

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Renata Hioni

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA:
UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

**São Caetano Do Sul
2019**

RENATA HIONI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA:
UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional – da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Formação de Professores e Gestores

Orientador: Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**São Caetano Do Sul
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

HIONI. Renata

Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na Região Metropolitana de São Paulo / Renata Hioni – São Caetano do Sul: USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul/ Programa de Pós-Graduação em Educação, 2019. 98 f.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Dissertação (Mestrado) – USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2019.

1. Planejamento estratégico educacional. 2. Gestão educacional. 3. Escola pública. 4. Secretaria Municipal de Educação. I. PREARO, Leandro Campi, II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestão do Programa de Pós-graduação em Educação

Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda

Profa. Dra. Ana Sílvia Moço Aparício

Dissertação defendida e aprovada em 02/05/2019 pela Banca Examinadora
constituída pelos (as) professores (as):

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (USCS)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Garcia (USCS)

Prof. Dr. Andrei Alberto Müzel (FAIT)

Dedico este trabalho aos meus pais Noedir (*in memoriam*) e Geny,
com toda minha gratidão e amor, por terem sido modelos de
coragem e persistência, ensinando-me a ter fé na vida.

AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta dissertação encontrei pessoas realmente especiais e vivi momentos de grandes emoções. As alegrias me permitiram acreditar na leveza da vida e os sofrimentos trouxeram crescimento pessoal indescritível. De toda forma serei eternamente grata a todas as pessoas que direta ou indiretamente colaboraram dando apoio e suporte, sem os quais este trabalho jamais teria se tornado realidade.

Ao Prof. Dr. Leandro Campi Prearo, pela confiança, paciência e pela oportunidade de trabalhar sob sua orientação e por ter sido o maior motivador e incentivador na superação de meus limites.

À Profa. Janice Paulino Cesar, Secretária de Educação de São Caetano do Sul e amiga que sempre me incentivou.

Ao Prof. Luiz Miguel Garcia, presidente da Undime SP, pelo apoio e por acreditar no potencial deste estudo.

Ao Prof. Dr. Paulo Sergio Garcia pela colaboração incomensurável.

À Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, Carminha, pela paciência e dedicação durante o cumprimento dos créditos.

À Alessandra de Brito, companheira de pesquisa, sempre solícita e presente.

À amiga de todas as horas, Marcia Cristina Santos, por estar sempre pronta a me ouvir participando das reflexões feitas nesta minha trajetória.

À Pamella H. Batistim, minha sobrinha querida, pela ajuda com as traduções.

À Denise Rossito pelo empenho em me alertar sobre os prazos e datas.

À amiga Nathaly Felipe que, gentilmente, corrigiu o texto deste trabalho.

Aos companheiros de trabalho da SEEDUC por estarem sempre presentes e pelo acolhimento nos momentos em que a somatória de trabalhos exigia muito de mim.

Aos Secretários de Educação que aceitaram responder ao instrumento de pesquisa tornando possível a conclusão deste trabalho.

À minha família pelo amor, apoio e motivação. Sempre me impulsionando em direção a vencer meus desafios.

À Prefeitura Municipal de São Caetano e a USCS pelo auxílio e apoio concedido, que foi de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho.

"O planejamento não diz respeito a decisões futuras,
mas às implicações futuras das decisões presentes".

Peter Drucker

RESUMO

A gestão do sistema educacional dos municípios concentra-se nas Secretarias Municipais de Educação. Dessa maneira, entende-se que seus modos de funcionamento podem interferir no desempenho e qualidade da escola. Para operacionalizar o leque de atribuições que exige dos gestores formação técnica, conhecimentos administrativos, capacidade de formulação e gestão das políticas públicas educacionais, além da responsabilidade orçamentária, faz-se útil, a consolidação da cultura de Planejamento Estratégico. A presente pesquisa tem como objetivo verificar o nível de incorporação dos conceitos de Planejamento Estratégico pelas Secretarias Municipais de Educação da Região Metropolitana de São Paulo, além de traçar o perfil dos seus gestores. A metodologia utilizada teve ênfase nos aspectos quantitativos de natureza aplicada e do tipo descritiva, empregando-se a técnica *survey* para elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa, que foi elaborado com base na literatura nacional e internacional. O referencial teórico mostra a evolução do Planejamento Estratégico, desde o seu conceito na administração empresarial, passando pela gestão pública até encontrar caminhos na gestão educacional pública, traz também estudos empíricos sobre Planejamento Estratégico na área da Educação, apontando a necessidade de envolvimento do gestor e a sua compreensão sobre os conceitos relacionados a essa prática. Os dados sobre o perfil do dirigente indicam que as Secretarias Municipais de Educação estudadas têm no seu comando um gestor tipicamente do sexo feminino, com graduação completa e em geral na área de Educação, contudo sem formação em administração estratégica. Quanto à mensuração do grau de incorporação do Planejamento Estratégico pelas Secretarias Municipais de Educação pesquisadas, observou-se uma prática de Planejamento Estratégico consolidada, embora tenha sido constatada vulnerabilidade nos construtos “Alocação de recursos” e “Monitoramento de desempenho”. Tomando por base os resultados deste trabalho e os achados na literatura foi elaborado o produto, este apresenta uma proposta de formação em Planejamento Estratégico direcionada aos gestores públicos de Educação. Assim, esta dissertação traz contribuições valiosas para o entendimento do uso de ferramentas do Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico educacional. Gestão educacional. Escola pública. Secretaria municipal de educação. Gestores municipais de educação.

ABSTRACT

The management of the educational system of the municipalities is concentrated in the Municipal Secretariats of Education. In this way, it is understood that their modes of operation may interfere with the performance and quality of the school. In order to operationalize the range of assignments that requires from managers, technical training, administrative knowledge, capacity to formulate and manage educational public policies, besides the budgetary responsibility, it is useful to consolidate the culture of Strategic Planning. The present research aims to verify the level of incorporation of the concepts of Strategic Planning (PE) by the Municipal Secretariats of Education of the Metropolitan Region of São Paulo (RMSP), in addition to outline the profile of its managers. The methodology used was focused on the quantitative aspects of applied nature and descriptive type, using survey technique to elaborate and apply the research instrument, based on national and international literature. The theoretical framework shows the evolution of Strategic Planning, from its concept in business administration, through public management and finding ways in public educational management, it also brings empirical studies on Strategic Planning in the area of Education, pointing out the need for manager involvement and understanding of the concepts related to this practice. The data regarding the profile of the leader indicate that the Municipal Secretaries of Education, approached in this study, have a manager typically female, with a complete graduation and in general in the area of Education, but without training in strategic administration. As for the measurement of the level of incorporation of Strategic Planning by the Municipal Secretariats of Education in this study, a consolidated Strategic Planning practice was observed, although vulnerability was verified in the constructs "Resource Allocation" and "Performance Monitoring". Based on the results of this work and the findings in the literature the product was elaborated, this one presents a proposal of training in Strategic Planning directed to the public administrators of Education. Thus, this dissertation brings valuable contributions to the understanding of the use of Strategic Planning tools.

Key words: Strategic educational planning. Educational management. Public school.

Municipal education secretary. Municipal education managers.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Diagrama simplificado do processo de PE..... | 36 |
| Figura 2 | Previsão orçamentária – Instrumentos orçamentários..... | 38 |
| Figura 3 | Relacionando conceitos..... | 41 |
| Figura 4 | Região Metropolitana de São Paulo..... | 49 |
| Figura 5 | Fórmula estatística de padronização de valores..... | 57 |
| Figura 6 | Convenção de aderência dos resultados observados aos resultados esperados..... | 58 |
| Figura 7 | Componentes da Missão e seus significados..... | 75 |
| Figura 8 | Componentes da Visão..... | 76 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabela 1 | Análise de resumos de artigos..... | 30 |
| Tabela 2 | Dimensões e itens avaliados do grau de mensuração do Planejamento Estratégico..... | 45 |
| Tabela 3 | Frequência da função dos respondentes..... | 50 |
| Tabela 4 | Sessão 1 – Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação da RMSP | 61 |
| Tabela 5 | Sessão 2 – Média, mediana, CV e aderência das variáveis <i>Stakeholders</i> | 64 |
| Tabela 6 | Sessão 3 – Média, mediana, CV e aderência das variáveis uso de elementos do PE..... | 65 |
| Tabela 7 | Sessão 4 – Média, mediana, CV e aderência das variáveis práticas estratégicas de gestão..... | 67 |
| Tabela 8 | Sessão 5 – Média, mediana, CV e aderência das variáveis alocação de recursos..... | 68 |
| Tabela 9 | Sessão 6 – Média, mediana, CV e aderência das variáveis monitoramento de desempenho..... | 71 |
| Tabela 10 | Estatísticas dos elementos que compõem o processo de gestão do Planejamento Estratégico..... | 72 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CF | Constituição Federal |
| CME | Conselho Municipal de Educação |
| DME | Dirigente Municipal de Ensino |
| ECA | Estatuto da Criança e do Adolescente |
| EMPLASA | Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDBE | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira |
| LDO | Lei de Diretrizes Orçamentárias |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| MEC | Ministério da Educação |
| PE | Planejamento Estratégico |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PME | Plano Municipal de Educação |
| PNE | Plano Nacional de Educação |
| PPA | Plano Plurianual |
| PRADIME | Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação |
| RMSP | Região Metropolitana de São Paulo |
| SME | Secretaria Municipal de Educação |
| UNDIME | União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 27 |
| 1.1 | Problema De Pesquisa | 29 |
| 1.2 | Objetivos | 29 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral..... | 29 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 29 |
| 1.3 | Justificativa | 30 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 33 |
| 2.1 | Planejamento Estratégico: Conceito e Evolução | 33 |
| 2.1.1 | O conceito de planejamento estratégico | 33 |
| 2.1.2 | A evolução do planejamento estratégico..... | 34 |
| 2.2 | Planejamento Estratégico Na Gestão Pública | 37 |
| 2.3 | Planejamento Estratégico Educacional na Gestão Municipal | 40 |
| 2.4 | Estudos empíricos sobre Planejamento Estratégico na Gestão Pública Escolar..... | 42 |
| 3 | MÉTODO..... | 47 |
| 3.1 | Público-alvo | 48 |
| 3.2 | Abrangência Geográfica..... | 48 |
| 3.3 | Organização da coleta de dados..... | 50 |
| 3.4 | Detalhamento dos procedimentos metodológicos..... | 51 |
| 3.5 | Instrumento de coleta de dados | 55 |
| 3.6 | Análise do Pré-teste do instrumento | 55 |
| 3.7 | Estatística descritiva das variáveis..... | 56 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 59 |
| 4.1 | Sessão 1 - Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação da RMSP | 59 |
| 4.2 | Grau de incorporação dos conceitos de PE nas SME | 62 |
| 4.2.1 | Sessão 2 - Envolvimento do stakeholders | 62 |
| 4.2.2 | Sessão 3 - Uso dos elementos do PE | 64 |
| 4.2.3 | Sessão 4 - Práticas estratégicas de gestão | 66 |
| 4.2.4 | Sessão 5 - Alocação de recursos..... | 67 |
| 4.2.5 | Sessão 6 - Monitoramento de desempenho | 69 |
| 4.2.6 | Análise geral dos resultados..... | 72 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5 | PRODUTO | 74 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 82 |
| | APÊNDICE A - E-mail da UNDIME apresentando a pesquisa e solicitando a participação | 90 |
| | APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa | 91 |

1 INTRODUÇÃO

Partindo do princípio de que as Secretarias de Educação são responsáveis pelo gerenciamento das políticas públicas educacionais, de forma a estabelecer sua normatização e execução, por meio de dispositivos legais e ações específicas, entende-se que o seu modelo de gestão pode influenciar a gestão das escolas que estão sob sua responsabilidade, consolidando ou não a questão da qualidade. Pode-se dizer que toda gestão dos recursos, organização dos profissionais envolvidos, estabelecimento de parcerias e programas, além dos resultados alcançados pelos alunos da rede estão ligados à gestão das Secretarias de Educação. Assim, é possível compreender que a gestão da escola está intimamente interligada aos modos de organização e de gestão de uma Secretaria de Educação (PARO, 2003), de maneira que seus modos de funcionamento podem interferir, por sua vez, nas formas de funcionamento e na qualidade da escola.

O aspecto qualitativo da educação é, portanto, uma questão central nos estudos que examinam o tema da gestão escolar, como é o caso da presente dissertação. Ventilada tanto pela Constituição Federal (CF) de 1988, quanto por especialistas no assunto, qualidade da educação trata-se de, segundo Gadotti (2013, p. 02):

[...] melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Na educação a qualidade está ligada diretamente ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é ruim. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela ...

Sob esse ponto de vista, o art. 205 da CF de 1988 determina que a educação apareça como direito de todos, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Argumentando sobre a qualidade da educação, Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016) afirmam que a educação qualitativa persegue o desenvolvimento das potencialidades de cada indivíduo, respeitando suas características e necessidades, pautando seus modos de ser e agir pelo bem-estar comum. Contudo, para que houvesse, de fato, a promoção plena da qualidade educacional, seria necessário o uso de indicadores de

qualidade, que dentre outros aspectos de análise e estudo, possam medir a melhoria da infraestrutura escolar, formação adequada de professores, aquisição de material didático e tecnológico necessário ao suporte pedagógico, interação entre família e escola, fortalecimento da carreira do magistério e qualificação da gestão dos sistemas de ensino, estabelecendo parcerias e redes de cooperação, conforme sugere a Confederação Nacional dos Municípios (2012).

Os gestores da Educação têm um grande leque de atribuições e responsabilidades que exigem formação técnica, conhecimentos administrativos, capacidade de formulação e gestão das políticas públicas educacionais, além da responsabilidade orçamentária, uma vez que a LDB 9.394/1996 obriga a “União aplicar, anualmente, nunca menos de 18%, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, 25%, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos” e, conforme salientam Garcia e Prearo (2016, p. 41) “É preciso, sobretudo, saber alocar os recursos, gastar com eficiência e evitar desperdícios.”

A LDB 9.394/1996, também organizou a Educação Nacional de forma a distribuir as responsabilidades entre as três esferas do governo cabendo ao município, foco deste trabalho, no universo da Educação Básica, a atenção à oferta de educação infantil e do ensino fundamental, incumbindo, assim, aos Secretários Municipais de Educação, denominados Dirigentes Municipais de Educação (DME), a organização, manutenção e desenvolvimento dos órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados.

Cabe, portanto, à Secretaria Municipal de Educação (SME) mobilizar sua rede de ensino para o alcance da melhoria da qualidade nas escolas públicas de sua jurisdição. Faz-se, pois, necessária a consolidação da cultura de Planejamento Estratégico (PE), a partir do uso de indicadores claros que estabeleçam as diretrizes da política educacional do município, por meio de uma visão estratégica que propicie resultados eficientes, envolvendo todas partes interessadas no desenvolvimento das ações propostas e unificando esforços para melhorar a qualidade do ensino.

No intuito de discorrer sobre PE na Educação, tratou-se do detalhamento do problema da pesquisa, seus objetivos e justificativa, passando ao referencial teórico em que é explorada a temática com o conceito e evolução do PE, salientando sua função e relevância na gestão pública, focada na esfera municipal. Na sequência é apresentado o método, em que estão descritos o público-alvo da pesquisa, sua

abrangência geográfica e o detalhamento dos procedimentos metodológicos. Por fim, destaca-se o possível produto da pesquisa como um referencial para implantação do PE Educacional no âmbito de uma Secretaria Municipal de Educação.

1.1 Problema De Pesquisa

Para a execução das atribuições que competem aos DMEs, a definição de objetivos e metas para produzir decisões e ações fundamentais, com foco no futuro da educação qualitativa, torna-se fundamental, assim como o estabelecimento de uma gestão estratégica, tendo em vista a execução das metas estabelecidas no Plano de Governo Municipal e os dispositivos nacionais que versam sobre a educação de qualidade (UNDIME, 2012).

Para tanto, parte-se do pressuposto de que os profissionais que atuam no gerenciamento das SMEs necessitam de um conjunto de competências gestoras que os possibilitem a ser protagonistas de ações que contribuam para a excelência em gestão pública na área educacional (PRADIME, 2006). Vale salientar que a maioria desses profissionais possuem formação na área da educação, mas nem sempre conhecimentos específicos de gestão estratégica ou de suas ferramentas.

Dessa maneira, a presente pesquisa pretende responder à questão: Qual o nível de incorporação dos conceitos de Planejamento Estratégico (PE) na Gestão Escolar Pública dos municípios da Região Metropolitana de São Paulo – RMSP?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar o nível de incorporação dos conceitos de Planejamento Estratégico pelas Secretarias de Educação da RMSP a partir da análise estatística do instrumento de pesquisa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil do DME da Região Metropolitana de São Paulo.
- Propor programa de formação de gestores públicos de Educação em PE a partir dos achados da pesquisa empírica.

1.3 Justificativa

A pesquisa bibliográfica foi feita por meio do Portal de Periódicos CAPES/MEC. Definiu-se que seriam utilizados apenas artigos que deveriam tratar de estudos empíricos publicados nos últimos cinco anos em periódicos científicos, bem como teses e dissertações, ficando de fora capítulos de livros e outros meios, a não ser quando se tratou de autores clássicos ou materiais produzidos pelo MEC. Entretanto, devido à escassez de material, abriu-se o período de publicação, admitindo trabalhos anteriores a 2012.

Para a busca foram utilizadas as palavras-chave “planejamento estratégico na educação”, “secretaria municipal de educação”, “gestão estratégica educacional”, “escola pública”, “planejamento estratégico”, “educação básica”, “ensino público”, “*strategies planning*”, “*public school*”, “*strategic planning education*”. Também foram utilizados os termos “planejamento estratégico”, “gestão estratégica”, “administração pública” com o propósito de encontrar referências a respeito do PE na administração pública.

Cada termo foi pesquisado por um conjunto exato de palavras colocadas entre aspas, aumentando a possibilidade de termos semelhantes virem à tona. Os resultados de cada um dos termos foram cruzados utilizando o operador booleano “AND” com a finalidade de restringir a pesquisa aos resumos que apresentavam ao mesmo tempo cada um dos termos e a pesquisa foi refinada pelo uso da ferramenta Periódicos analisados por pares.

A Tabela 1 mostra o quantitativo de resumos encontrados e analisados, os que não se relacionavam de alguma forma ao tema planejamento estratégico na educação foram excluídos. 905 resumos foram encontrados, sendo que os duplicados não foram considerados na análise. Após a etapa de exclusão, restaram 11 resumos, cujos artigos foram lidos na íntegra e dos quais 05 foram utilizados no presente trabalho.

Tabela 1. Análise de resumos de artigos

| | Resumos Encontrados | Resumos Selecionados | Artigos utilizados |
|--|---------------------|----------------------|--------------------|
| “planejamento estratégico na educação básica” AND “secretaria municipal de educação” | 62 | 5 | 1 |

| | | | |
|---|-----|----|---|
| “planejamento estratégico na educação” AND “secretaria municipal de educação” | 6 | 1 | 0 |
| “planejamento estratégico na educação” AND “escola pública” | 11 | 0 | 0 |
| “gestão estratégica educacional” AND “escola pública” | 09 | 0 | 0 |
| “planejamento estratégico” AND “educação básica” | 19 | 1 | 1 |
| “planejamento estratégico” AND “ensino público” | 150 | 1 | 1 |
| “strategies planning” AND “public school” | 19 | 1 | 0 |
| “strategic planning education” AND “public school” | 2 | 2 | 1 |
| “strategic planning education” | 19 | 2 | 1 |
| TOTAIS | 905 | 11 | 5 |

Fonte: elaborada pela autora

A leitura dos artigos teve a finalidade de identificar os principais temas abordados na introdução, objetivo, instrumentos, população de estudo e principais resultados. Verificou-se que 05 artigos não se adequavam ao presente estudo, por não se tratarem de artigos científicos que tivessem qualquer relação com planejamento estratégico na educação básica pública.

Cabe destacar a escassez de trabalhos encontrados que se aproximam ao tema e problema da presente pesquisa, na área da educação. Essa ausência pode significar que, apesar de ser uma temática relevante e atual nas organizações e nos órgãos centrais como o MEC, não está sendo objeto de estudo na área da educação.

Nesse sentido cabe uma reflexão: a pouca produção acadêmica encontrada nessa pesquisa revelaria a ausência de práticas educativas no cenário da Educação Básica, tendo como base ferramentas de gestão tais como PE? Ou a inexistência de produção deve-se ao fato de que a gestão educacional pouco se preocupa com a gestão estratégica e seus processos?

Além da pouca literatura sobre o tema, é necessário ponderar sobre o empoderamento dado pela Constituição Federal de 1988 ao Sistema Municipal de Ensino, que passa a ter autonomia, ficando responsável por sua própria organização, além das novas competências e atribuições dadas pela LDB em 1996. Os municípios passam a criar suas próprias regras de gestão educacional, visto que a lei garante o estabelecimento de um órgão gestor, a Secretaria Municipal de Educação, e um órgão fiscalizador, o Conselho Municipal de Educação, cabendo ao DME a incumbência de organizar seu sistema conforme as necessidades locais.

À vista da escassez de literatura e da necessidade do DME gerir o Sistema de Ensino, para o qual nem sempre está preparado, é que se propõe o tema central desse estudo buscando analisar o grau de incorporação dos conceitos de PE na gestão educacional pública municipal, procurando contribuir, com reflexões e instrumentos que possibilitem aos secretários municipais de educação um melhor entendimento sobre o processo de gerenciamento e da sua rotina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico proposto parte do esforço da pesquisa bibliográfica sobre o tema planejamento estratégico de forma geral, a fim de construir um roteiro partindo inicialmente da administração empresarial até a questão da gestão pública, no âmbito da municipalidade, alcançando-se, dessa forma, as especificidades das Secretarias Municipais de Educação.

2.1 Planejamento Estratégico: Conceito e Evolução

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ação inicialmente desenvolvida pelas empresas, sendo tratado pela literatura como a tarefa mais importante de um administrador, proporcionando o melhor caminho, auxiliando na definição do rumo e alcance que possa ter. Sendo assim, é interessante compreender seu conceito e evolução.

2.1.1 O conceito de planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um conceito comum no universo da administração, significa um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentais e ações que moldam e guiam uma organização, o que faz e por quê faz (BRYSON, 1995).

Conforme apresentado por Stoner e Freeman (1995) o planejamento estratégico oferece ferramentas para escolha dos objetivos indicando as estratégias que podem ser usadas para alcançá-los, sempre apoiado em métodos, planos e análises, eliminando-se, portanto, a ideia de que possa ser intuitivo.

Poister e Streib (2005) entendem que o PE fornece um processo sistemático para coletar informações sobre o estado atual da organização e as usam para estabelecer uma direção de longo prazo, traduzindo isso em objetivos específicos e ações claras. Esse método apresenta-se, em certa medida, como uma espécie de pensamento futurista, em que análises de ordem objetiva e subjetiva aliadas à avaliação de metas e prioridades traçam um curso de ação assegurando a vitalidade da organização e a eficácia da gestão.

2.1.2 A evolução do planejamento estratégico

Gracioso (1996) relata que o PE evoluiu bastante desde 1950, no pós-guerra, chegando a empresas e universidades que, objetivando melhorar o fluxo de caixa, desenvolveram sistemas orçamentários. Esse pensamento cresceu de tal forma que, em 1960, o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, denominado técnica SWOT, foi criado. O termo vem da língua inglesa e representa as iniciais das seguintes palavras: *strong* (força), *weakness* (fraqueza), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Cada um desses quatro pontos pode ser usado para analisar o ambiente interno e externo das instituições, abordando fatores importantes que envolvem e norteiam o seu planejamento.

O PE tornou-se muito popular entre os anos 1960 e 1970 se espalhando pelas empresas americanas. Em 1965, Igor Ansoff lança o primeiro livro sobre a estratégia, definindo-a como um conjunto de regras para tomada de decisão em condições parcialmente desconhecidas, uma vez que se tem a visão do presente, mas não se conhece o futuro, apenas se presume o que poderá acontecer.

Em 1980, com a publicação de seu primeiro livro, Michael Porter reorganizou os conceitos de estratégia, reduzindo as infinitas possibilidades a três estratégias básicas, facilitando a reflexão de empresários e executivos. Porter explica que há três estratégias genéricas, a saber: 1. Liderança no custo – pautada no conceito da curva de experiência, a empresa reduz seus custos e ocupa a liderança de mercado, posição que defenderá a partir desse eixo e de uma boa base de distribuição dos produtos no mercado; 2. Diferenciação – a empresa que quer evitar o confronto direto com o líder, desenvolve uma diferenciação do produto (criando uma vantagem que o líder não oferece) que atraia uma fatia expressiva de mercado; 3. Foco – a empresa prepara-se para atender muito bem a uma estreita fatia do mercado.

Kaplan e Norton, na década de 1990, criam o *Balanced Scorecard* (BSC), medidas de controle da gestão estratégica que visam suprir a deficiência de medição do desempenho empresarial. O principal objetivo do BSC é alcançar o alinhamento entre o PE da empresa e as atividades operacionais que esta exerce. Ele traduz a missão e as estratégias em objetivos e medidas, organizados por meio de indicadores que irão informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa, os executivos esperam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento de todos seus colaboradores para alcançar os objetivos de longo prazo.

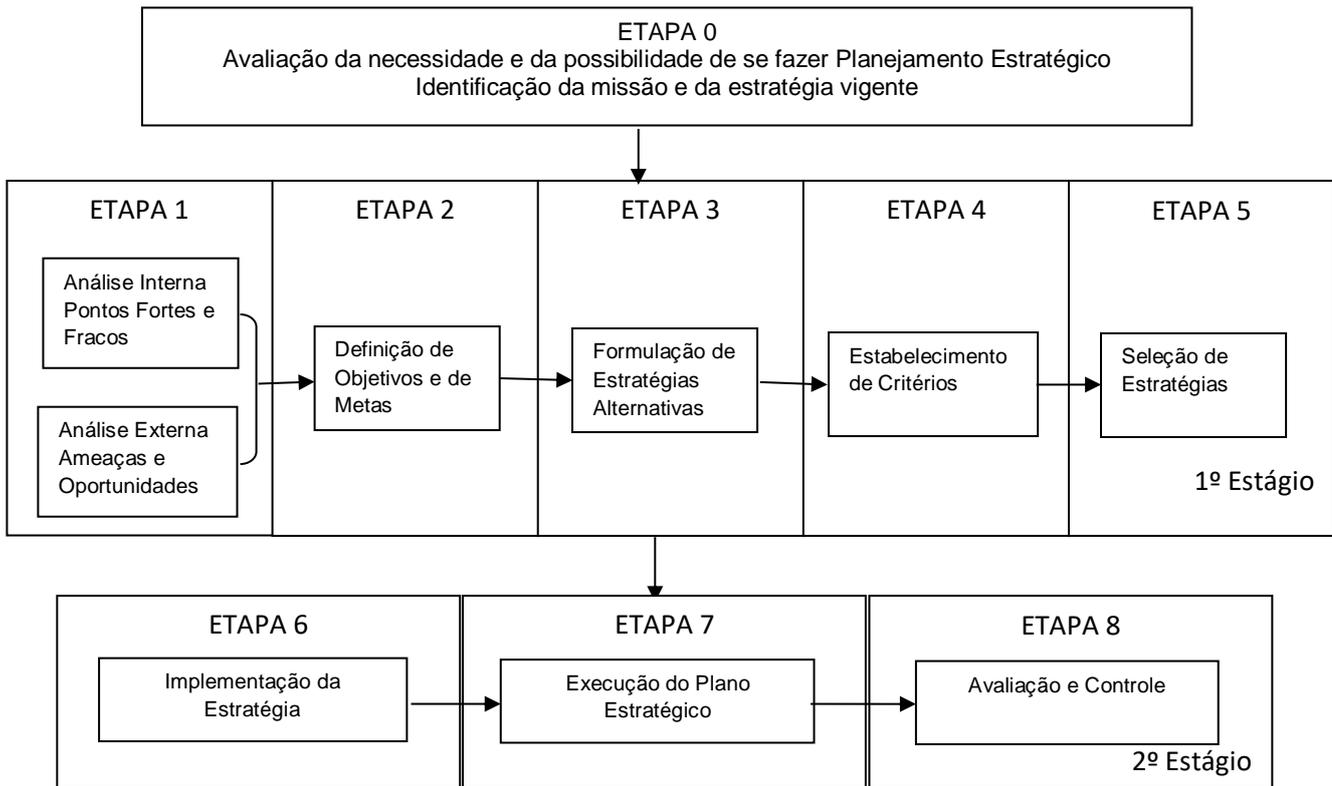
Mintzberg (1994) critica o PE porque os estrategistas não consideram que os funcionários podem resistir e não implementar as ações propostas por diversas razões comprometendo seu sucesso. Critica o planejamento convencional, ortodoxo e formal, sem sensibilidade estratégica, flexibilidade ou criatividade, uma vez que os cenários podem mudar radicalmente e os planejadores ficarem sem ação por estarem presos a um planejamento sem efeito.

Para Tavares (2010) Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica não são sinônimos, mas complementos, ou seja, PE é, utilizando a análise SWOT, a definição de missão, visão e valores, assim como objetivos e metas; já a Gestão Estratégica representa uma fase posterior ao planejamento, é a adoção efetiva do plano e seu controle.

Seguindo esse raciocínio o PE ocorre em dois momentos distintos, um se refere ao planejamento propriamente dito e o outro à gestão, implementação e controle. De acordo com Fischmann (1987 *apud* TERENCE 2002), o processo do Planejamento Estratégico é distribuído por oito etapas divididas em dois estágios. Conforme Ozaki (2014) relacionou, o primeiro corresponde às etapas 0 (zero), 1, 2, 3, 4 e 5, tratando da identificação da missão, visão e valores na etapa 0 (zero); a análise SWOT, refere-se à etapa 1; os objetivos e metas são definidos na etapa 2; a formulação de estratégia contida na etapa 3; o estabelecimento de critérios são feitos na etapa 4 e a seleção das estratégias acontece na etapa 5. O segundo estágio corresponde a Implementação estratégica na etapa 6; execução, avaliação e controle do PE, nas etapas 7 e 8, respectivamente, como mostra a figura 1.

Como Terence (2002) aponta, o diferencial desta proposta está na etapa 0, de avaliação das necessidades e possibilidades de se fazer o planejamento estratégico. Fundamental para o processo, tal etapa é preliminar e dinamiza tanto engajamento quanto comprometimento dos agentes envolvidos no processo.

Figura 1 – Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico



Fonte: Fischmann, 1987 *appud* Terence, 2002.

A fase de implementação deve ter a atenção dos seus administradores, uma vez que as estratégias por si só não garantem o sucesso na execução do plano, mesmo que tenham sido bem planejadas. Há a possibilidade de ocorrerem problemas em decorrência do surgimento de lacuna entre objetivos e resultados esperados. Dessa forma, a gestão de pessoas pode ser uma solução. Os gestores da organização se encarregam de colocar as pessoas certas nos lugares certos, garantindo a motivação e envolvimento de todos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Contudo, para que o PE seja bem-sucedido, todas suas fases devem ser encaradas com mesmo grau de importância, de maneira que a associação das estratégias se vincule efetivamente à alocação de recursos, por meio de uma agenda estratégica que cumpra todo o plano (MINTZBERG, 1994). Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) trazem os elementos críticos para o sucesso na implantação do objetivo estratégico que, se forem negligenciados ou ignorados, poderão não ser alcançados. Sendo assim, tais princípios devem e precisam ser encontrados a partir dos objetivos elaborados estrategicamente, tornando-se referências obrigatórias e fundamentais

para que a empresa sobreviva, seja competitiva e tenha sucesso, independentemente do segmento em que atua.

2.2 Planejamento Estratégico Na Gestão Pública

Conforme descrito no item anterior “A evolução do pensamento estratégico”, o processo de PE convencional evoluiu na gestão empresarial ao longo dos anos, com abordagens que visam esclarecer missão e valores, desenvolvendo um panorama futuro, analisando os desafios externos e oportunidades, avaliando forças internas e fraquezas, expandindo metas e objetivos estratégicos, considerando alternativas, estratégias e desenvolvimento de planos de ação, sempre em busca do lucro financeiro e de formas que garantam a sustentabilidade do negócio, conduzidas pela autonomia da vontade e interesse da instituição privada. Entretanto, no caso da Gestão Pública, os órgãos ou entidades são regidos pelo interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. Sobre o exposto, Andrade *et al* (2005) explicita que o PE na gestão pública é o pilar de eficiência e eficácia, ditando os rumos da gestão, refletindo na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Em 1988, a Constituição Federal integrou ferramentas do PE ao orçamento público, tornando obrigatória, à administração pública, a elaboração o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

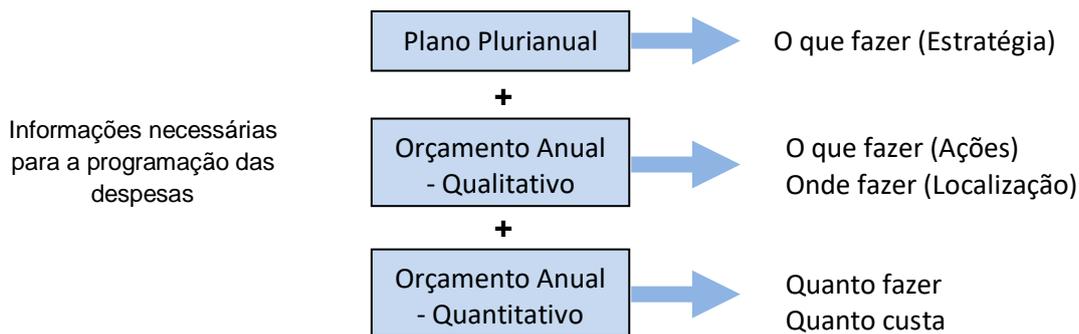
De acordo com Nunes (2015, p. 427):

O PPA corresponde ao plano de médio prazo, por meio do qual se procura ordenar as ações do governo que levem ao alcance das metas e objetivos fixados para um período de quatro anos. A LDO consiste na lei que norteia a elaboração dos orçamentos anuais, de forma a adequá-los às diretrizes, aos objetivos e às metas da administração pública estabelecidos no plano plurianual. A LOA objetiva viabilizar a realização das ações planejadas no plano plurianual e transformá-las em realidade. Deve ser elaborada de forma compatível com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

À esteira, portanto, do que indica Nunes (2015), pode-se afirmar que a consolidação de uma administração pública moderna que possibilita eficiência, eficácia, economicidade e transparência se dá pela aplicação do PE. Para que o Plano Estratégico cumpra essas funções, é necessária sua integração ao PPA, à LDO e à LOA.

Entende-se que os instrumentos orçamentários estão relacionados, conforme apresentado na figura 2, para que o município garanta a precisão do orçamento, em que é necessária, por sua vez, a integração dos instrumentos sendo PPA. Assim, o plano de ação do governo determina como se dará a execução de políticas públicas. Elaborado no primeiro ano de mandato do chefe do Executivo, o PPA tem vigência a partir do início do segundo ano de seu mandato, até o final do primeiro ano do mandato subsequente. Esse plano é estruturado em programas para um prazo de quatro anos. A LDO tem a função de desdobrar o planejamento de longo prazo, contido no PPA, em cada ano, apontando quais os programas a serem enfatizados no orçamento anual. A LOA está estruturada em programas que instituem o orçamento para um exercício financeiro que, no caso, coincide com o ano civil.

Figura 2 - Previsão Orçamentária – Instrumentos Orçamentários



Fonte: Orçamento Público – Conceitos Básicos: ENAP – 2014

Segundo Poister e Streib (2005), gestores públicos que adotaram PE, somente alcançaram os benefícios previstos quando atuaram nos processos de gerenciamento de desempenho dos objetivos e das metas, atrelando-os ao orçamento. Contudo, há outras questões a serem tratadas no tocante ao alcance do escopo do PE. Em seu estudo sobre gestão cultural e organizacional, Crozatti (1998) afirma que as dificuldades para a implantação do PE podem ser de origem interna ou externa, principalmente relacionadas à cultura organizacional.

Analisando a organização das instituições públicas brasileiras Carbone (2000) e Pires e Macedo (2006) relatam que, em geral, a sistematização das instituições é verticalizada, rígida, altamente estável e com excessiva centralização do poder decisório; exagerado controle de procedimentos que desencadeia uma administração

engessada, resistente a mudanças e à implantação de novas tecnologias, dotada de excessiva burocracia, paternalismo e ausência de comportamento empreendedor.

A fim de orientar os gestores públicos e promover mudança cultural do servidor público para o paradigma gerencial, na tentativa de evitar os problemas descritos, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) pelo decreto 5.378/2005. Qualquer órgão público do país podia participar, inclusive órgãos municipais e estaduais, embora o programa fosse mantido pelo governo federal.

O governo federal passou a oferecer apoio aos demais entes federados, editando um conjunto de manuais sobre simplificação de processos burocráticos e gestão de qualidade, capacitando sobre PE na gestão pública. Neste sentido, o Gespública foi um significativo avanço na relação federativa, entre União, Estados e Municípios. Apesar disso, o decreto 9.094/2017 extinguiu o projeto Gespública passando o foco de toda capacitação essencialmente à administração federal.

Conforme descrito no site da Secretaria Estadual da Educação, em 2017, foi implantado o programa Gestão em Foco em 1.082 escolas estaduais, de 13 diretorias de ensino da cidade de São Paulo. O programa utiliza o Método de Melhoria de Resultados para que as escolas conquistem avanços educacionais, pedagógicos e de gestão. O objetivo é melhorar o aprendizado de estudantes do Ensino Fundamental e Médio com a formulação de planos de trabalho personalizados e monitorados pela própria comunidade escolar. O método é utilizado desde o planejamento estratégico para o ano letivo passando por etapas de como identificar os desafios, planejar formas de superá-los e implantar as soluções elaboradas (GESTÃO EM FOCO, 2018).¹

Em 2018, o MEC lançou um curso de aprofundamento em Gestão para Educação Municipal (GEM) a todos DMEs do país e a um técnico indicado por ele. O curso foi dividido em seis eixos, da seguinte forma: Liderança e Gestão I e II, Marcos Legais e Práticas Pedagógicas I e II, Administração e Gestão de Recursos Financeiros I e II. De maneira a orientar o DME sobre suas atribuições cercado a gestão pedagógica, gestão administrativa, financeira e de patrimônio e a gestão de pessoas, tal plano trouxe os conceitos do Planejamento Estratégico para a rotina dos DMEs.

¹ Devido à proximidade de datas, do início desta proposta (2017) e a realização deste trabalho, apresentado no início de 2019, não foram encontradas avaliações sobre resultados obtidos.

Diante dessas duas ações (uma do governo Estadual, outra do Governo Federal), percebe-se que há preocupações e práticas por parte dos governos em oferecer subsídios em PE aos DMEs.

2.3 Planejamento Estratégico Educacional na Gestão Municipal

O Planejamento Estratégico Educacional é uma tarefa, que envolve esforço metódico e consciente ao selecionar e orientar os meios e as estratégias para atingir os fins previamente definidos, com o objetivo de aproximar a realidade ao ideal expresso no modelo que, contudo, não pode ser confundido com plano. Enquanto o planejamento é um processo contínuo, que engloba operações interdependentes, estando sujeito a revisões e modificações, uma vez que as condições podem ser alteradas, obstáculos revelados e interpretações revistas, o plano é o meio que o instrumentaliza, garantindo a coerência entre meios e fins. Produto de decisão política, o plano é também uma peça técnica que passa a ser a referência para a ação pública. Essa é a natureza do Plano Nacional de Educação - PNE (BRASIL- PNE, 2014).

O PNE é uma referência para o planejamento educacional, assumindo caráter de norma supraordenadora, em consonância aos planos plurianuais, porém não subordinada a eles (BRASIL - PNE, 2014). Como o planejamento não congela a realidade devendo ser contínuo e estar em constante adaptação a Lei nº 13.005/2014, no seu art. 5º, prevê:

Art. 5º A execução do PNE e o cumprimento de suas metas serão objeto de monitoramento contínuo e de avaliações periódicas, realizados pelas seguintes instâncias:

- I - Ministério da Educação - MEC;
- II - Comissão de Educação da Câmara dos Deputados e Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado Federal;
- III - Conselho Nacional de Educação - CNE;
- IV - Fórum Nacional de Educação.

§ 1º Compete, ainda, às instâncias referidas no caput:

- I - divulgar os resultados do monitoramento e das avaliações nos respectivos sítios institucionais da internet;
- II - analisar e propor políticas públicas para assegurar a implementação das estratégias e o cumprimento das metas;
- III - analisar e propor a revisão do percentual de investimento público em educação.

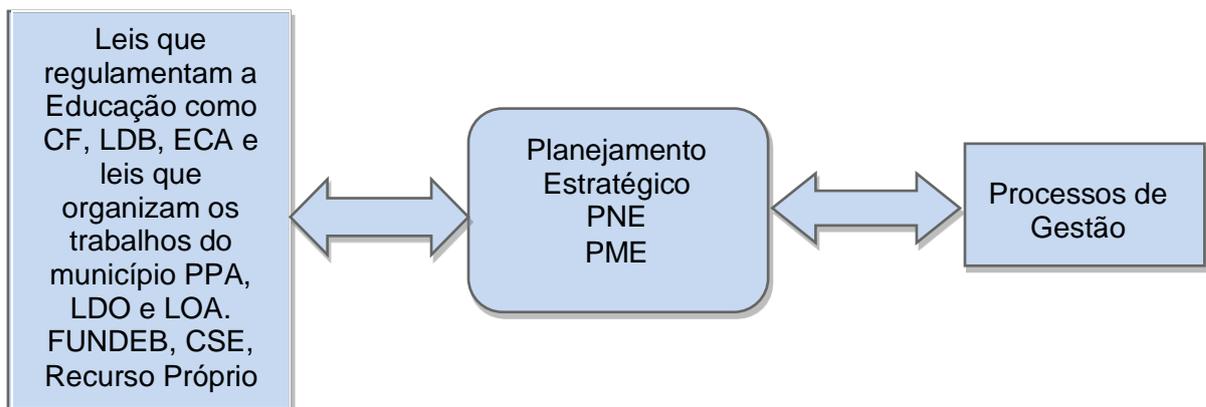
A essas instâncias cabe analisar e propor políticas públicas para assegurar a implementação das estratégias e o cumprimento das metas, assim como a revisão do percentual de investimento público em educação (BRASIL - PNE, 2014). Dessa forma,

é necessário o envolvimento do DME na construção do PE da Secretaria, pois o documento contribui para que a Secretaria mantenha o foco na gestão da escola e na aprendizagem dos estudantes, propondo, quando necessário, a reestruturação e a racionalização dos processos, assim como dos objetivos e das estratégias (BRASIL-PRADIME, 2006).

O direcionamento do PE na Educação deve ser orientado pelas diretrizes educacionais nacionais como Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/2014, além do próprio Plano Municipal de Educação e regulamentado pela legislação educacional vigente, das quais destaca-se a LDB, Lei nº 9.394/1996.

O PNE, assim como o PME, traz diretrizes para a Educação estabelecendo metas que traduzem o PE do município e deixam clara a relação de todo o processo com o suporte legal que ampara as ações refletidas pelo Processo de Gestão das SME, conforme esquematizado na Figura 3.

Figura 3 – Relacionando conceitos



Fonte: elaborado pela autora.

Para que a implementação do PE aconteça de forma plena é necessário o envolvimento da equipe gestora, assim como incluir e motivar os demais profissionais relacionados à execução do PE (MINTZBERG, 1994). Torna-se indispensável, por exemplo, a apresentação do PE (em que constam missão, objetivos, infraestrutura, metas, prazos, orçamento e indicadores de avaliação) e a submissão à avaliação periódica.

Esse alinhamento entre legislação, planejamento e gestão é uma ação pertinente à SME, de que resultam as normas e demais procedimentos administrativos e pedagógicos a serem observados pelos gestores de cada escola, de maneira a

efetivar os dispositivos legais nacionais. Também é responsabilidade da SME a gestão dos recursos percebidos, oriundos do governo federal e do tesouro municipal. Além disso, a SME organiza a distribuição dos profissionais que irão atuar em cada unidade escolar, bem como nas funções formativas e administrativas. Partindo desse ponto de vista, Paro (2003) afirma que a gestão da escola está intimamente interligada aos modos de organização e de gestão da Secretaria de Educação. Portanto, conforme já destacado, os modos de funcionamento da SME indicam as formas de funcionamento da escola. Sendo assim, o presente estudo procura lançar luz sobre as experiências de PE nas redes municipais de ensino, analisando o nível de incorporação dos conceitos de PE na Gestão Escolar Pública nos municípios da Região Metropolitana de São Paulo.

2.4 Estudos empíricos sobre Planejamento Estratégico na Gestão Pública Escolar

Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016) em seu trabalho “Educação de qualidade e gestão pública: a construção do planejamento de uma secretaria de educação” analisaram o processo do planejamento de uma Secretaria Municipal de Educação da região metropolitana de Porto Alegre – RS, por meio de uma pesquisa-ação. O trabalho deixa clara a necessidade de ações formativas para a equipe responsável pela elaboração e implementação do PE.

Além da Diretoria de Administração da SME, participaram das ações formativas um gestor de cada um dos setores vinculados a ela como alimentação escolar, administração de pessoal, matrículas e frequência, programas, sistemas e políticas federais e expediente, totalizando cinco gestores, que discutiram os dispositivos legais vigentes e o PNE entre outros temas. Numa segunda etapa foram tratadas estratégia de ação para a construção do PE e cada gestor desenvolveu as ações com seu grupo de colaboradores. Os passos seguidos foram 1 – Reflexão sobre a Identidade Organizacional, 2 – Análise Ambiental, 3 – Delineamento das Estratégias, 4 – Reflexão e reorganização.

O PE da SME foi construído a partir do envolvimento dos seus principais gestores e da formação continuada deles, apontando que um dos aspectos a ser considerado essencial para a excelência do PE na gestão pública é o domínio dos conceitos e procedimentos específicos da área da administração, que, por vezes, os profissionais da educação não possuem. O presente trabalho irá justamente buscar o

grau de conhecimento/incorporação dos conceitos do PE tratados na pesquisa-ação de Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016), porém sem qualquer formação para os gestores.

Drivas (2006) relata o processo de elaboração e implementação de PE na Chippewa Falls Area Unified School District (CFAUSD), numa tentativa de melhorar o desempenho acadêmico, a gestão da escola e a cultura de aprendizado e comportamentos, num período em que passavam por cortes orçamentários. Mesmo assim, foi contratado um consultor para ser facilitador do processo de planejamento. O objetivo desse estudo foi identificar as barreiras no processo de PE.

Foram convidados a participar do comitê de elaboração do PE membros da administração, pessoal de apoio, alunos, membros do conselho escolar, faculdade, comunidade e pais, compondo-se uma equipe de 36 membros. Para iniciar o PE todos participaram de *wokshops* sobre o processo colaborativo de planejamento, orientados por dados reais os membros aprenderam a trabalhar com as ferramentas do PE para compreenderem a missão e visão da escola, assim como para definir os objetivos a alcançar. Também foram tratadas formas de medir o sucesso do processo de PE e como identificar barreiras.

O processo de elaboração e implementação iniciou em 2004, sendo adotado em 2005 com efetivação em 2006/2007. A escola se comprometeu em cumprir o PE em três anos. O resultado obtido, por meio de entrevistas com a equipe responsável pela elaboração do PE, reiterou o reconhecimento de que o investimento em capacitação do comitê foi primordial, revelando a importância do conhecimento das ferramentas do PE. Também ficou clara a dificuldade em implantar mudanças culturais e romper a resistência dos funcionários, essa foi a principal barreira detectada seguida pela falta de recursos financeiros.

A relação entre o trabalho de Drivas (2006) e a presente dissertação está na identificação da importância do conhecimento dos conceitos do PE para sua elaboração e implementação. Assim como Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016) descreveram que o processo de elaboração do PE iniciou-se apenas após capacitação dos gestores, Drivas (2006) relata a mesma iniciativa, deixando clara a necessidade de conhecimentos administrativos para a gestão eficaz na educação.

Em contrapartida, Zimmermann (2018) trata do PE na Gestão Educacional da Educação Básica de uma escola da rede privada. A pesquisa desenvolveu-se numa

abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas nos diferentes segmentos da escola. O destaque desse trabalho está no uso de autores da administração como Kaplan e Norton (1997, 2004), Mintzberg (1994) e Porter (1980), na medida em que o referencial teórico evidencia a importância de elementos do PE para balizar um norte, organizar e qualificar os processos de gestão.

A relação do trabalho de Zimmermann (2018) com o presente estudo, realiza-se no momento em que se desenvolve, na página 113, a posição da mantenedora que propõe uma metodologia pré-estruturada para orientar a gestão estratégica das unidades educacionais, o que é análogo à posição da SME em relação às escolas municipais. O olhar cuidadoso da SME para com cada escola da rede municipal oferece maior assertividade nos projetos estratégicos.

A dissertação de Oliveira (2006) analisou a percepção dos dirigentes de escolas públicas estaduais no Estado da Bahia quanto ao uso de conceitos do PE para fortalecimento da gestão. Descreveu a ação do governo baiano em contratar equipe de consultoria no período compreendido entre 2001 a 2005 para a elaboração e implementação de PE em escolas e em Secretarias Municipais de Educação, com produção de manuais e ferramentas de gestão. Mesmo com todo aparato e incentivo do governo, a análise do resultado revelou que a escola não incorporou satisfatoriamente o PE como instrumento de gestão. Na visão dos diretores, os estímulos lançados não corresponderam à realidade prática da gestão. Apesar desse trabalho possuir grandes limitações referentes à qualidade e validade das conclusões é pioneiro nesta linha de investigação.

O trabalho de Oliveira (2006) sugere o seguinte questionamento sobre a imposição do conhecimento administrativo frente aos gestores: a produção de materiais conceituais sobre gestão, sem a devida relação com sua práxis, seria realmente eficaz? A partir desse ponto de vista, o produto pretendido pela presente dissertação agencia um referencial para implantação do PE Educacional no âmbito de uma Secretaria Municipal de Educação.

O trabalho de Poister e Streib (2005) enfocou o uso de processos de PE em governos municipais americanos de cidades com mais de 25 mil habitantes, explorando se vinculam também outros componentes do processo de gerenciamento estratégico a seus planos, visto que estudos anteriores mostraram que 40% de tais municípios utilizavam PE. Os resultados trouxeram evidências de crescente

sofisticação para atividades de gerenciamento e tomadas de decisão, porém o uso do PE ainda estava no início.

O referencial teórico de Poister e Streib (2005) traz a preocupação com o planejamento, assim como com o gerenciamento de recursos, além de cuidar de controle e avaliação, etapas que monitoram as atividades em andamento. A pesquisa foi realizada com funcionários municipais em todas as jurisdições, com perguntas introdutórias sobre sistemas de orçamento, gerenciamento de desempenho, medição de resultados e sobre o status do PE e, para aqueles que se envolveram no PE, uma série de perguntas sobre etapas específicas do processo. A presente dissertação trabalhará apenas com questionários aplicados aos secretários de educação dos municípios, entendendo que são estes os responsáveis pelos projetos de longo prazo e visão de futuro.

A pesquisa de Poister e Streib (2005) foi enviada a 1247 altos funcionários de governos municipais tendo retorno de 512, representando 41% do total, o que é considerado altamente representativo. O instrumento utilizado para medir o grau de implementação do PE foi organizado em nove sessões, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Dimensões e itens avaliados do grau de mensuração do Planejamento Estratégico

| Dimensão | Item avaliado |
|--|--|
| 1. Uso do Planejamento Estratégico | Municípios relatando sucessivos níveis de gestão estratégica. |
| 2. Envolvimento dos <i>stakeholders</i> | Envolvimento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>). |
| 3. Elementos do Planejamento Estratégico | Uso informado dos vários elementos entre respondentes que relataram atividade de Planejamento Estratégico. |
| 4. Práticas de gestão estratégica | Municípios relatando níveis sucessivos de Planejamento Estratégico. |
| 5. Alocação de recursos | Cidades vinculando orçamentos a Planejamento Estratégico. |
| 6. Gestão de desempenho | Cidades relacionando sistemas de gerenciamento de desempenho aos planejamentos estratégicos. |

| | |
|--|--|
| 7. Processos de mensuração | Cidades relacionando medidas de desempenho aos planejamentos estratégicos. |
| 8. Avaliando resultados | Respondentes satisfeitos com a implementação e atingimento das metas e objetivos estratégicos. Foram avaliados dois itens. |
| 9. Objetivos estimados e metas estratégicas a serem realizados | Prefeituras considerando os vários impactos do Planejamento Estratégico como benefícios para a sua administração, tais como: missão, metas e prioridades; relações externas; gestão e tomada de decisão. |

Fonte: Adaptado de OZAKI, 2014

O presente trabalho utilizou as dimensões 2, 3, 4 e 5, adaptando a dimensão 6 para Monitoramento de desempenho, visto o interesse aqui ser exclusivo sobre a utilização ou não de conceitos do PE. O trabalho de Poister e Streib (2005) explorou a prática de gerenciamento estratégico dos governos municipais, constatando que o PE formal ainda não havia se tornado prática regular e padrão em jurisdições municipais nos Estados Unidos. Pautada neste instrumento de pesquisa, a atual dissertação propõe a adaptação para a realidade da educação municipal pública, buscando a aderência dos conceitos de PE entre os DME da RMSP.

3 MÉTODO

A presente pesquisa tem natureza aplicada, uma vez que está sendo realizada com o intuito de resolver um problema concreto e é do tipo descritiva, já que tem como objetivo a delimitação do processo do PE nas Secretarias Municipais de Educação da RMSP, conforme definições encontradas em Prodanov (2013) e Gil (1999). Tal descrição se dará por meio de análise dos resultados obtidos, tendo como base a inferência com o intuito de extrair conclusões (MEDEIROS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa é do tipo levantamento (*survey*), visto que Prodanov (2013) define esse tipo de investigação por sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando também o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. Segundo Gil (1999), a pesquisa tipo *survey* acontece quando são entrevistados diretamente os indivíduos cuja característica se quer conhecer e para isso seleciona-se uma amostra significativa de todo o universo. As conclusões obtidas a partir dessa amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando-se em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos. Com base nesse referencial teórico, salienta-se que a meta da pesquisa ora apresentada foi entrevistar 38 dos 39 DME da RMSP. O município de São Paulo não fez parte das averiguações, pois representa um *outlier*, com características e dimensões muito particulares.

Ponderando sobre as vantagens da aplicação de instrumentos tipo *survey*, confirma-se que se tratam de conhecimentos extraídos diretamente da realidade, além de propiciar economia, rapidez e quantificação dos dados. Embora haja limitações nesse método, como pouca profundidade no estudo da estrutura, dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança, Gil (2002) reitera que os levantamentos se tornam adequados para estudos descritivos, uma vez que são muito eficazes para o estudo de opiniões e atitudes.

Gil (2002) trata da forma de abordagem do problema da pesquisa, de maneira que o presente trabalho é classificado como quantitativo, com enfoque relacionado à análise e interpretação dos resultados, usando para isso recursos estatísticos como porcentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, por meio de programas de

computador capazes de quantificar e representar graficamente os dados. Sobre esse tema, Lakatos (2003) afirma que a estatística pode ser considerada mais do que apenas um meio de descrição racional, já que é, também, um método de experimentação, prova e análise. É justamente isso que foi feito aqui: análise dos dados quantitativos, sem a pretensão de analisar o conhecimento teórico dos gestores quanto aos conceitos de PE.

3.1 Público-alvo

O público-alvo desta pesquisa se concentrou nos Secretários Municipais de Educação da RMSP e seus adjuntos, bem como no diretor e/ou gerente de Educação, por se tratar de gestores que possuem o poder de tomada de decisão sobre os rumos das escolas municipais (PARO, 2003).

3.2 Abrangência Geográfica

A Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), criada em 1973 e reorganizada em pela Lei Complementar Nº 1.139 de 16 de junho de 2011, concentra 39 municípios e possui uma complexidade territorial, padrões de desenvolvimento histórico e características socioeconômicas em porções variadas de seu território que proporcionam a sua divisão em sub-regiões. Mesmo sem autonomia política, tais divisões aglutinam municípios com problemáticas comuns (EMPLASA, 2007). Assim, essas sub-regiões foram agrupadas, conforme destaca-se na figura 5.

O Município de São Paulo integra todas as sub-regiões, é o núcleo urbano da região, aglomera a grande massa populacional e possui a maior concentração de empregos da região. Do ponto de vista das relações globais, é o elo entre a RMSP e as outras cidades mundiais, sua zona de influência abrange todo o estado e o país (EMPLASA, 2007).

De acordo com a Lei Complementar Nº 1.139, de 16 de junho de 2011, os Municípios da Região Metropolitana de São Paulo serão agrupados nas seguintes sub-regiões:

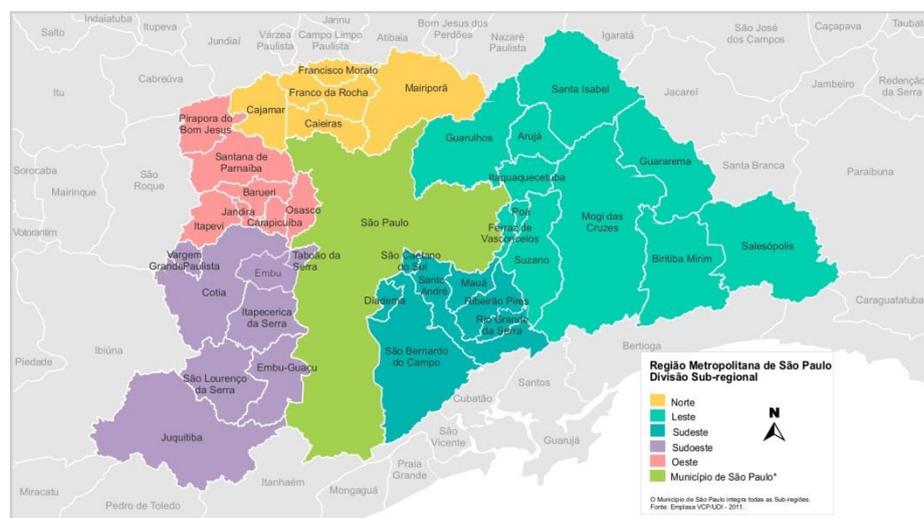
- I – Norte: Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha e Mairiporã;
- II – Leste: Arujá, Biritiba-Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Guarulhos, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel e Suzano;

- III – Sudeste:** Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul;
- IV – Sudoeste:** Cotia, Embu, Embu-Guaçu, Itapeverica da Serra, Jujuitiba, São Lourenço da Serra, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista;
- V – Oeste:** Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba.

Segundo dados divulgados pela Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano SA (EMPLASA) em 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) da RMSP correspondeu a aproximadamente 17,63% do total brasileiro e mais da metade do PIB paulista (54,48%). Vivem nesse território quase 50% da população estadual, aproximadamente 21,4 milhões de habitantes, de acordo com a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para 2017. A metrópole centraliza importantes complexos industriais (São Paulo, ABC, Guarulhos e Osasco), comerciais e, principalmente, financeiros (Bolsa de Valores), que dinamizam as atividades econômicas no país.

Em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDU), a RMSP é o centro de decisões políticas do Estado, além disso, concentra serviços diversificados e especializados, com destaque para as áreas de telecomunicações, cultura, educação, saúde, transportes e gastronomia. Polo de turismo de negócios da América Latina é, ainda, centro gerencial e administrativo, abrigando sedes de empresas transnacionais.

Figura 4 – Região Metropolitana de São Paulo



Fonte: Emplasa (2011)

3.3 Organização da coleta de dados

Para a coleta de dados, o procedimento se deu a partir da divisão a RMSP em sub-regiões geográficas (Figura 4). As visitas às SMEs seriam realizadas nas sub-regiões geográficas da RMSP, com a intenção de efetuar as entrevistas e aplicar o questionário. No entanto, foi descartada a possibilidade de contato com o público-alvo durante o período eleitoral. Devido a essa questão, no início de outubro os contatos começaram a ser feitos, mas a negativa foi uníssona: a totalidade dos municípios contatados informou não poder participar naquele período e metade dos municípios solicitaram que se voltasse a entrar em contato no início do ano de 2019.

Assim, no início de janeiro, o Secretário de Educação de cada município da RMSP foi contatado por e-mail que apresentava o motivo da pesquisa e também o link para acesso ao instrumento, solicitando sua participação. Na sequência realizou-se contato telefônico para agendamento da entrevista. Apenas 04 municípios marcaram data para entrevista e 03 municípios responderam ao questionário.

Concomitantemente a isso, o presidente da Undime, professor Luiz Miguel, encaminhou, aos municípios-alvo, e-mail (vide modelo anexo 1) manifestando apoio à pesquisa e solicitando a participação, bem como encaminhou mensagem via aplicativo Whatsapp, totalizando 11 municípios respondentes.

Com o avançado das datas sem retorno esperado, a Undime cedeu espaço em dois de seus encontros presenciais com os Secretários de Educação da RMSP para que fossem realizadas as entrevistas e aplicados os questionários, somando-se, assim, 21 respondentes, distribuídos conforme tabela 3.

Tabela 3 – Frequência da função dos respondentes

| | Frequência | % |
|------------------------|------------|-------|
| Secretário de Educação | 16 | 76,2 |
| Secretário Adjunto | 3 | 14,3 |
| Diretor de Educação | 1 | 4,8 |
| Gerente de Educação | 1 | 4,8 |
| Total | 21 | 100,0 |

Fonte: elaborada pela autora

3.4 Detalhamento dos procedimentos metodológicos

Como descrito no início do capítulo, a abordagem utilizada foi do tipo estatística possibilitando uma descrição quantitativa da população-alvo. Segundo Silva *et al* (2011), a estatística descritiva tem por objetivo descrever os dados observados e ainda organizar, compreender e facilitar o entendimento do significado das variáveis.

Por meio da utilização do programa estatístico SPSS foi possível obter medidas de tendência central como a média e a mediana, algo de extrema importância para o presente trabalho, visto que a média de um conjunto de dados amostrais se configura como a soma dos valores observados pela razão do número de observações e a mediana mede o centro do conjunto dividindo-o em duas partes iguais (LARSON, 2010).

Também foram usadas as medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação) para medir a homogeneidade ou não do conjunto de respostas para a mesma variável, descrevendo os dados e informando o grau de dispersão dos valores observados em relação à média encontrada. Nesse sentido, uma boa estatística para representar o conjunto dos dados é o coeficiente de variação inferior a 10%, que é considerado baixo; já os percentuais de 10% a 20% são considerados médios; os de 20% a 30% são considerados altos e os maiores que 30% são considerados muito altos (PIMENTEL-GOMES, 2000).

Para proceder a análise quantitativa foram empregados construtos já elaborados e testados por Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), fundamentados no consenso dos pesquisadores, objetivando eliminar ambiguidade no referencial empírico dos conceitos utilizados, possibilitando a atribuição da mesma significação aos mesmos conceitos, tornando-os claros e específicos. É possível, no nível empírico, realizar as observações e elaborar os testes intersubjetivos a serem utilizados no instrumento de pesquisa (PRODANOV, 2013).

Com a adaptação feita para a realidade da gestão de uma Secretaria de Educação foi utilizado um questionário de caráter social e demográfico, com 14 questões fechadas retiradas do questionário aplicado aos diretores de escola pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e estabelecidos construtos, descritos a seguir, que representam os pilares básicos do PE: o seu planejamento, a sua execução e o seu acompanhamento.

1. Envolvimento dos *stakeholders*:

Este construto aborda temas como envolvimento direto do prefeito, da Câmara Municipal, dos Conselhos Municipais, diretores das escolas municipais, chefes de departamento, partes interessadas com o desenvolvimento do PE externas à SME e alunos, conforme instrumentos utilizados por Poister e Streib, (2005) e Ozaki (2014). São, na verdade, os atores externos à SME e alunos, ou seja, aqueles que têm interesse legítimo nas decisões e desempenho da SME. Conhecer e ouvir os *stakeholders* é fundamental para identificar os problemas, conhecer a realidade local. Quanto maior e mais simples for o acesso concedido, maiores serão as chances de uma relação mais amigável e com menos impacto negativo. O nível de satisfação e envolvimento deles se relaciona ao sucesso alcançado pela SME e, consoante à ideia de Mintzberg (1994), é necessário considerar os anseios e necessidades de todos envolvidos no processo, visto que uma falha nesta identificação poderá representar um fator de risco, comprometendo todo o PE.

2. Uso de elementos de PE:

As variáveis envolvidas neste construto são identificação ou definição e reavaliação da missão da SME, entendendo por missão a delimitação da razão de ser e da finalidade da instituição; identificação das necessidades e preocupações das partes interessadas com o plano estratégico; reconhecimento e avaliação de fatores externos que possam ser ameaças ou oportunidades para a SME; desenvolvimento de uma visão de futuro para a SME, ou seja, de intenções estratégicas, em prazos determinados, informando o que se deseja alcançar. O tema abordado por este construto analisa o papel do gestor responsável pelo PE, para implantar o plano, missão, visão, valores, análise ambiental do PE.

É importante salientar a confirmação de muitos autores no que tange à responsabilidade do planejamento, recaída sobretudo nos gestores de topo, tal como é possível verificar nas obras de Porter (1980), Kaplan e Norton (1997), Chiavenato e Sapiro (2009), por exemplo. Isso ocorre devido ao nível de importância das decisões a serem tomadas (neste trabalho representadas pelos DMEs). Dessa forma, de acordo com o que sugere Terence (2002), o processo de elaboração levantamento de dados, análise dos ambientes, definição de objetivos e estratégias, são elementos do PE que devem ser utilizados pelo gestor responsável na sua elaboração.

3. Práticas estratégicas de gestão:

Aqui se consideram as ações desenvolvidas pelo DME frente às questões levantadas no construto 2 – Uso de elementos do PE. Adaptando os instrumentos utilizados por Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), serão analisadas situações que definem o uso de práticas estratégicas, relacionadas a seguir: realização de atividades de identificação de problemas da SME; participação da equipe de gestora da SME para a identificação de problemas; realização de atividade de análise de cenários futuros (projeções de situações) para a SME; existência de chefes de departamento da SME e diretores de escolas responsáveis por implementar iniciativas e projetos específicos que fazem parte do plano estratégico; objetivos estabelecidos para estes atores provenientes do plano estratégico geral, bem como suas avaliações anuais abalizadas pela realização de metas e objetivos estratégicos, além de ajustes salariais anuais baseados em contribuições para o avanço do seu plano estratégico e o CME como responsável pelo monitoramento do PME.

A segunda parte deste construto está relacionada às respostas do construto 1, sobre o envolvimento dos *stakeholders*, em que o tratamento analítico se dá pela ocorrência ou não das reuniões com as partes interessadas, devendo o DME responder apenas sim ou não. Dessa maneira, é possível verificar se a organização das ações sistemáticas, estão ou não ocorrendo nas SMEs.

4. Alocação de recursos:

No poder público a excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes, como forma de otimizar o uso de recursos e obter melhores resultados. Frente a isso, o DME deve conhecer a importância do Plano Plurianual e sua inter-relação com o PE da SME, por meio da correspondência entre programas, objetivos e ações orçamentárias definidas.

De acordo com os trabalhos de Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), situações que podem evidenciar a alocação de recursos de forma estratégica são: elaboração do orçamento anual vinculada às prioridades e objetivos definidos por esta SME; orçamento de capital (a longo prazo) refletindo as metas, objetivos e prioridades estabelecidas; Câmara Municipal considerando metas e objetivos estratégicos da SME no caso de ocorrer a revisão do orçamento anual; recursos financeiros disponíveis e não previstos no orçamento direcionados ou realocados no orçamento

para alcançar as metas e objetivos estabelecidos a longo prazo; ações estratégicas influenciando as necessidades orçamentárias apresentadas pelos diretores de escola ou chefes de departamento da SME; reajustes ou bônus salariais anuais baseados no alcance dos objetivos estabelecidos; avaliação de desempenho do DME ou diretores de escola ou chefes de departamento baseada no cumprimento das metas e objetivos estratégicos.

5. Monitoramento de desempenho:

Os resultados do PE podem levar tempo, por isso é interessante definir indicadores para cada etapa ao longo de sua implantação, verificando a possibilidade de chegar ao resultado esperado, ou em caso negativo, cancelar a ação antes que mais recursos sejam empregados. É importante também avaliar se os recursos, tanto humanos quanto financeiros, estão proporcionando o resultado esperado. Destarte, é preciso ter periodicidade nos *feedbacks*, que podem variar de ação para ação.

Partindo do princípio posto e dos trabalhos realizados por Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), este construto analisa situações como o uso indicadores de desempenho para controlar e acompanhar a implantação de projetos ou outras iniciativas demandadas, além de monitorar a realização de metas e objetivos, bem como inspecionar as intenções técnicas e administrativas empreendidas pela atual gestão. Assim, verifica-se também a prestação de contas com regularidade à Câmara dos Vereadores, no que tange aos indicadores de desempenho associados com o PME. À medida que os dados são submetidos aos programas, a avaliação do uso de indicadores se torna mais crítica e baseada nas metas e objetivos de seu PME. No mais, é possível realizar a divulgação desses indicadores associados com o PME para a sociedade regularmente, etapa que agencia a comparação com desempenho de outras SME para medir a eficácia dos impactos das suas iniciativas estratégicas. O monitoramento dos resultados de desempenho possibilita, ao longo do tempo, a averiguação dos projetos da gestão atual, indicando se houve melhora em relação às gestões anteriores. Sendo assim, todo o circuito estratégico ora mencionado é capaz de promover mudanças nos processos de avaliação e controle de projetos para melhorar a execução das ações estabelecidas.

3.5 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de instrumento estruturado (apêndice B), junto a 18 Secretários Municipais de Educação da RMSP. O objetivo das entrevistas será delinear o perfil dos DMEs e mensurar o grau de incorporação do PE da RMSP.

Os questionários utilizados no trabalho de Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014) foram alinhados e adaptados para a Educação sustentados por cinco grandes grupos de fatores ou construtos já descritos.

3.6 Análise do Pré-teste do instrumento

O pré-teste não teve a intenção de captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento, não trouxe nenhum resultado referente aos objetivos, é centrado apenas na avaliação do instrumento, visando garantir que meça exatamente o que pretende medir.

Os indivíduos selecionados, para responderem ao pré-teste, são secretários municipais de educação do interior do Estado de São Paulo. Foram-lhes entregues 08 testes, sendo que um dos voluntários se negou a responder e dois preferiram responder sozinhos e retornar em outro momento para a entrevista. Apenas 05 questionários foram devidamente respondidos. A média do tempo despendido para responder foi de 24 minutos e ao final os indivíduos foram entrevistados. Solicitou-se ao entrevistado informações acerca das dificuldades encontradas para responder as questões. Os aspectos apontados como possíveis de serem melhorados no pré-teste são:

Questão 7. Observou-se que os cursos de pós-graduação estão separados em: alfabetização (item 2) e letramento (item 3). O entrevistado pontuou que atualmente esses conceitos podem se encontrar no mesmo curso, já que o próprio entrevistado cursou doutorado em alfabetização e letramento. Optou-se por não modificar o questionário, haja vista que o mesmo segue as normas das questões aplicadas para diretores de escola no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Questão 15. O item “g”, que trata do envolvimento direto dos alunos nas ações estratégicas, gerou dúvidas por parte de dois entrevistados, que entenderam os alunos como alvo das ações e não parte do desenvolvimento delas. Este item foi

mantido, uma vez que se parte do pressuposto de que o aluno é parte interessada em todo o processo educacional.

Questão 17. Ao responder os itens “d” e “g”, que se ocupa das situações estabelecidas e advindas do plano estratégico, três entrevistados questionam que não há plano estratégico para tratar destas questões. Os elementos foram mantidos, no entanto, em função de tratar de questões totalmente relacionadas às ações estratégicas para desenvolvimento do PE.

Questão 17. O item “h” traz o CME como principal responsável pela implementação do PE. Contudo, um dos entrevistados argumentou que a função do CME é deliberativa, consultiva, fiscalizadora, não lhe cabendo, portanto, implementações. Também foi sugerido que o item “j”, fosse revisto, podendo tratar do acompanhamento do PME e não de objetivos estratégicos soltos. A partir da análise sobre as funções do CME, a alteração foi realizada. Tal modificação se deve ao fato de que, ao PME, não cabe a implementação do PE, mas seu acompanhamento. Sendo assim, excluiu-se o item “j” e a redação do item “h” passou a ser: “O Conselho Municipal de Educação (CME) é o principal responsável pelo acompanhamento do PME e conseqüentemente pelo PE”.

Questão 17. Os itens “f” e “i” se confundem. Sugeriu-se a exclusão de um deles. Após análise dos itens, optou-se por acatar a recomendação e excluir o item “i”.

A escala dos construtos 4 e 5 foi questionada. O argumento dos entrevistados propõe que parte das questões remetem a opiniões pessoais e não necessariamente aos fatos em si. Os verbos CONCORDAR / DISCORDAR não foram bem aceitos e as respostas dadas estão ligadas às opiniões do que se acredita ser ideal e não do que ocorre cotidianamente.

3.7 Estatística descritiva das variáveis

Conforme descrito no início deste capítulo, foram utilizadas as medidas de tendência central para analisar os resultados obtidos, ressaltando que os itens foram avaliados numa escala de 0 a 10. A cada variável proposta foi atribuído um código no questionário, de maneira a facilitar sua indicação em análises posteriores. Tais códigos são apresentados na coluna ao lado da descrição dos itens, na ficha do questionário aplicado (apêndice B).

O programa estatístico IBM SPSS foi utilizado para cálculo das médias, medianas, frequência e desvio padrão, das variáveis e dos construtos. O coeficiente de variação (CV) que é a razão entre o desvio padrão e a média e tem seu resultado multiplicado por 100 para que seja dado em porcentagem. A ferramenta utilizada para o cálculo foi o Excel.

Para efeito de verificação da aderência dos resultados observados aos resultados esperados, operou-se a convenção de valores, obtida por meio da soma dos pontos declarados para as variáveis. Assim, convencionou-se, no conjunto de entrevistas, sua transformação para a escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos, padronizada para esta escala. Seguiu-se o esquema proposto por Godeardo (1970) e adaptado por Ozaki (2014), conforme Figura 5.

Figura 5 – Fórmula estatística de padronização de valores

| |
|---|
| $n = \frac{\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo esperado}}{\text{Valor máximo esperado} - \text{Valor mínimo esperado}}$ |
| <p>Valor mínimo esperado = 0 ponto (número de variáveis multiplicado pelo limite inferior da escala de opinião, ou seja, zero)</p> <p>Valor máximo esperado = K pontos (número de variáveis multiplicado pelo limite superior da escala de opinião, ou seja, 10 pontos)</p> |

Fonte: Adaptado de Ozaki, 2014

Destaca-se que a proposta de aderência apresentada se referiu somente a uma proporção entre a pontuação observada no estudo da variável e a de referência, ou seja, a pontuação máxima, para a respectiva variável e também para o nível dos construtos (Figura 6), admitindo valores maiores de 7 como tendo boa aderência.

Figura 6 - Convenção de aderência dos resultados observados aos resultados esperados

| Convenção de valores | Qualificação da correlação linear simples | Adaptação da Convenção de Valores para notas (n) de 0-10 pontos e (p=pontuação atribuída) | Aderência dos resultados observados aos resultados esperados |
|------------------------|---|---|--|
| $r = 0$ | Nenhuma correlação | $p = 0$ | Nenhuma aderência |
| $0 < r \leq 0,20$ | Correlação muito baixa | $0 < p \leq 2,0$ | Aderência muito baixa |
| $0,20 < r \leq 0,40$ | Correlação baixa | $2,0 < p \leq 4,0$ | Aderência baixa |
| $0,40 < r \leq 0,70$ | Correlação moderada | $4,0 < p \leq 7,0$ | Aderência moderada |
| $0,70 < r \leq 0,90$ | Correlação alta | $7,0 < p \leq 9,0$ | Aderência boa |
| $0,90 < r < 1,00$ | Correlação muito alta | $9,0 < p < 10,0$ | Aderência muito boa |
| $r = 1$ | Correlação perfeita | $p = 10$ | Perfeita aderência |

Fonte: Ozaki (2014) adaptado de Godeardo (1970).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Durante o período de coleta, 21 gestores responderam ao instrumento de pesquisa totalizando a participação de 18 SMEs, o que representou uma taxa de resposta de 47% dos municípios da RMSP. Contudo, os resultados apresentados não são probabilísticos, referem-se apenas à amostra pesquisada e não à população de SMEs da RMSP.

A análise dos dados foi organizada neste capítulo em dois subitens vinculados aos objetivos do estudo. Em “4.1” apresenta-se o perfil dos Secretários Municipais de Educação da RMSP e em “4.2” dinamiza-se a mensuração do grau de incorporação de elementos do Planejamento Estratégico nas Secretarias Municipais de Educação.

Cabe esclarecer que o padrão utilizado para apresentação dos resultados considerou a pontuação média e mediana da opinião dos entrevistados sobre cada variável integrante dos construtos investigados, também sendo apresentado o Coeficiente de Variação (CV) pertinente a cada resultado, objetivando apenas evidenciar o grau de variação das opiniões dos entrevistados em relação a cada resultado médio e a aderência ao resultado.

4.1 Sessão 1 - Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação da RMSP

A Sessão 1 do instrumento de pesquisa colheu dados sobre o perfil dos Dirigentes Municipais de Educação, que foram agrupados segundo os temas “Características Pessoais” e “Formação e Perfil Profissional”, de forma que foram apresentados os resultados na tabela 04.

Constatou-se que, na amostra pesquisada, a maioria dos dirigentes informou ser do sexo feminino o que corrobora a ideia cultural de que as mulheres sejam responsáveis pela educação das crianças, em detrimento à afirmação de Stamatto (2002). O autor em questão relata o histórico da atuação da mulher na educação, de maneira a agasalhar o pensamento do início do século XX, época em que não se acreditava na figura feminina ocupando cargos de comando que, à ocasião, era função tipicamente masculina. O resultado das entrevistas realizadas se assemelha à pesquisa elaborada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em parceria com a Undime e a Unesco no ano de 2010. Nesses

estudos, a figura feminina se destaca no comando da educação municipal brasileira (na região sudeste, por exemplo, há 76,7% dirigentes do sexo feminino).

A média de idade dos DMEs da RMSP é 51 anos, 7% maior que a apurada na pesquisa INEP, 2010, que foi de 47,5 anos. Pode-se sugerir, portanto, que esses profissionais levaram mais tempo para alcançar essa função ou mesmo que estejam se mantendo nesse cargo por mais tempo.

A maioria dos DMEs se declarou branco, de acordo com a pesquisa INEP, datada de 2010. Na região sudeste, no entanto, 79,55% dos dirigentes se declararam brancos. Esses índices poderiam indicar algum tipo de desigualdade étnica, de forma que brancos possam ter maiores oportunidades de ascensão na carreira? Essa análise pode ser tema para pesquisas futuras.

A partir da análise dos dados apresentados nas questões referentes ao nível de escolaridade, nota-se que os conhecimentos sobre Administração Escolar e conseqüentemente planejamento estratégico não fizeram parte da formação da maioria dos DMEs, uma vez que tais estudos são relativamente recentes, principalmente na área da educação e a maioria já está formada há mais de 19 anos. Nesse sentido, sugere-se a necessidade de atualização profissional que, de fato, reflete-se na participação da maioria dos entrevistados em cursos de especialização, buscando aprimoramento na área da Educação.

O quesito renda bruta mensal apresentou uma grande variação entre os dirigentes no exercício da função. Essas variações podem sugerir que os tamanhos das redes/municípios refletem na percepção desses valores tão diferentes, talvez ligados à arrecadação dos municípios. Isso poderia justificar haver dirigentes exercendo outras atividades que contribuam para compor sua renda pessoal. Mesmo assim a grande maioria se dedica exclusivamente à gestão da Educação em seu município com jornada de trabalho semanal superior a 40h.

Em linhas gerais, as características dos DMEs da amostra estudada, na RMSP, apontam que o dirigente é predominantemente mulher, com idade em torno de 51 anos e se considera de cor/raça branca. No quesito formação, o dirigente é predominantemente graduado e, comumente, já concluiu algum tipo de especialização. No tocante ao perfil profissional, possui experiência na área educacional, é funcionário de carreira e faz parte do quadro do magistério, sem que haja formação em administração estratégica. A remuneração média está acima de R\$ 11.449,00 e há grande disposição em aprender mais sobre as práticas de gestão.

Tabela 4 – Sessão 1 – Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação da RMSP

| Perguntas | Respostas | Respostas (%) |
|---|---|---------------|
| Sexo: | Masculino | 14,3 |
| | Feminino | 85,7 |
| Como se considera: | Branco | 95,2 |
| | Pardo | 4,8 |
| Nível mais elevado de educação: | Educação Superior – Pedagogia | 28,6 |
| | Educação Superior – Licenciatura | 14,3 |
| | Especialização em Administração Escolar | 19 |
| | Especialização em outras áreas | 19 |
| | Mestrado (Stricto Sensu) | 14,3 |
| | Doutorado (Stricto Sensu) | 4,8 |
| Indique o curso de mais alta titulação que possui: | Atualização ou Aperfeiçoamento (mínimo 180 h) | 14,3 |
| | Especialização (mínimo de 360 horas) | 66,7 |
| | Mestrado | 14,3 |
| | Doutorado | 4,8 |
| Area do Curso de Pós-Graduação de mais alta titulação que possui: | Não fiz ou não completei curso de pós | 9,5 |
| | Educação, enfatizando alfabetização | 4,8 |
| | Educação, enfatizando matemática | 4,8 |
| | Educação – outras ênfases | 71,4 |
| | Outras áreas que não a Educação | 9,5 |
| Indique seu salário Bruto, como Secretário de Educação: | Entre R\$ 3.816,00 e R\$ 5.724,00 | 19 |
| | Entre R\$ 5.725,00 e R\$ 7.632,00 | 4,8 |
| | Entre R\$ 7.633,00 e R\$ 9.540,00 | 19 |
| | Entre R\$ 9.541,00 e R\$ 11.448,00 | 14,3 |
| | Entre R\$ 11.449,00 e R\$ 15.265,00 | 42,9 |
| Indique se exerce outra atividade além da Secretaria de Educação: | Sim, na área de Educação | 19 |
| | Sim, fora da área de Educação | 9,5 |
| | Não | 71,4 |
| Indique sua carga horária de trabalho semanal como Secretário de Educação: | Mais de 40 horas | 61,9 |
| | 40 horas | 38,1 |
| É funcionário de carreira no município: | Sim | 42,4 |
| | Não | 47,6 |
| Participou de atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos: | Sim | 100 |
| Se a resposta anterior foi sim, como avalia o impacto dessa participação em sua atividade como Secretário de Educação: | Sim, e houve um pequeno impacto | 4,8 |
| | Sim, e houve um impacto moderado | 47,6 |
| | Sim, e houve um grande impacto | 47,6 |
| Gostaria de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional: | Sim | 95,2 |
| | Não | 4,8 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Sabendo-se da importância dos DMEs para a garantia da boa qualidade da educação, ressalta-se a necessidade de uma formação específica em administração estratégica que, conforme foi apresentado, é uma das deficiências na formação básica desses dirigentes. Essa pesquisa levantou dados importantes sobre o perfil dos dirigentes, suas prioridades e sua ânsia por capacitação, além da sua expectativa por apoio institucional, demonstrando que esses representam a essência da SME.

É importante e necessário que outros estudos, utilizando-se dos dados apresentados, ampliem as possibilidades de apoio a esses dirigentes e encontrem novos caminhos de melhoria no rendimento do trabalho dos DME e em seus resultados, garantindo sempre maior qualidade na Educação.

4.2 Grau de incorporação dos conceitos de PE nas SME

A mensuração do grau de incorporação do PE, nas 18 SMEs pesquisadas da RMSP, pautou-se no somatório de pontos dos construtos elaborados envolvendo as etapas do PE, conforme detalhado no capítulo anterior. Analisou-se cada variável e construto isoladamente para posteriormente compor um diagnóstico geral.

4.2.1 Sessão 2 - Envolvimento do stakeholders

A sessão 2 que tratou do envolvimento dos *stakeholders* foi composta pelos atores que podem influenciar na elaboração, desenvolvimento e monitoramento do PE. Tendo sido formada por sete variáveis, organizadas por ordem da média na Tabela 5. Nesse conjunto, puderam ser construídos três agrupamentos em função das médias obtidas: um com notas médias iguais ou superiores a oito pontos (patamar superior do estrato alta aderência à expectativa teórica); outro com pontuações médias no intervalo abaixo de oito pontos e igual ou superior a sete pontos (patamar inferior do estrato alta aderência à expectativa teórica); e aquele com pontuações médias abaixo de sete pontos (patamar inferior do estrato com aderência moderada à expectativa teórica).

Assim, os resultados dessa sessão indicaram três itens com pontuações acima de oito pontos, sugerindo os DMEs mais aderentes à prática teórica do envolvimento com o PE. O item com maior pontuação (média 8,86 pontos) referiu-se às variáveis sobre o envolvimento do prefeito e diretores de escolas municipais, seguidas da variável que trata do envolvimento dos chefes de departamento e outros funcionários da SME, com média de 8,71 pontos. Esse resultado favorável pôde ser entendido

como um aspecto significativamente relevante. Considerou-se que, no ambiente da SME, o alto envolvimento do prefeito, diretores e chefes de departamento é importante para o seu sucesso do PE. Visto que o prefeito provavelmente está ligado diretamente às decisões estratégicas, de longo prazo, junto ao secretário de educação, já os diretores e chefes de departamento estariam mais ligados ao planejamento tático, visando às ações de médio prazo (CHIAVENATO, 2009).

Com médias ligeiramente inferiores ficaram as variáveis conselhos municipais e alunos, com médias de respectivamente 7,95 e 7,48 pontos, sugerindo que esses pontos ainda têm muito a avançar para alcançar o esperado teórico. Conforme apontado por Drivas (2006) a participação dos alunos é fundamental principalmente para definir a missão e visão assim como os objetivos a serem alcançados.

As menores médias dessa sessão ficaram abaixo de sete pontos, indicando aderência moderada e fragilidade no trato com partes interessadas externas à SME, apresentando média de 6,52 pontos. Quanto à câmara municipal, com média de 6,00 pontos, sugere-se um distanciamento destes segmentos no PE. Também é possível observar que o coeficiente de variação destes casos é muito alto, expressando a divergência das respostas ocasionando a interpretação de que o papel deles para o PE não está bem estabelecido entre os DMEs.

Barcellos (2012) esclarece que há funções da Câmara Municipal de suma importância para a qualidade da educação no município. Mesmo que essa relação pareça ocorrer indiretamente, o Legislativo Municipal possui poder de intervenção direta em um sem número de questões relativas aos problemas educacionais, tal como a criação do sistema municipal de educação. Assim, pode-se dizer que se o objeto do sistema de ensino é a prestação do serviço escolar, o poder legislativo será seu órgão complementar, sempre que forem executadas atividades para este sistema.

A partir da lógica descrita e dos dados apurados conclui-se que ainda há um vasto caminho a ser percorrido para que Câmara Municipal e SME estreitem relações, no sentido de buscar a melhoria dos resultados na educação. Como argumenta Barcellos (2012), o órgão legislativo está diretamente relacionado ao sistema de ensino, na medida em que nele é formulado o conjunto de normas educacionais que garante unidade e coerência ao sistema de ensino.

Tabela 5 – Sessão 2 - média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis dos *Stakeholders*

| | Média | Mediana | CV(%) | Aderência |
|--|-------|---------|-------|-----------|
| Sessão 2 - Stakeholders | 7,77 | 8 | 15,39 | Alta |
| Prefeito | 8,86 | 9 | 17,58 | Alta |
| Diretores de escolas municipais | 8,86 | 9 | 31,73 | Alta |
| Chefes de departamento e outros funcionários | 8,71 | 9 | 21,01 | Alta |
| Conselhos Municipais | 7,95 | 8 | 18,78 | Alta |
| Alunos | 7,48 | 8 | 18,01 | Alta |
| Partes interessadas externas à SME | 6,52 | 7 | 31,29 | Moderada |
| Câmara Municipal | 6,00 | 7 | 42,70 | Moderada |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Sessão 3 - Uso dos elementos do PE

A sessão 3 tratou do uso dos elementos do PE e também foi a única que teve todas suas variáveis com médias acima de 8 pontos e CV baixo, deixando clara a homogeneidade das respostas que mostraram alta aderência em relação ao esperado teórico, como mostra a tabela 6. Houve destaque para as variáveis “Desenvolvimento de uma visão de futuro” com média 9,19, “Revisão da missão organizacional”, “Identificação das necessidades e preocupações dos *stakeholders*” e “Desenvolvimento de planos de ação” que tiveram a mesma média (9,10).

Esses dados se contrapõem aos achados de Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016), Drivas (2006) e Zimmermann (2018) que iniciaram seus trabalhos apresentando aos atores envolvidos os conceitos teóricos dos elementos de PE. A presente pesquisa investigou o próprio uso de tais conceitos. Sendo assim, mesmo que não haja conhecimento teórico sobre o assunto, fato é que os resultados das entrevistas demonstraram o uso deles. Seriam bem-vindas, portanto, investigações futuras para determinar se esse uso é intencional ou influenciado pelas atuais pressões dos órgãos que regulamentam a educação nacional.

Na realidade do trabalho ora desenvolvido, os dados demonstram que o público entrevistado está engajado com o uso das ferramentas do PE, mas ainda assim é possível desenvolver-se mais, principalmente no que tange à “Identificação e avaliação de fatores externos que possam ser ameaças ou oportunidades”, única variável com mediana 8 e a menor média 8,43, apontando uma provável relação com a variável “Partes interessadas externas à SME”, da sessão 2, com média 6,52 e aderência moderada. Há aqui uma relação a ser ponderada. Para Bateman e Snell (1998) as partes interessadas, que podem ser externas, ou seja, as pessoas que afetam ou que são afetadas pela realização da missão, dos objetivos e das estratégias da organização, devem ser consideradas no momento de realizar a análise do ambiente externo, feita após a definição de missão e visão.

Tabela 6 – Sessão 3 - média, mediana, coeficiente de variação, e aderência das variáveis do uso de elementos de PE

| | Média | Mediana | CV(%) | Aderência |
|---|-------|---------|-------|------------|
| Sessão 3 – Uso de elementos de PE | 8,90 | 8,82 | 9,23 | Alta |
| Desenvolvimento de uma visão para o futuro | 9,19 | 9 | 12,06 | Muito alta |
| Revisão da missão organizacional | 9,10 | 9 | 9,77 | Muito alta |
| Identificação das necessidades e preocupações dos stakeholders | 9,10 | 9 | 10,93 | Muito alta |
| Desenvolvimento de planos de ação | 9,10 | 9 | 12,82 | Muito alta |
| Desenvolvimento de objetivos da SME | 8,90 | 9 | 12,11 | Alta |
| Avaliação de pontos fortes e fracos internos | 8,86 | 9 | 14,84 | Alta |
| Desenvolvimento de metas para a SME | 8,86 | 9 | 11,78 | Alta |
| Esclarecimento das decisões organizacionais | 8,81 | 9 | 12,75 | Alta |
| Avaliação de viabilidade das estratégias propostas | 8,81 | 9 | 11,99 | Alta |
| Desenvolvimento de agenda estratégica | 8,71 | 9 | 10,21 | Alta |
| Identificação e avaliação de fatores externos que possam ser ameaças ou oportunidades | 8,43 | 8 | 12,19 | Alta |

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Sessão 4 - Práticas estratégicas de gestão

A sessão 4, que tratou das Práticas estratégicas de gestão, traz uma coesão na variação das respostas em torno das médias superiores a 8 pontos, como mostra a Tabela 6, permitindo a suposição de que algumas práticas estejam consolidadas, mas também sugerindo que podem avançar em seu desenvolvimento, já que nenhuma chegou a 9 pontos ou mais.

No entanto há duas variáveis que aparecem mais vulneráveis: a que trata dos ajustes salariais pautados nos objetivos e metas do PE e a que traz o CME como principal responsável pelo acompanhamento do PME e conseqüentemente do PE. Com coeficiente de variação alto e muito alto, sugere-se que não há concordância entre os respondentes sobre esses temas.

Quanto à variável que trata dos ajustes salariais pautados no PE, há similaridade com os achados no trabalho de Poister e Streib (2005). A pesquisa desses autores indicou que as prefeituras visam metas e objetivos estratégicos nos planos de desempenho dos gerentes, contudo, não empregam essa mesma base para avaliar o desempenho dos indivíduos e muito menos ajustes de salários na realização de metas e objetivos estratégicos. Nenhum estudo empírico sobre PE na Gestão Educacional citado nesta dissertação tratou da questão meritocrática, talvez por não ser vista como relevante ou talvez por não haver interesse em discutir tal questão, levando-se em conta os entraves gerados pela legislação e a fraca relação com a Câmara dos Municipais, conforme constatado na Tabela 7.

A média de 4,71 para a variável que aponta o CME como principal responsável pelo acompanhamento do PME, mostra que o Conselho Municipal de Educação tem envolvimento aquém do que as orientações do MEC (2007) indicam. É possível deduzir, nesse sentido, que essa relação seja repensada e quem sabe estudada com mais profundidade. Relacionando os dados obtidos, por meio das entrevistas, à parte do referencial teórico utilizado nesse trabalho, chega-se a alguns pontos tanto de aproximação, quanto de contraste. Segundo Drivas (2006) há relação entre o Conselho de Educação e a instituição de ensino, algo que promove melhorias no ambiente interno. Sugere-se, portanto, que instituições americanas tenham essa prática ajustada. Já Oliveira (2006) apenas cita o CME como instituição necessária para a criação do sistema próprio de ensino. O autor, contudo, não discute sua relação com a gestão da SME, dando a ideia que o papel do Conselho Municipal de Educação poderia ser melhor trabalhado, a fim de tal relação se fortalecesse.

Tabela 7 – Sessão 4 - média, mediana, coeficiente de variação, e aderência das variáveis das Práticas estratégicas de gestão

| | Média | Mediana | CV(%) | Aderência |
|---|-------|---------|-------|-----------|
| Sessão 4 - Práticas estratégicas de gestão | 7,81 | 7,75 | 15,18 | Alta |
| Realização de atividade de identificação de problemas da SME | 8,86 | 9 | 13,38 | Alta |
| Participação da equipe gestora da SME para identificação de problemas | 8,71 | 9 | 11,64 | Alta |
| Realização de atividade de análise de cenários futuros | 8,71 | 9 | 12,12 | Alta |
| Chefes de departamento da SME e diretores de escolas são responsáveis por implementar iniciativas e projetos específicos que fazem parte do plano estratégico | 8,62 | 8 | 12,42 | Alta |
| Os objetivos estabelecidos para chefes de departamento da SME e diretores de escolas provêm do plano estratégico geral | 8,48 | 9 | 16,10 | Alta |
| As avaliações anuais dos chefes de departamento da SME e diretores de escolas são baseadas em grande parte na realização de metas e objetivos estratégicos | 8,29 | 8 | 15,79 | Alta |
| Os ajustes salariais anuais em sua secretaria são baseados em contribuições para o avanço do seu plano estratégico | 7,62 | 8 | 27,36 | Alta |
| O Conselho Municipal de Educação (CME) é o principal responsável pelo acompanhamento do PME e consequentemente do plano estratégico | 4,71 | 5 | 72,97 | Moderada |

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.4 Sessão 5 - Alocação de recursos

A análise da sessão 5, “Alocação de recursos”, é uma parte crucial do PE. Segundo Gracioso (1996), o próprio planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos empregados para atingir os objetivos, criando condições para o crescimento; afirma ainda que o sucesso do PE dependerá da capacidade do gestor em fazer essa condução. A heterogeneidade das respostas coletadas, uma vez que os coeficientes de variação são, em sua maioria altos, indica que há divergências quanto às variáveis envolvidas, significando que a alocação de recursos ainda é um campo que pode gerar muitos avanços na prática gestora.

Nessa sessão, as médias podem ser reunidas em quatro grupamentos distintos em relação à média alcançada em cada variável. Assim, as variáveis que tiveram média acima de 8 sugerem terem a maior aderência à prática teórica da alocação de recursos, como mostra a tabela 8.

Tabela 8 – Sessão 5 - média, mediana, coeficiente de variação, e aderência das variáveis da Alocação de recursos

| | Média | Mediana | CV(%) | Aderência |
|---|-------|---------|-------|-----------|
| Sessão 5 – Alocação de recursos | 7,25 | 8,13 | 25,81 | Alta |
| Elaboração do orçamento anual vinculada às prioridades e objetivos | 8,81 | 10 | 17,07 | Alta |
| Orçamento de capital desta SME reflete de forma acentuada as metas, objetivos e prioridades estabelecidas | 8,48 | 9 | 20,29 | Alta |
| Recursos financeiros disponíveis e não previstos no orçamento são direcionados ou realocados no orçamento para alcançar as metas e objetivos estabelecidos a longo prazo | 8,29 | 9 | 23,24 | Alta |
| Ações estratégicas influenciam as necessidades orçamentárias apresentadas pelos diretores de escola ou chefes de departamento da SME | 7,95 | 8 | 24,68 | Alta |
| Câmara Municipal considera as metas e os objetivos estratégicos da SME se ocorrer a revisão do orçamento anual | 7,62 | 8 | 32,53 | Alta |
| A definição da alocação de recursos orçamentários depende dos dados de desempenho relativos a metas e objetivos estratégicos | 6,52 | 7 | 47,18 | Moderada |
| A avaliação do desempenho do Dirigente Municipal de Educação ou diretores de escola ou chefes de departamento é baseada no cumprimento das metas e objetivos estratégicos | 6,48 | 8 | 57,67 | Moderada |
| Reajustes ou bônus salariais anuais nessa SME são baseados no alcance dos objetivos estabelecidos | 3,90 | 4 | 81,85 | Baixa |

Fonte: Dados da pesquisa

A variável que tratou da consideração das metas e dos objetivos estratégicos da SME, no caso de revisão do orçamento anual pela Câmara Municipal, obteve média de 7,62 pontos, resultado próximo ao observado na pesquisa de Poister e Streib

(2005) e Ozaki (2014). Aponta-se, dessa maneira, que as metas do PE não são levadas em consideração pelo Poder Legislativo quando há a revisão do orçamento anual referente à LOA, confirmando-se a fraca relação entre SME e Câmara Municipal, descrita no construto “*Stakeholders*”. Também nenhum dos trabalhos do referencial teórico, que relaciona práticas de PE na Educação, traz indicações sobre essa participação. Deixa-se claro, assim, que esse é mais um ponto em que os gestores precisam avançar na busca da melhoria de seus resultados, afinal, está nas mãos da Câmara a aprovação das Políticas Públicas Educacionais, bem como do uso das verbas.

Com aderência moderada, em relação à expectativa teórica e com média abaixo de 7 pontos, estão as variáveis com definição da alocação de recursos dependendo do alcance da metas e objetivos, com média de 6,52 pontos. Na média da avaliação de desempenho do próprio DME, diretores e chefes de departamento baseiam-se no cumprimento das metas e objetivos. Esse item contabilizou 6,48 pontos.

A variável com menor aderência, nesse agrupamento, foi “Reajustes ou bônus salariais anuais nessa SME são baseados no alcance dos objetivos estabelecidos”, com média 3,90 (aderência baixa), o que também ocorreu no trabalho de Poister e Streib (2005). Esse, portanto, era um resultado esperado, em virtude da legislação brasileira vigente para o setor público. Contudo, cabe refletir sobre a validade de uma prática que venha a reconhecer a gestão eficiente, eficaz e efetiva do gestor de PE. Sendo assim, remete-se novamente à questão meritocrática, já apontada no construto “Práticas estratégicas de gestão”.

4.2.5 Sessão 6 - Monitoramento de desempenho

A análise da sessão 6 tratou do monitoramento de desempenho e mostrou um coeficiente de variação das respostas muito alto, indicando que não há consenso nas notas dadas pelos respondentes a estas variáveis, com médias abaixo de 8, conforme a tabela 9 (exceto para a variável que versa sobre a promoção de mudanças nos processos de avaliação e controle de projetos para melhorar a execução das ações estabelecidas, com média 8,86 e CV 14,84%). Sobre esse tópico, Poister e Streib (2005) ponderam que vincular medidas de desempenho a planos estratégicos é muito

menos comum do que lidar com orçamentos e processos de gerenciamento com planos estratégicos entre cidades envolvidas no planejamento estratégico.

De um total de oito variáveis, cinco apresentaram variação das médias entre maior que 7 e menor que 8 pontos, demonstrando que a prática do monitoramento ainda está insipiente. Essas médias também indicam que o uso de indicadores parece ser uma prática ainda não adotada ou, se adotada, não consolidada. As orientações do MEC (2007) já discutem que não basta criar estratégias e ações sem que haja o monitoramento de desempenho constante, verificando se todas as etapas definidas estão sendo realizadas corretamente. Para isso, é necessário ter clareza da diferença que há entre avaliação e monitoramento. A avaliação acontece em determinados períodos e comprova se as metas foram ou não atingidas, se as estratégias foram ou não eficientes; já o monitoramento é processo contínuo que verifica se cada ação está acontecendo de forma adequada.

Peterson (1989) *apud* Drivas (2006), no momento em que se refere aos benefícios do PE para o ambiente escolar, afirma que uma organização simplesmente não pode saber o que está fazendo e o que pretende fazer, a menos que estabeleça periodicamente o monitoramento de seus objetivos. O planejamento estratégico permite tal acompanhamento, fazendo com que as escolas deixem de ser passivas e se tornem protagonistas do próprio sucesso.

Dessa forma, é possível avançar muito no uso de indicadores de desempenho, seja para verificar a execução das metas estabelecidas ou averiguar se houve melhorias em relação às gestões anteriores. Tais questões, nesse sentido, podem ser apresentadas, tanto para a câmara, quanto a toda comunidade envolvida no processo educacional.

Nessa perspectiva, a tabela 9 também revela a fragilidade na divulgação dos indicadores à sociedade, com média 6,90 e também a comparação com o desempenho de outras secretarias, com média 6,81. Os resultados sugerem que há baixa prática em termos de monitoramento das ações da SME, que não apresentam foco no acompanhamento e controle do PE. Para Chiavenato e Sapiro (2009), o controle é um elemento cujo objetivo não é punir pessoas, mas resolver os problemas dentro da organização. Assim, a supervisão, que deveria ser realizada pela SME, deve integrar, de fato, as práticas do PE.

Tabela 9 – Sessão 6 - média, mediana, coeficiente de variação, e aderência das variáveis do Monitoramento de desempenho

| | Média | Mediana | CV(%) | Aderência |
|---|-------|---------|-------|-----------|
| Sessão 6 – Monitoramento de desempenho | 7,46 | 7,75 | 28,07 | Alta |
| Essa SME promove mudanças nos processos de avaliação e controle de projetos para melhorar a execução das ações estabelecidas | 8,86 | 9 | 14,84 | Alta |
| Essa SME monitora resultados de desempenho ao longo do tempo para verificar se seus projetos em áreas estratégicas desta gestão melhoraram em relação às gestões anteriores | 7,90 | 9 | 36,67 | Alta |
| Essa SME usa indicadores de desempenho para monitorar a realização de metas e objetivos estabelecidos pela atual gestão | 7,52 | 8 | 36,33 | Alta |
| Essa SME presta contas regularmente à Câmara dos Vereadores sobre indicadores de desempenho associadas ao PME | 7,38 | 8 | 37,47 | Alta |
| Essa SME usa indicadores de desempenho para controlar e acompanhar a implantação de projetos ou outras iniciativas de projetos ou outras iniciativas demandadas | 7,24 | 7 | 38,05 | Alta |
| Essa SME submete seus programas aos interessados para avaliações mais críticas, com base nas metas e objetivos de seu PME | 7,10 | 8 | 38,30 | Alta |
| Essa SME divulga indicadores de desempenho associados com o PME para a sociedade regularmente | 6,90 | 7 | 44,41 | Moderada |
| Essa SME toma como base o desempenho de outras SMEs para medir a eficácia dos impactos das suas iniciativas estratégicas | 6,81 | 7 | 42,72 | Moderada |

Fonte: Dados da pesquisa

O exemplo de outras redes pode sugerir modelos de sucesso, quando as comparações forem feitas a partir de critérios definidos, visto que só é possível fazê-la por meio de parâmetros iguais, como número de alunos atendidos, nível socioeconômico e recursos por aluno. A isto se dá o nome de *benchmarking* que, como afirma Langley *et al* (2009), trata-se do aprendizado adquirido com outras pessoas, referindo-se a buscar adaptar melhorias percebidas em outras organizações.

4.2.6 Análise geral dos resultados

Este estudo foi projetado para avaliar o nível de incorporação dos conceitos do PE nas SME da RMSP. Os resultados, apresentados na tabela 10, indicam que entre as secretarias municipais estudadas há uso de elementos do planejamento estratégico, principalmente no que tange ao desenvolvimento de visão para o futuro, revisão da missão organizacional, identificação das necessidades das partes interessadas, como professores, alunos, pais e demais *stakeholders*. Além disso, a pesquisa pode apresentar desenvolvimento de planos de ação, uma vez que indica variáveis com médias mais altas e coeficiente de variação mais baixos.

A etapa de monitoramento de desempenho do PE apresenta resultado inferior às outras três, remetendo-se, assim, ao que disse Mintzberg (2004), no tocante ao fato de que os gestores do PE focam mais esforços no planejamento e implementação do que no monitoramento e controle.

Ao analisar os resultados, comparando-os ao referencial teórico, é possível notar que os estudos de Drivas (2006), Oliveira (2006), Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016) e Zimmermann (2018) partiram da formação de uma equipe que desenvolveria o PE e sua capacitação. Em contrapartida, o presente estudo se iniciou com o levantamento das práticas já realizadas pelos DMEs, com o cuidado de não influenciar suas respostas com qualquer conceito que pudesse mudar seu ponto de vista.

Tabela 10 - Estatísticas dos elementos que compõem o processo de gestão do PE

| | Média | Mediana | CV(%) | Aderência |
|--|-------|---------|-------|-----------|
| Sessão 3 – Uso de elementos de PE | 8,90 | 8,82 | 9,23 | Alta |
| Sessão 4 - Práticas estratégicas de gestão | 7,81 | 7,75 | 15,18 | Alta |
| Sessão 2 - Stakeholders | 7,77 | 8,00 | 15,39 | Alta |
| Sessão 6 – Monitoramento de desempenho | 7,46 | 7,75 | 28,07 | Alta |
| Sessão 5 – Alocação de recursos | 7,25 | 8,13 | 25,81 | Alta |

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que a contribuição da mensuração do Planejamento Estratégico, aqui obtida, deva ser entendida mais sob as óticas da possibilidade de discussão

sobre sua presença ou ausência e da obtenção de uma referência que situe as ações ou práticas específicas dos seus elementos, do que pela ótica da precisão de sua avaliação.

A reflexão que se apresenta, por conseguinte, gira em torno da sistematização desses elementos que apresentaram alta aderência ao conceito teórico. Seriam tais resultados frutos de implementação efetiva do PE ou resultado de ações isoladas, advindas das tentativas e erros da vivência pessoal de seus gestores?

5 PRODUTO

O presente produto oferece elementos conceituais referentes à elaboração e implementação de PE, com o intuito de ser um referencial que possa ser utilizado pelos gestores para implantação do PE, no âmbito de uma Secretaria Municipal de Educação. Estimula-se, dessa maneira, o desenvolvimento e a avaliação de programas e ações que possibilitem a concretização do Planejamento Estratégico.

O roteiro foi elaborado à luz dos resultados encontrados, buscando alicerçar o conhecimento dos DMEs quanto aos procedimentos e à sistematização do PE. Reforça-se, portanto, a observação das práticas detectadas como sendo as mais frágeis.

Para Drivas (2006), assim como para Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016) e Zimmermann (2018), o processo começa na seleção de membros para formar um comitê de planejamento estratégico. Uma vez que a organização tenha se comprometido com o processo de PE, devem-se selecionar pessoas de forma que o comitê tenha de um terço à metade dos administradores. Já os membros restantes são selecionados a partir da ambientação da comunidade escolar em um todo. A equipe formada deve ser identificada. Recomenda-se que o grupo não exceda dez a doze membros permanentes. Os membros do comitê de planejamento terão várias responsabilidades, incluindo funções facilitadoras, de pesquisa e de apoio, especialmente fornecendo acompanhamento às tarefas propostas durante o planejamento.

A equipe de planejamento é o fator mais importante no processo, devendo contar com quatro características, a saber: ser representativa de todos os componentes da comunidade escolar, ser estratégica e operacional em composição, ser administrável em tamanho, além de ser por membros que possuam os melhores interesses, de preferência, que tenham a SME no coração.

Com a equipe organizada, inicia-se a formação de seus membros. Segundo Drucker (2001), a administração diz respeito aos seres humanos, sua tarefa é, dessa forma, capacitar as pessoas a atuar em conjunto, efetivando suas forças, minimizando suas fraquezas. O comitê, ao receber orientações sobre as ferramentas estratégicas, prepara-se para planejar ações futuras, além de também realizar uma avaliação de

necessidades para determinação de lacunas que existem entre o que se realiza atualmente e o que deveria haver em um plano ideal (DRIVAS, 2006).

Utilizando os conhecimentos produzidos por Ansoff (1965), Porter (1980), Kaplan e Norton (1997), Mintzberg (1994) entre outros, foi proposta uma sequência de nove etapas a ser desencadeada a partir da constituição da equipe que irá conduzir a elaboração do PE: 1 Determinação da Missão, Visão e Valores; 2 Análise dos ambientes interno e externo; 3. Estabelecimento de objetivos e metas; 4 Definição das estratégias; 5 Desenvolvimento do plano estratégico; 6 Alocação de recursos; 7 Implantação do plano estratégico; 8 Monitoramento dos resultados; 9 Avaliação dos resultados atingidos.

1. Determinação da Missão, Visão e Valores:

A Missão representa a razão de existir da SME e deve passar seus valores aos funcionários, alunos e sociedade. Deve ter credibilidade, todos devem conhecê-la, vivenciá-la e se sentirem comprometidos com seus objetivos. A Missão, no entanto, precisa ser simples, convincente e objetiva. Para estabelecê-la de maneira robusta, é interessante utilizar os componentes descritos na figura 7, juntamente com seus significados.

Figura 7 – Componentes da Missão e seus significados

| | Componentes | Significado |
|--------|--------------|----------------|
| Missão | Competências | O que faz? |
| | Valores | Como faz? |
| | Stakeholders | Para quem faz? |
| | Impacto | Para que faz? |
| | | |

Fonte: Elaborada pela autora

As competências são definidas pela Legislação vigente, como PNE, PEE, PME, LDB, CF, PPA, LDO e LOA, além da legislação que orienta o FUNDEB e o CSE. São os delimitadores da Missão.

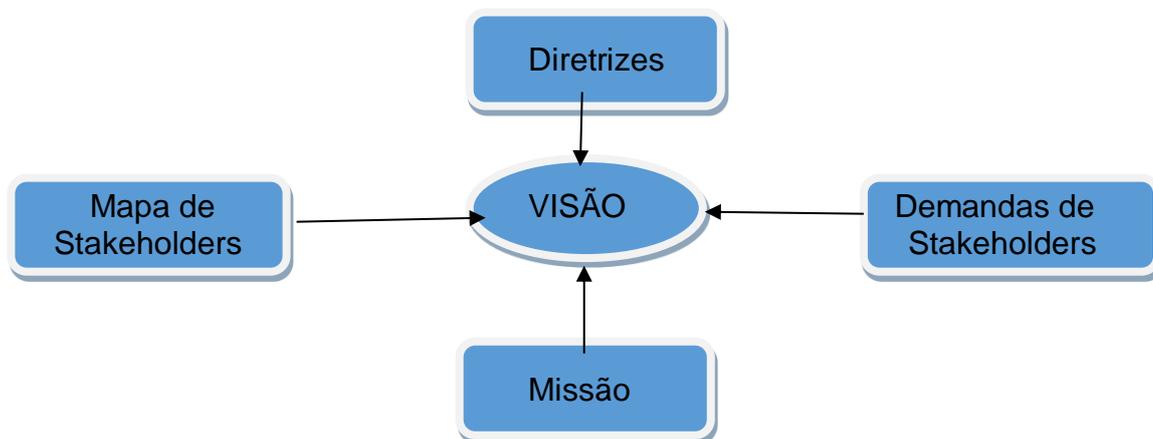
Os valores limitam o comportamento das pessoas, são os princípios culturais, dialógicos, morais e éticos que caracterizam a SME e pauta a conduta de todos funcionários.

Os *stakeholders* são todas as partes interessadas na atuação da SME, ou seja, alunos, professores, demais funcionários da Educação, pais, público externo, atores políticos. De acordo com os dados da pesquisa, os alunos, assim como os *stakeholders* externos à SME, têm uma participação tímida. Contudo, os alunos são a própria essência de todo o trabalho do sistema de ensino. Nesse sentido, sua participação deve ser efetiva e seus interesses precisam ser ouvidos.

Em suma, a Missão fala da própria organização, expõe a sua razão de ser, o porquê continuar a fazer o que já faz, explicitando a forma de prestar esses serviços, o seu público-alvo e as ações que se pretende alcançar.

Já a Visão define onde se deseja estar no futuro, pensando a curto, médio e longo prazo. Para elaborá-la, é preciso ter delineado a Missão da SME, podendo-se assim vislumbrar seu futuro e desenvolver os procedimentos e dinâmicas para alcançar esse futuro.

Figura 8 – Componentes da Visão



Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 8 resume todos os conceitos estratégicos responsáveis pela construção da Visão. A partir do Impacto mostrado na Missão, é possível estabelecer o alvo pelo qual a SME será reconhecida, levando-se em consideração as diretrizes dadas pelos *Stakeholders* e suas demandas. A título de ilustração da importância do item Visão, Sarmento, Menegat e Ramirez (2016) fizeram em torno de dez encontros

formativos com o comitê de planejamento tratando da Missão, Visão e Valores para construir a Identidade Organizacional.

2. Análise dos ambientes interno e externo:

A análise dos ambientes interno e externo consiste na identificação dos fatores positivos (pontos fortes) e fatores negativos (pontos fracos) que poderão influenciar o alcance dos objetivos propostos, de acordo com a Missão.

A análise do ambiente externo envolve a identificação das principais demandas que impactam a organização, basicamente é a análise das relações estabelecidas com a comunidade.

Os dados desta pesquisa revelam que a prática da análise do ambiente já está estabelecida entre os municípios respondentes, sugerindo ser esse um ponto que não necessita aprofundamento.

3. Estabelecimento de objetivos e metas:

Oliveira (2006) descreve que o primeiro passo é fazer um diagnóstico de sua situação, definindo seus valores e sua missão, passando ao estabelecimento dos objetivos, estratégias, metas e planos de ação.

Os objetivos devem refletir as diretrizes e a Visão proposta pela SME, ou seja, elucidam o que está se tentando alcançar. Comumente são utilizados verbos no infinitivo para indicar um processo contínuo, como: Aumentar, Melhorar, Reduzir, Aperfeiçoar, Fortalecer etc.

As metas se referem aos resultados que a SME deseja alcançar, isto é, aos parâmetros, qualitativos e quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido. Para isso são utilizados dados históricos sobre o desempenho do passado ou por níveis de desempenho de outra SME com características similares para efeito de comparação (*benchmark*). As metas devem ser alcançáveis (DRIVAS, 2006).

4. Definição das estratégias:

A SME deve considerar a análise dos ambientes, relacionando-a sempre aos objetivos propostos e partir daí fazer escolhas, no sentido de indicar os passos que devem ser dados para alcançar os objetivos estabelecidos.

A estratégia pode ser utilizada como referencial, tal como, por exemplo, para analisar os desdobramentos das ações. Isso permite que as escolhas sejam feitas com mesmo foco. A estratégia deve ser explícita e comunicada a todos, no sentido de guiar professores/funcionários/pais/alunos, enfim, toda comunidade escolar, a tomar decisões com foco nos objetivos estratégicos de suas atividades rotineiras.

5. Desenvolvimento do plano estratégico:

O Plano Estratégico é o produto obtido com o processo de planejamento. Um plano estratégico pode ser considerado como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido (PORTO, 1998).

O plano estratégico, portanto, trata-se de são todas as ações organizadas de acordo com prazos estabelecidos e definição das pessoas responsáveis por fazê-las acontecer, conforme previsto. Quanto melhor o diagnóstico e a definição de objetivos e metas, mais efetivo o plano se torna, dependendo apenas de uma liderança forte para execução e monitoramento das ações. Ações que tenham prazo longo de execução podem ser desdobradas em etapas menores para auxiliar no seu gerenciamento.

De uma maneira geral, elaborar o plano estratégico significa transformar objetivos e metas em agenda de ações, com definição dos recursos e dos passos necessários para sua concretização.

Apesar dos dados do presente trabalho indicarem que o uso de elementos do PE é comum entre as SMEs pesquisadas, não há dados sobre o plano propriamente dito. Tal constatação sugere a reflexão de que as ações podem se desenvolver sem um desencadeamento de ações preestabelecidas, ou seja, com intencionalidades focadas num objetivo estratégico.

6. Alocação de Recursos

Esta etapa foi a que apresentou maior fragilidade ao longo da pesquisa, sugerindo que as questões orçamentárias ainda representam um campo a ser explorado pelos DMEs. Isso se dê talvez pelo fato de a maioria ter sua formação superior em áreas que ainda contemplam a administração estratégica.

A alocação de recursos consiste em identificar recursos disponíveis e direcioná-los para a realização das ações determinadas, implantando assim o plano estratégico.

Para alocar os recursos é preciso considerar todos os tipos de fontes (os recursos financeiros propriamente ditos, assim como parcerias, capital humano, etc.) e as necessidades de investimentos.

A grande responsabilidade do gestor aqui está em orientar a correta aplicação dos recursos em função das necessidades levantadas, considerando as possíveis restrições legais, de forma a garantir o orçamento para os projetos estratégicos definidos para a SME.

Nesse quesito, a Câmara Municipal possui grande influência, visto ser dela a responsabilidade de aprovar os investimentos feitos pela SME, inclusive quando há necessidade de mudar o plano de ação financeira ou mesmo conceder reajustes salariais. A pesquisa, contudo, evidenciou que essa relação não está bem trabalhada, sugerindo que isso pode ser um reflexo do desinteresse do legislativo em se aproximar da rotina educacional ou por não haver esse contato entre Executivo e Legislativo na esfera educacional.

7. Implantação do plano estratégico:

Implantar o plano estratégico nada mais é que seguir os caminhos traçados pelos objetivos para sair da situação atual e chegar à situação pretendida. Para que isso aconteça, sem que haja desvios de percurso, é necessário o uso de indicadores. Para cada objetivo estratégico deve ser estipulado um índice a ser angariado, de maneira que esse índice passe a ser definido como Meta a ser alcançada em um espaço de tempo determinado.

Segundo Poister (2010), o comitê gestor deve elaborar o planejamento juntamente com as lideranças de cada departamento/setor, concentrando esforços para implementar as ações estratégicas: definindo os planos de ação, elaborando orçamentos, desenvolvendo e treinando suas equipes de trabalho. Ele também sugere que deve ser designado um responsável pela implementação de cada estratégia, facilitando a supervisão quando a estratégia envolve diversas unidades.

Sarmiento, Menegat e Ramirez (2016) indicam que, para ser realizado o alinhamento das estratégias aos objetivos traçados, utilizam-se três encontros com duração média de três horas cada. Tais reuniões possibilitam a análise de dados, bem como dos processos e fluxos de cada unidade/departamento/setor, com o objetivo de agilizar a tomada de decisão e melhorar a operacionalização.

A frequência e duração dos encontros, para elaboração do plano, certamente podem variar em função do grau de maturidade em relação aos conhecimentos de PE do comitê gestor.

8. Monitoramento dos resultados:

O monitoramento realiza-se no intervalo de tempo do funcionamento do plano. É primordial para que os gestores conheçam a evolução do processo e apreciem o resultado das ações, podendo ajustá-las, sempre que necessário. Zimmermann (2018) destaca que o monitoramento precisa ocorrer de maneira regular e frequente. Para tanto, o autor ilustra seu argumento a partir da observação da rede Marista, em que o acompanhamento é realizado semanalmente com a equipe líder e os responsáveis pelos projetos, que os avaliam e revisam, buscando sempre os introduzir à rotina do colégio.

Para um bom monitoramento é preciso transformar informações primárias em indicadores do desempenho do processo de implementação do plano. Acompanhando a evolução dos indicadores e comparando a parâmetros e referenciais adotados, torna-se possível subsidiar a avaliação do plano e a sua atualização.

Conforme visto no Capítulo 4 desta dissertação, a prática do monitoramento ainda não está totalmente presente na rotina das SMEs, sendo este um item importante para garantir o envolvimento de todos. Além disso, no que respeita ao cumprimento das metas, seria interessante que os DMEs refletissem sobre introduzir o uso dos indicadores de processo e não apenas no de resultado como o IDEB, por exemplo.

9. Avaliação dos resultados atingidos:

O monitoramento é elemento processual, deve ser constante para, quando necessário, reparar possíveis desvios. É preciso prever momentos de avaliação sobre o plano para que ajustes nas ações e objetivos possam ser feitos. Assim, é importante estabelecer critérios pautados nos objetivos propostos e que se relacionem aos princípios da atividade pública: eficiência, eficácia e efetividade das ações.

De maneira objetiva, o curso Gestão da Estratégia com uso do BSC, da Escola Nacional de Administração Pública (2014, p. 6 e 7). sugere:

[...] a avaliação deve permitir que sejam respondidas as perguntas: O que foi prometido fazer (planejado)? O que foi realmente feito (realizado)? Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)? O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)? O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)? Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

Com essas respostas em mãos, é possível reelaborar estratégias de ação ou até mesmo repensar nos objetivos, de forma que o processo do PE se atualize frente à nova realidade.

A proposta aqui colocada desmembrou o processo do planejamento estratégico nas nove etapas descritas. Porém, salienta-se que essa elaboração ocorre de forma contínua, visto que a SME pode utilizar as projeções de anos anteriores e análises ambientais para elaborar/rever suas estratégias. Dessa maneira, ao implementar tais etapas a sua rotina estratégica, a SME possibilitaria um processo participativo, que envolve todos os trabalhadores e a comunidade em comitês de trabalho, corrigindo, assim, as possíveis situações-problema de forma democrática. Além disso, o processo do planejamento estratégico busca uma visão objetiva e antecipada dos resultados esperados, evitando-se uma postura reativa da realidade.

Enfatiza-se que há maneiras distintas para solucionar as mais diferentes complicações. Ainda assim, independentemente de sua realidade (sempre a apresentar características, por vezes, específicas), uma gestão eficiente traça um plano estratégico para tal, de modo que seus esforços não sejam em vão e os resultados sejam alcançados. É refletindo justamente sobre as ações efetivas que podem ser tomadas, para que se garanta uma educação de qualidade, que este roteiro foi elaborado. Espera-se que o mesmo se estabeleça enquanto suporte técnico e conceitual aos gestores, tendo em vista sua sensibilização e instrumentalização para a implementação do PE em sua Rede de Ensino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na revisão da literatura, o presente trabalho observou que os estudos sobre o PE na área da Educação são escassos, ainda que exista movimentação por parte dos órgãos governamentais em levar esses conceitos à rotina dos dirigentes, por meio do programa de melhorias de resultados implantado pelo Governo do Estado de São Paulo, assim como pela promoção do curso de Gestão para Educação Municipal promovido pelo MEC. Ambos trazem em seu escopo as práticas investigadas por esta dissertação.

Os esforços foram aqui planejados com o propósito de atender aos objetivos gerais e específicos que contemplassem a mensuração do grau de incorporação do processo de PE nas Secretarias Municipais de Educação da RMSP, a partir do somatório de pontos dos construtos estabelecidos para a atividade de planejamento estratégico, além de traçar o perfil dos DMEs, no que tange às características pessoais, formação e perfil profissional.

Com base na literatura nacional e internacional, em especial Mintzberg (1994), Kaplan e Norton (1997), Terence (2002), Poister e Streib (2005), Chiavenato e Sapiro (2009) e Ozaki (2014), foi possível instrumentalizar o conceito de Planejamento Estratégico, por meio dos construtos e variáveis que puderam ser usadas no instrumento de coleta de dados para aferição de seu grau de implementação nas SMEs. Dessa forma, o questionário estruturado foi aplicado aos vinte e um gestores respondentes e abarcou questões relativas à prática de PE.

As pesquisas foram aplicadas em período curtíssimo de tempo, em decorrência do período eleitoral e depois por conta do final do ano, de forma que todas as pesquisas foram feitas entre 10 de janeiro e 15 de fevereiro de 2019, ficando com a representatividade de apenas dezoito secretarias municipais e vinte e um gestores. Assim, o que se apresenta é apenas uma amostra pesquisada e não a população total de SMEs da RMSP.

As informações coletadas foram cadastradas num banco de dados e devidamente processadas pelo programa SPSS e analisadas permitindo gerar algum conhecimento sobre o tema. Constatou-se que, na amostra pesquisada, os dados apontam para um perfil de Dirigente tipicamente do sexo feminino, na faixa etária dos 51 anos, com remuneração média maior de R\$ 11.449,00 e com graduação completa

em geral na área de Educação. Pouquíssimos DMEs seguiram a níveis mais altos da formação acadêmica. A grande maioria faz parte do quadro do magistério, contudo sem formação em administração estratégica.

As principais conclusões deste estudo são colocadas de forma a obedecer a ordem dos construtos elaborados. No item que trata do envolvimento dos *stakeholders* nas SMEs pesquisadas, o prefeito aparece na maior pontuação média, indicando que o chefe do Executivo está presente nas decisões estratégicas. Também surgiram, com alta aderência, os diretores de escolas e chefes de departamentos, indicando que o planejamento tático também está bastante estabelecido nas secretarias pesquisadas. Apesar de aparecerem com aderência alta, a relação com os conselhos municipais e alunos ainda poderia avançar, chegando a melhores resultados. O relacionamento com a Câmara Municipal e os *stakeholders* externos sugere certa fragilidade levando à interpretação de que estes atores ainda estão distantes da rotina desses gestores.

O construto com maior aderência em todas as variáveis, ficando com a maior pontuação média (8,90) foi o Uso dos elementos do PE, mostrando que sua prática está estabelecida, aparentemente de forma adequada. Quando foram analisadas as variáveis do construto “Práticas estratégicas de gestão” nota-se, porém, um afastamento entre as SMEs e o Conselho Municipal de Educação, talvez pelo fato de não haver a prática do acompanhamento do PME pelo Conselho, talvez por conta da própria SME ter equipe que faça esse controle.

A “Alocação de recursos” foi o construto que apresentou a menor pontuação média (7,25) em que também aparece a variável com menor aderência “Reajustes ou bônus salariais anuais baseados no alcance dos objetivos estabelecidos” (baixa, média 3,90), o que também foi verificado por Poister e Streib (2005). As variáveis que relacionam as metas e objetivos à alocação de recursos e também à avaliação dos diretores e chefes de departamento também apresentaram aderência moderada, sugerindo que a prática de conduzir os recursos financeiros e humanos aos mesmos objetivos e metas ainda não está estabelecida. Indica-se também que há necessidade de avanços nesse quesito. Talvez aqui caiba a capacitação que os dirigentes manifestaram interesse.

O construto “Monitoramento de desempenho” mostrou que o uso de indicadores não é muito usual, sugerindo que as práticas de monitoramento possam

ser desenvolvidas e o *benchmark* melhor aproveitado, sinaliza-se, assim, que essa prática pode ser melhor estruturada em capacitações específicas para esse fim.

Em linhas gerais, a mensuração do grau de incorporação do Planejamento Estratégico pelas SMEs pesquisadas resultou em uma prática de PE consolidada, com médias maiores que 7 pontos em todos os construtos, contudo conforme já observado, com itens que podem ser desenvolvidos gerando melhorias.

O produto foi elaborado a partir dos achados da pesquisa que buscaram esclarecer a aplicação das ferramentas estratégicas na rotina da SME, com intuito de dar consistência e suporte teórico à prática que foi delineada como existente.

Esta dissertação traz valiosas contribuições para o entendimento do uso das ferramentas do PE, podendo ser ponto de partida para novas pesquisas, haja vista que este campo de estudos é relativamente novo para a Gestão Municipal de Educação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. A. *et al.* **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo, Atlas, 1977.

BARCELLOS, Jorge Alberto Soares. **Educação e poder legislativo: a contribuição da Câmara Municipal na formulação de políticas públicas de educação no município de Porto Alegre (2001 – 2008).** Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/70605>. Acesso em: 28 mar. 2019.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva.** São Paulo, SP: Atlas, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15 jul. 2017.

_____. Decreto-lei n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Programa Nacional De Gestão Pública E Desburocratização (GESPÚBLICA) - Criação - Comitê Gestor - Composição - Competência - Membro. **Diário Oficial da União** Poder Executivo, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2005. Seção 1, p. 2.

_____. Decreto-lei n. 9.094, de 17 de julho de 2017. Administração Pública - Administração Federal - Informação - Compartilhamento. **Diário Oficial da União** Poder Executivo, Brasília, DF, 18 de julho de 2017. Seção 1, p. 2.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** (1996). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 12 jul. 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação.** Caderno de Textos; v3. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

_____. **Plano Nacional de Educação.** Lei Federal Nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 12 jul. de 2017.

BRYSON, John. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations** (rev. edn), San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Rev Adm Pública** 2000; 34(2):133-144

CHIAVENATO, Idaiberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª edição - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM Educação: **O planejamento da Educação no Município**. – Brasília: CNM, 2012.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão cultural organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.** São Paulo, n.18, p. 01 a 20 de agosto de 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso>. acesso em 01 de jul. de 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>.

DRIVAS, Aimee E., **Strategic Planning in Education: A Case Study of the Chippewa Falls, WI Area Unified School District**. Dissertação (Mestrado em Ciências de Treinamento e desenvolvimento) University of Wisconsin-Stout Menomonie, WI, 2006. Disponível em: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2006/2006drivasa.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

EMPRESA PAULISTA DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO SA (EMPLASA). Disponível em: <<https://www.emplasa.sp.gov.br/RMSP>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública, **Gestão da Estratégia com uso do BSC**, capítulo 5, ENAP, 2014.

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na Educação: uma nova abordagem** - Congresso De Educação Básica: Qualidade na Aprendizagem COEB 2013, Florianópolis – SC.

GARCIA, Paulo Sérgio; PREARO, Leandro. Avaliação de Educação Escolar no Grande ABC Paulista - Múltiplas análises. 1. ed. São Paulo: UNI, 2016. v. 2. 164p.

GESTÃO EM FOCO. **Secretaria Estadual de Educação**. 2018. Disponível em <<https://deleste5.educacao.sp.gov.br/mmr-gestao-em-foco/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 31-43.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODEARDO, Baqueiro. **Métodos de pesquisa pedagógica**. São Paulo: Loyola, 1970.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estudos Educacionais (Dired). **Perfil dos dirigentes municipais de educação 2010** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Diretoria de Estudos Educacionais (Dired). — Brasília: O Instituto, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. United States, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** 1. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.

LANGLEY, Gerald J., MOEN, Ronald D., NOLAN, Kevin M., NOLAN, Thomas W., NORMAN, Clifford L., PROVOST, Lloyd P. **The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance**. San Francisco: Jossey-Bass Business & Management, 2009.

LARSON, R; FARBER, B. **Estatística Aplicada**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MEC. **O Plano De Desenvolvimento Da Educação Razões, Princípios E Programas**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

MEDEIROS, Carlos Augusto de. **Estatística Aplicada à Educação**. 4 ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2013.

MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, 1994 (January-February): 107-114.

MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza Maria Dias. **Gestão para resultados na educação**. 2ª edição. Nova Lima Falconi Editora, 2016.

NUNES, André, OLIVEIRA, Ricardo Borges, BEÚ, Rivany Borges. O orçamento-programa no contexto da gestão pública. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria**, v. 19, n. 3, set-dez. 2015, p. 424-432. ISSN: 22361170. DOI: 105902/2236117018883. Acesso em: 20 abr. 2018.

OLIVEIRA, Luciano Pimentel de. **A contribuição do planejamento estratégico para a gestão participativa: uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas.** Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8865>. Acesso em: 10 jul. 2017.

OZAKI, Marcos Takao, **Elementos do planejamento estratégico na administração pública municipal: um estudo dos municípios da região metropolitana de São Paulo.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, 2014. Disponível em : <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/462>. Acesso em: 10 abr. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez, 2003.

PDU - **Planos de Desenvolvimento Urbano Integrado Região Metropolitana de São Paulo** – Disponível em: <https://www.pdui.sp.gov.br/rmsp/?page_id=56>. Acesso em: 13 jun. 2017.

PIMENTEL-GOMES, Frederico. **Curso de Estatística Experimental.** 14 ed. Piracicaba: Degaspari, 2000. 477p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev Admin Pública** 2006 jan/fev; 40(1):81-105.

POISTER, Theodore H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic. **Public Administration Review.** [S.l.], v. 70, p. 246 - 254, dec. 2010

POISTER, Theodore; STREIB, Gregory. Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades. **Public Administration Review**, 2005, v. 65, n. 1, p. 45-56.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTO, Cláudio; (Org.). **Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo.** Brasília: Mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÃO PAULO. Lei Complementar Nº 1.139, de 16 de junho de 2011. **Reorganiza a Região Metropolitana da Grande São Paulo, cria o respectivo Conselho de Desenvolvimento e dá providências correlatas.** – Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1139-16.06.2011.html>> Acesso: em 13 jun. 2017.

SARMENTO, Dirléia Fanfa; MENEGAT, Jardelino; RAMIREZ, Vera Lúcia. Educação de qualidade e gestão pública: a construção do planejamento de uma secretaria de educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 313 - 333, jan. 2016. ISSN 2447-4193. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/61730>>. Acesso em: 30 abr. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.21573/vol31n22015.61730>.

SILVA, Ermes Medeiros da; SILVA, Elio Medeiros da; GONÇALVES, Valter; MUROLO, Afrânio Carlos **Estatística para cursos de: economia, administração e ciências contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2011.

STAMATTO, Maria Inês Sucupira. **Um Olhar Na História: A Mulher Na Escola (Brasil: 1549 – 1910)** – Programa de Pós-Graduação em Educação – UFRN, II Congresso Brasileiro de História da Educação, 2002.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. doi:10.11606/D.18.2002.tde-27052004-110812. Acesso em: 05 ago. 2017.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. **Orientações Ao Dirigente Municipal De Educação: Fundamentos, Políticas E Práticas**. – São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

ZIMMERMANN, Gilberto Costa. **Planejamento Estratégico: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações**. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - UNISINOS, Porto Alegre, 2018. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5228>. Acesso em: 03 mar. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A

E-mail da UNDIME apresentando a pesquisa e solicitando a participação

Caro Dirigente Municipal de Educação,

A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) manifesta apoio ao trabalho de mestrado da pesquisadora Renata Hioni, entendendo a relevância de sua dissertação ao que tange a rotina do Gestor Educacional.

O trabalho versa sobre a utilização de conceitos do Planejamento Estratégico em Educação pelas Secretarias Municipais de Educação da Região Metropolitana de São Paulo. O público-alvo são os DMEs e/ou seus adjuntos. A escolha dessa região se deu em virtude de viverem nesse território praticamente 50% da população estadual representando o centro de decisões políticas do Estado.

De acordo com a metodologia adotada, a utilização dos conceitos de Planejamento Estratégico será analisada a partir de cinco características principais, a saber: envolvimento das partes interessadas; uso de elementos estratégicos; práticas de gestão; alocação de recursos e monitoramento de desempenho. Também fazem parte do questionário questões que visam traçar o perfil dos DMEs.

Todas as informações prestadas para esta pesquisa serão tratadas para fins acadêmicos. As informações sobre os participantes não serão divulgadas. Desta forma esperamos ter sua contribuição para prosseguir com este projeto. Obrigado por dedicar seu tempo para considerar essa possibilidade.

A pesquisa está disponível no endereço <https://goo.gl/forms/pqhagTn70NMGpiC73>. O questionário é composto de seis partes, divididas em 20 questões, e estará disponível até o final de janeiro deste ano.

Contamos com a sua participação.

Atenciosamente,

Luiz Miguel Garcia

Presidente Undime-SP

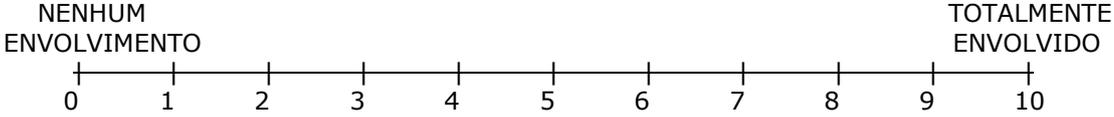
APÊNDICE B

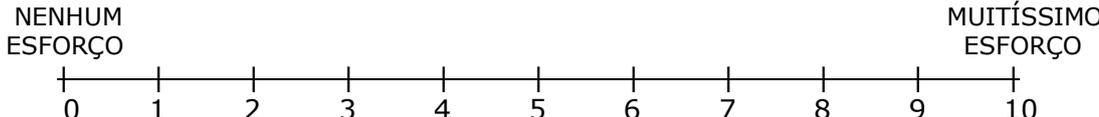
Instrumento de pesquisa

| | |
|--|---|
| Data da aplicação..... [___/___/2018] ⁰¹ Hora início: _____ Fim: _____ Duração: _____ min Nome pesquisadora: _____ | Nº do Processamento ... _ _ _ _ ⁰² Nº do/a pesquisador/a _ _ _ _ ⁰³ |
| Município respondente: _____ Nº da cidade: _ _ _ ⁰⁴ | |
| APRESENTAÇÃO: Olá, meu nome é Renata Hioni, sou mestranda da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e estou realizando um estudo sobre Gestão Educacional nos Municípios do Estado de São Paulo. | |
| Instruções de preenchimento: As respostas do questionário devem ser preenchidas somente nas lacunas destacadas na cor cinza _ _ _ _ | |
| Nome do entrevistado: _____ | Fone: _____ |

| SESSÃO 1 - PERFIL DO RESPONDENTE | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--|
| 1. Sexo : 1. masculino 2. feminino ⇒ _ _ _ ⁰⁵ | 2. Qual a sua Idade hoje: ⇒ _ _ _ ⁰⁶ | | | | | | | | | | |
| 3. Como você se considera? ⇒ _ _ _ ⁰⁷ 1. Branco (a). 2. Pardo (a). 3. Preto (a). 4. Amarelo (a). 5. Indígena. 6. Não quero declarar. | | | | | | | | | | | |
| 4. Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu? Por favor, marque apenas uma alternativa. ⇒ _ _ _ ⁰⁸ <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Inferior à educação superior</td> <td style="width: 50%;">2. Educação superior – Curso de Tecnologia</td> </tr> <tr> <td>3. Educação Superior – Pedagogia</td> <td>4. Educação Superior – Licenciatura</td> </tr> <tr> <td>5. Educação Superior – Outros cursos</td> <td>6. Especialização em Administração Escolar</td> </tr> <tr> <td>7. Especialização em outras áreas</td> <td>8. Mestrado (Stricto Sensu)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">9. Doutorado (Stricto Sensu)</td> </tr> </table> | | 1. Inferior à educação superior | 2. Educação superior – Curso de Tecnologia | 3. Educação Superior – Pedagogia | 4. Educação Superior – Licenciatura | 5. Educação Superior – Outros cursos | 6. Especialização em Administração Escolar | 7. Especialização em outras áreas | 8. Mestrado (Stricto Sensu) | 9. Doutorado (Stricto Sensu) | |
| 1. Inferior à educação superior | 2. Educação superior – Curso de Tecnologia | | | | | | | | | | |
| 3. Educação Superior – Pedagogia | 4. Educação Superior – Licenciatura | | | | | | | | | | |
| 5. Educação Superior – Outros cursos | 6. Especialização em Administração Escolar | | | | | | | | | | |
| 7. Especialização em outras áreas | 8. Mestrado (Stricto Sensu) | | | | | | | | | | |
| 9. Doutorado (Stricto Sensu) | | | | | | | | | | | |
| 5. Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente (até a graduação)? ⇒ _ _ _ _ anos ⁰⁹ | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|---|
| 6. Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui. ⇒ <input type="text"/> 10 | |
| 1. Não fiz ou não completei curso de pós-graduação | 2. Atualização ou Aperfeiçoamento (mínimo 180 horas). |
| 3. Especialização (mínimo de 360 horas). | 4. Mestrado. |
| 5. Doutorado. | |
| 7. Indique a área temática do Curso de Pós-Graduação (CPG) de mais alta titulação que você possui. ⇒ <input type="text"/> 11 | |
| 1. Não fiz ou não completei curso de pós | 2. Educação, enfatizando alfabetização. |
| 3. Educação, enfatizando linguística/letramento. | 4. Educação, enfatizando educação matemática. |
| 5. Educação – outras ênfases. | 6. Outras áreas que não a Educação. |
| 8. Como Secretário(a) de Educação, qual é, aproximadamente, o seu salário bruto?(com adicionais, se houver). ⇒ <input type="text"/> 12 | |
| 1. Entre R\$ 3.816,00 e R\$ 5.724,00 | 2. Entre R\$ 5.725,00 e R\$ 7.632,00. |
| 3. Entre R\$ 7.633,00 e R\$ 9.540,00 | 4. Entre R\$ 9.541,00 e R\$ 11.448,00 |
| 5. R\$ 11.449,00 ou mais. | |
| 9. Além da Secretaria de Educação, você exerce outra atividade que contribui para sua renda pessoal? ⇒ <input type="text"/> 13 | |
| 1. Sim, na área de Educação | 2. Sim, fora da área de Educação |
| 3. Não | |
| 10. Qual é a sua carga horária de trabalho semanal, como Secretário(a) de Educação nesta prefeitura? ⇒ <input type="text"/> 14 | |
| 1. Mais de 40 horas. | 2. 40 horas. |
| 3. De 20 a 39 horas. | 4. Menos de 20 horas. |
| 11. Você é funcionário de carreira deste município? ⇒ <input type="text"/> 15 | |
| 1. Sim | 2. Não |
| 12. Durante os últimos dois anos, você participou de alguma atividade de desenvolvimento profissional? ⇒ <input type="text"/> 16 | |
| 1. Sim | 2. Não |
| 13. Se você participou de alguma atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos, como você avalia o impacto da participação em sua atividade como Secretário(a) de Educação? ⇒ <input type="text"/> 17 | |
| 1. Não participei. | 2. Sim, e não houve impacto. |
| 3. Sim, e houve um pequeno impacto. | 4. Sim, e houve um impacto moderado. |
| 5. Sim, e houve um grande impacto. | |
| 14. Nos últimos dois anos, você gostaria de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional do que você participou? ⇒ <input type="text"/> 18 | |
| 1. Sim | 2. Não |

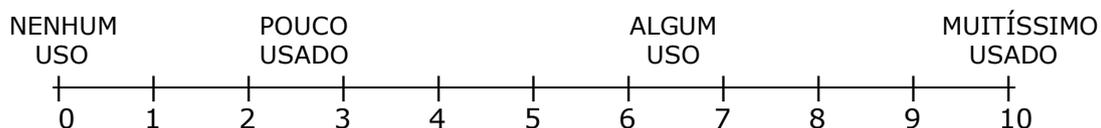
| Sessão 2 - Envolvimento das partes interessadas | |
|--|------|
| <p>15. Utilizando a escala abaixo dê uma nota para expressar a sua opinião sobre o envolvimento direto de cada segmento no desenvolvimento das ações estratégicas. Para isso, considere que a nota 0 significa NENHUM ENVOLVIMENTO e que a nota 10 significa TOTALMENTE ENVOLVIDO</p> <p style="text-align: center;"> NENHUM ENVOLVIMENTO TOTALMENTE ENVOLVIDO  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 </p> | |
| Segmento | Nota |
| a. O prefeito | 19 |
| b. A Câmara Municipal | 20 |
| c. Os Conselhos municipais | 21 |
| d. Os diretores das escolas municipais | 22 |
| e. Os Chefes de departamento e outros funcionários que possuem mais tempo nesta Secretaria Municipal de Educação (SME) | 23 |
| f. Partes interessadas externas à SME (por exemplo, sindicato, universidades, APMS e/ou outros) | 24 |
| g. Alunos | 25 |

| Sessão 3 - Uso de elementos de PE | |
|--|------|
| <p>16. Das ações citadas abaixo indique qual o nível de esforço dedicado ou não pela SME. Para responder utilize a escala abaixo, onde a nota 0 significa NENHUM ESFORÇO e a nota 10 MUITÍSSIMO ESFORÇO.</p> <p style="text-align: center;"> NENHUM ESFORÇO MUITÍSSIMO ESFORÇO  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 </p> | |
| | Nota |
| a. Revisão de sua missão organizacional (entendendo por missão a definição da razão de ser e da finalidade da Instituição) | 26 |
| b. Identificação das necessidades e preocupações das partes interessadas (alunos, professores, pais, ...) | 27 |
| c. Esclarecimento das decisões organizacionais | 28 |
| d. Avaliação de pontos fortes (aspectos positivos) e pontos fracos (aspectos negativos) internos | 29 |
| e. Identificação e avaliação de fatores externos que possam ser ameaças ou oportunidades para esta Secretaria. | 30 |
| f. Desenvolvimento de uma visão para o futuro, ou seja, de intenções com prazos determinados, informando onde essa SME deseja chegar. | 31 |

| | |
|--|----|
| g. Desenvolvimento de metas para a SME (o quanto se quer crescer com cada Projeto, em termos numéricos) | 32 |
| h. Desenvolvimento de objetivos da Secretaria (o que se quer fazer para crescer – definição de ações e propostas). | 33 |
| i. Avaliação de viabilidade das estratégias propostas, ou seja, se elas são viáveis para a sua implantação. | 34 |
| j. Desenvolvimento de uma agenda estratégica | 35 |
| k. Desenvolvimento de planos de ação | 36 |

Sessão 4 - Práticas estratégicas de gestão

17. Pensando nas práticas estratégicas de gestão, utilize a escala abaixo, com notas de 0 a 10 sobre a frequência de utilização das situações citadas. Lembre-se que a nota 0 significa NENHUM USO e a nota 10 MUITÍSSIMO USADO.



| | Nota |
|---|------|
| a. Realização de atividades de identificação de problemas da SME. | 37 |
| b. Participação da equipe de gestora da SME para a identificação de problemas da SME. | 38 |
| c. Realização de atividade de análise de cenários futuros (projeções de situações) para a SME. | 39 |
| d. Chefes de departamento da SME e diretores de escolas são responsáveis por implementar iniciativas e projetos específicos que fazem parte do plano estratégico. | 40 |
| e. Os objetivos estabelecidos para chefes de departamento da SME e diretores de escolas provêm do plano estratégico geral. | 41 |
| f. As avaliações anuais dos chefes de departamento da SME e diretores de escolas são baseadas em grande parte na realização de metas e objetivos estratégicos. | 42 |
| g. Os ajustes salariais anuais em sua secretaria são baseados em contribuições para o avanço do seu plano estratégico. | 43 |
| h. O Conselho Municipal de Educação (CME) é o principal responsável pelo acompanhamento do PME e conseqüentemente do plano estratégico. | 44 |

| | |
|--|-----------|
| c. Essa SME presta contas regularmente à Câmara dos Vereadores sobre indicadores de desempenho associadas com o Plano Municipal de Educação (PME). | 63 |
| d. Essa SME submete seus programas aos interessados para avaliações mais críticas, com base nas metas e objetivos de seu PME. | 64 |
| e. Essa SME divulga indicadores de desempenho associados com o PME para a sociedade regularmente. | 65 |
| f. Essa SME toma como base o desempenho de outras SME para medir a eficácia dos impactos das suas iniciativas estratégicas. | 66 |
| g. Essa SME monitora resultados de desempenho ao longo do tempo para verificar se seus projetos em áreas estratégicas desta gestão melhoraram em relação às gestões anteriores. | 67 |
| h. Essa SME promove mudanças nos processos de avaliação e controle de projetos para melhorar a execução das ações estabelecidas. | 68 |