacional de Educação – PNE obriga estados e municípios a aprovarem, por seus poderes legislativos, planos estaduais (PEE) e Planos Municipais de Educação (PME), respeitando os dispositivos legais brasileiros.

O PME é uma política educacional. Trás um conjunto de reflexões, ações, metas e prazos no campo educacional e deve responder às necessidades reais do município. As metas e ações devem ser centradas em estratégias de curto, médio e longo prazo. O PME não é um plano de governo, limitado ao mandato de um (a) prefeito (a), mas um plano de Estado, com dez anos de duração. (CONVIVA, 2018)

Após a elaboração o PME se integrará ao Plano diretor do município que dará coerência teórica e ideológica ao plano e garantirá que se efetivem as estratégias e ações de todas as políticas públicas. A partir das entrevistas com a equipe técnica da SEMED/PIN acreditam que se o planejamento estratégico for realmente executado com compromisso por todos que compõem o processo educacional, sem dúvida os resultados serão exitosos com foco em uma educação de qualidade em todos os aspectos

Para o planejamento estratégico realizado pela SEMED/PIN, observou-se através de análise documental algumas etapas que fizeram parte da elaboração desse planejamento. A iniciar com a fase do diagnóstico situacional, que é a análise do ambiente que a secretaria vai gerenciar, pois busca identificar os fatores críticos e os fatores de sucesso e são estabelecidos os pontos fortes e fracos a partir dos diagnósticos anteriores, e relatórios trimestrais.

Portanto, as informações levantadas revelam, segundo Lück (2000) que:

[...] se busca prever as demandas a partir do diagnóstico, evitando-se administrar seus recursos por crise, evitando-se descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, ou mesmo relativos da realidade. Nesse sentido, não limita seu alcance e evita o processo de tentativa e erro, ou seja, a ação – diagnóstico, determina os acontecimentos. (Apud CASTRO et al 2015, p. 205)

Seguido pela fase da análise estratégica, levantou-se a partir das entrevistas que, a missão, foi elaborada em conjunto e define a atuação que a SEMED/PIN desenvolve garantindo a excelência da prestação do serviço público educacional. Além disso, o planejamento estratégico segundo Castro (et al 2015, p. 206) é considerado um processo que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida para o cumprimento da missão, visão e estratégias da instituição, buscando definir ou redefinir sua missão, objetivos e estratégias.

Partindo da construção do PME, a SEMED/PIN segue para o plano de ação onde apresenta:

<b>Visão estratégica</b>	Contempla a excelência na garantia da eficiência nos serviços educacionais;
<b>Visão de futuro</b>	Visa alicerçar-se nos pilares da transparência, igualdade, eficiência na busca de soluções criativas e inovadoras em serviço público educacionais;
<b>Missão</b>	Busca garantir a excelência na prestação de serviços democratizados;
<b>Objetivos que abordam</b>	Melhorar do desempenho do Sistema Público Municipal de Ensino; Modernizar a gestão da Secretaria;

Quadro 2: análise estratégica do planejamento da SEMED/PIN

Conforme Chiavenato (2010); Godoy et al. (2011), o planejamento é considerado como um processo contínuo/flexível possível de ser redefinido/reavaliado ou reajustado à medida dos acontecimentos no cenário ambiental. Dessa forma, a partir de Trigueiro e Marques (2012), a instituição tem uma visão de futuro e se vale da análise estratégica para perpetuar a mudança no seu interior.

Considerando o objetivo desta pesquisa, a partir do questionário aplicado, percebeu-se quanto a fase de formulação estratégica, que a Secretaria Municipal de Educação de Parintins formula suas estratégias a partir de seu plano de gestão anual com base no Plano Municipal de Educação - PME e no documento que rege as Escolas - Regimento Geral das Escolas bem como as leis que amparam a Educação.

No processo de elaboração do planejamento estratégico se utilizam da participação do secretário e subsecretário municipal de educação, coordenadores de departamentos e equipe técnica. Além disso, são criados grupos de trabalho para refletirem sobre as estratégias que assumirão em termos de campo de atuação, principais metas, recursos de docência, recursos tecnológicos etc.

Apesar da criação dos grupos de trabalho para refletirem sobre as estratégias, os resultados desses encontros acontecem de forma fragmentada e nesse processo, a participação ativa é indispensável, pois se buscam refletir sobre as principais decisões já articuladas nos últimos tempos e ao analisar sua missão, visão, objetivos no campo de atuação, também se busca identificar as atividades que podem ser acrescentadas ou reduzidas com o intuito de alcançar a missão.

Segundo Matos e Chiavenato apud Barbosa e Brondani (2004), ressaltam a importância em refletir sobre as mudanças ocorridas:

Identificar as mudanças ocorridas nos últimos anos e se valer delas para tomada de decisão, reflete que a instituição busca a aprendizagem contínua a partir da identificação das principais decisões tomadas nos últimos tempos, se aproximando de sua visão de futuro, ou seja, ser uma organização aprendente. (p. 91)

Quanto a fase de implementação estratégica, são utilizados indicadores educacionais para medir o desempenho da atuação da SEMED/PIN em cada fase do planejamento, bem como, a execução do planejamento para garantir a eficiência e eficácia no direcionamento dos recursos para o alcance da missão, visão e objetivos definidos.

De acordo com o questionário aplicado, observou-se que a implementação estratégica é efetivada a partir de formações continuadas com a participação dos gestores, coordenadores pedagógicos e professores, com orientações da elaboração do plano de trabalho anual com a colaboração dos envolvidos, visando os eixos, campos de aprendizagem e objetivos em consonância com as metas traçadas por cada gerência e coordenação da Secretaria de Educação e ainda proposta para a construção do plano de gestão das escolas contemplando as parcerias de com outras instituições e a ação específica de cada instituição de ensino.

Na fase de controle estratégico, a SEMED/PIN, na percepção dos entrevistados mantém o controle da execução do planejamento através de indicadores de qualidade e desempenho, sistemas de informação, e toma medidas corretivas sempre que existe desvios no foco estratégico definido pela organização.

Os meios de controle estratégico adotado pela SEMED/PIN baseia-se na avaliação institucional que contempla vários aspectos da atuação dos Técnicos da Secretaria, gestores e coordenadores pedagógicos das escolas da Zona Urbana e Educação do Campo; Reuniões periódicas com as coordenações, gerências, coordenadores e gestores; Relatórios trimestrais com base nas metas e ações realizadas nos diversos setores da Secretaria; Assessoramento pedagógico pela equipe técnica da SEMED nas escolas para acompanhamento do desempenho dos alunos e prática do professor com o suporte dos coordenadores que atuam nas escolas.

Os principais indicadores utilizados pela rede de ensino municipal para monitorar o desempenho da educação no município, são os indicadores gerais escolares que avaliam a qualidade, a produtividade e a capacidade do serviço oferecido através dos índices de aprovação e reprovação dos alunos, índice de desistência/evasão dos alunos, índice de matrículas, índice de aprendizagem dos alunos, número de horas do docente, grau de satisfação, acesso as tecnologias de informação.

Os indicadores apresentados como de controle e monitoramento do planejamento, se aproximam dos citados por Monteiro (2012), como determinantes para a tomada de decisão internamente em instituições de ensino, em vista dos resultados positivos na sua realidade social, pois permite acompanhar o alcance das metas definidas pela instituição, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Para isso, no Sistema Educacional Brasileiro dispõem para análise dos dados de uma rede de ensino indicadores como o Índice de Desenvolvimento de Educação Básica (IDEB), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Esses instrumentos de avaliação também permitem que as Redes de ensino elaborem os planos mais efetivos e direcionados às necessidades dos alunos.

Partindo disso, o IDEB 2017<sup>3</sup> nos anos iniciais da Rede Municipal de Ensino de Parintins ultrapassou a meta de 4,6 estipulada para o município, a nota de 5,2 mostra o desempenho na aprendizagem dos alunos nas disciplinas de português e matemática.

Segundo as pessoas entrevistadas, acreditam que no que se refere à Rede Municipal ainda necessita de mais apoio das Políticas Públicas e incentivo de valorização profissional e para que os índices de desempenho dos alunos apresentem melhores resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa revela a ambiguidade na definição de qualidade na educação, mas aponta que para a atual gestão da SEMED/PIN a qualidade está em garantir o alcance dos objetivos e metas propostos no plano de Ação do Município, no que diz respeito a área pedagógica, e que vem se empenhando para alcançar os resultados esperados.

---

<sup>3</sup> Fonte: Ideb.inep.gov.br

A partir disso, apresentaram-se as finalidades do trabalho em uma Secretaria Municipal de Educação, onde apontou os aspectos legais e fundamentos teóricos de relevância para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

A pesquisa mostrou alguns modelos de Planejamento Estratégico e o papel fundamental que desempenha no processo decisório, na definição das estratégias e planos de ação para o alcance da missão, visão, objetivos e estratégias, pois visa ajustar os pontos fortes e fracos, oportunidades e dificuldades, levando em consideração o ambiente interno e externo do campo de atuação de uma Rede de Ensino.

Participando diretamente do processo do planejamento na SEMED/PIN, além da percepção dos entrevistados, pode-se afirmar que o planejamento ocorre de forma contínua, pois ficou caracterizado que na Secretaria se utiliza das projeções de anos anteriores e análises ambientais para elaborar ou rever suas estratégias, além dos indicadores de qualidade que são aplicados em todo o município. Porém, avaliando o processo notou-se falha na comunicação entre as coordenações e departamentos, apesar do processo do planejamento ser participativo, ele ocorre de forma fragmentada.

De acordo com a avaliação dos entrevistados, essa fragmentação deixa mais distante o processo de planejamento com a realidade pedagógica nas escolas. Para isso, a participação integral de toda equipe, além de representantes da comunidade faz-se necessário para diminuir essa distância. Além disso, um sistema de comunicação interna deve ser adotado para que a informação chegue de forma mais rápida entre as coordenações, departamentos e sociedade e proporcione um posicionamento imediato do Secretário Municipal.

No decorrer da pesquisa, notou-se no processo de planejamento da SEMED/PIN, está tentando adquirir ou consolidar uma cultura de estratégia, de planejamento estratégico e aprendizagem no seu interior, pois busca diagnosticar as bases dos problemas e as possibilidades de superá-los; porém, a cultura se desenvolve em longo prazo, e se tratando de uma Secretaria municipal de educação pública, há uma rotatividade significativa de funcionários ocasionada pela contratação temporária para ocupar os cargos tanto na Secretaria, quanto nas escolas da rede municipal.

Dessa forma, o desenvolvimento do planejamento que deveria ocorrer em longo prazo, passa a ser desenvolvido em curto prazo feito através de planos de ação. Além disso, após a constatação sobre a SEMED/PIN não conceber o planejamento estratégico como uma atividade de longo prazo, mas como planos de ação nos remete a levantar uma questão: os planos de ação de curto prazo estão sendo suficiente para melhorar a qualidade na educação, capacitar toda Rede Municipal de Ensino na atuação como um processo de preparação de cidadãos para a sociedade, elevando o nível de aprendizagem dos alunos, e alcançando os objetivos e metas pré-definidas?

O que se pode constatar através da pesquisa é que apesar dos esforços desempenhados na realização da construção do planejamento estratégico, a aplicabilidade dentro da rede de Ensino Municipal ainda está em fase de adaptação. E que apesar da preocupação em alcançar os objetivos e resultados, deveria haver uma preocupação quanto à competência técnica, formação acadêmica e experiência profissional da equipe que compõem a SEMED/PIN e que irão lidar diretamente com o desenvolvimento do planejamento estratégico para assim, alcançar a qualidade na Educação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre esteve ao meu lado nos momentos bons e me carregou em seus braços nos momentos de dificuldades, ouvindo minhas orações, iluminando meus caminhos e servindo de inspiração para a minha vida tanto pessoal quanto acadêmica. Agradeço a minha família que sempre me apoiou e incentivou a nunca desistir dos meus sonhos e objetivos. Agradeço aos professores, coordenação e colegas do curso de pós-graduação em Gestão Pública IFAM Campus Parintins pelos momentos de aprendizagens.

## REFERÊNCIAS

- AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; MEC/INEP. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Vol. 1(2), Dez-Fev. UFSM, 2004.
- BARBOZA, M. S. Importância da gestão na educação municipal. Agenda 2020. Disponível em: <http://agenda2020.com.br> Acesso em 20 de janeiro de 2019.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP). **O desafio de uma educação de qualidade para todos: educação no Brasil – 1990-2000**. Brasília, DF, 2003.
- BRASIL. **Plano Municipal de Educação**. Disponível em: <http://www.conviva.org.br>. Acesso em 18 de janeiro de 2019.
- CARVALHO, J. S. F. “**Democratização do ensino**” revisitado. Educação e Pesquisa. São Paulo, FE-USP, v 30, n. 2, p. 327- 334. mai. /ago. 2004.
- CASASSUS, J. **A escola e a desigualdade**. Tradução Lia Zatz. 2. Ed. Brasília, DF: Libe Livro Editora, Unesco, 2007.
- CASTRO, A. B. C. et al. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA**. HOLOS, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7ª. Ed. Rev. e Atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. de A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Série Documental: Textos para Discussão, Brasília (DF), v. 24, n. 22, p.5-34, 2007.
- Educação de qualidade para todos: um assunto de direitos humanos. 2. Ed. – Brasília: UNESCO, OREALC, 2008. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org.br>. Acesso em 15 de dezembro de 2018.
- ENGUITA, M. F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In: GENTILI, P. A. A.; SILVA, T. T. da. Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas. 2. Ed. [s.i]: Vozes, 1995. Cap. 4. p. 95-110.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, V. A.; ROSA, M. R. BARBOSA, F. L. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES**. Revista Científica, Vol. 3, nº 3, p. 77-89, 2011
- HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização de Gestão da Escola**. 4. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, H. **Gestão Escolar e a Formação de Gestores**. Brasília: Ed. Azeredo, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração: Manual compacto para as Disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas S., 2011.

Menezes, E. T. de. **Calendário escolar**. Disponível em <https://www.educabrasil.com.br> acesso em 18 de dezembro de 2018.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementariedade?** Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239- 248, 1993.

MONTEIRO, R. I. A. **Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar: análise na escola de ensino médio e profissional Florestan Fernandes em Acaraú-CE**. Campina Grande: Realize Editora, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADILHA, P. R. **Educar em todos os cantos: reflexões e canções por uma educação intertranscultural**. São Paulo: Cortez/IPF, 2007.

PARINTINS. **Plano Plurianual de Parintins – PPA (2014 a 2017)**. 2014.

PERFEITO, C. D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar**. Revista Educação Brasileira. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan. /dez. 2007.

ROCHA, M. **Origem do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2018.

ROZEMBERG, E. **Entenda a importância do calendário escolar**. Gestão Escolar. Disponível em <https://www.somospar.com.br>. Acesso em 19 de dezembro de 2018.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TANAKA, Paula. **Planejamento: a engrenagem da boa educação**. Nova Escola. 2009. Disponível em <http://www.novaescola.org.br>. Acesso em 19 de janeiro de 2019.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES, N. de A. **Teoria da Administração I**. 2. Ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012.