

Planejamento e Gestão Estratégia Aplicada a Educação:

Estudo de caso no Município de Trairi,
Ceará

Autores:

**José Cavalcante
Arnoud** - Mestre em
Planejamento em
Políticas Públicas.

**Manoel Messias de
Sousa** – Doutor em
Administração Geral –
Universidade Estadual
do Ceará, UECE

Resumo

O Planejamento e a Gestão Estratégica desenvolvidos no âmbito da Secretaria Municipal de Educação pressupõem a utilização de metodologia própria. Este trabalho apresenta o resultado de investigações realizadas quanto ao Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, modelo disseminado pelo Ministério da Educação para utilização por parte das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação do País. Para desenvolvimento do presente trabalho utilizou-se um estudo de caso do modelo do Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, desenvolvido no Município de Trairi, no estado do Ceará, como uma ferramenta gerencial empregada com o propósito de auxiliar a realização de melhorias nos trabalhos desenvolvidos. Além disso, essa ferramenta gerencial permite avaliar e adequar políticas públicas em resposta às constantes mudanças no ambiente educacional, bem como produzir decisões e ações fundamentais no desempenho do sistema de ensino. O modelo de gestão baseado no PES facilita o conhecimento e a compreensão da realidade da educação e gestão educacional no município estudado, questionando e comparando o modelo tradicional de gestão da educação em relação aos novos modelos. Em síntese, os resultados proporcionados pela adoção da metodologia PES foram avaliados quanto aos impactos na qualidade da educação, nas conseqüências de uma escola eficiente e eficaz, que promovam efetivamente a democratização do acesso, permanência dos alunos e sucesso escolar.

Palavras-Chave: Sistema de Gestão. Educação Municipal. PES. Trairi.

Abstract

Planning and Strategic Management, developed within the Municipal Department of Education require the use of proper methodology. This paper presents the results of investigations on the Strategic Planning Department - PES model disseminated by the Ministry of Education for use by State and Municipal Secretariats of Education of Brazil for development of this work has used a case study model of the Strategic Planning Department - PES developed in the city of Trairi, in State of Ceara, Brazil, as a management tool used with the aim of helping to carry out improvements in their works. Moreover, this tool allows management evaluate and adjust policies in response to changing the educational environment and produce fundamental decisions and actions in the performance of the education system. The management model based on the PES facilitates the knowledge and understanding of the reality of education and educational administration in the city studied, comparing and questioning the traditional model of management education for new models. In summary, the results provided by adopting the methodology PES were evaluated for impacts on the quality of education, the consequences of an efficient and effective school, which actively promote the democratization of access, retention and academic success of students.

Keywords: Management System. Education Hall. PES. Trairi.

INTRODUÇÃO

A gestão da educação pública municipal pressupõe o entendimento das várias posições contraditórias existentes. Quando professores e técnicos dos sistemas educacionais falam de educação, estes costumam subentender que estão se referindo à educação escolar. Esta visão restrita não é totalmente aceita, tendo em vista que a educação ocorre em lugares diferentes e também são vários os agentes educativos envolvidos. Portanto, é fundamental não perder de vista a noção de que o processo educativo é mediado pelo contexto sócio-cultural, pelas condições em que se efetivam o ensino e a aprendizagem.

Qualquer que seja o modelo adotado para gestão da educação municipal seria um equívoco restringir a análise somente ao ambiente da educação escolar, sem ter em mente a ideia de que o universo da educação se amplia por meio de inúmeros fenômenos educacionais internos e externos. A gestão da educação, portanto, não está condicionada por seu objeto, podendo restringir-se mais ou menos às rotinas e aos problemas do universo escolar, conforme o entendimento que se tenha de educação seja mais ou menos amplo.

Um aspecto importante da gestão da educação, além da realidade onde as decisões são tomadas, diz respeito com quem toma as decisões. A gestão será mais democrática quanto maior o número de implicados nos processos que decidirem sobre eles.

O conceito amplo de gestão democrática situa à gestão da educação a tarefa de constituir sistemas educacionais que não se resumem a redes escolares, mas que articulam estas a um grande número de agentes educativos.

Os grandes avanços no sentido de mudar as formas da gestão educacional ocorreram em função do processo de democratização do País, com a participação social, a descentralização de ações e recursos e a implementação de políticas públicas vinculadas à educação. Os avanços decorrentes do processo de democratização do País, a partir da década de 1980, implicaram em rupturas de

processos centralizadores e concentradores de poder e recursos, impregnados na malha burocrática nas quatro esferas do governo – municipal, distrital, estadual e federal.

É necessário compreender que a Secretaria Municipal de Educação é o órgão gestor da educação municipal que pressupõe ter claro entendimento de algumas características que devem ser explicitadas. A Secretaria Municipal de Educação deve garantir as condições mínimas para uma escola efetiva, no entanto, a efetividade pretendida deve estar amparada em meios necessários ao seu pleno funcionamento, tais como: projeto pedagógico adequado à realidade municipal, recursos humanos, recursos financeiros, instalações e equipamentos.

A perfeita compreensão da finalidade e a existência dos meios necessários para garantia das condições efetivas da educação indicam a necessidade de um processo gerencial capaz de fazer a transformação dos meios no serviço que se pretende oferecer aos cidadãos.

O processo gerencial indicado no presente artigo é o planejamento estratégico, usado como fundamento para a gestão estratégica, de forma que este processo seja capaz de transformar os meios em serviços eficientes à comunidade.

O eixo fundamental do planejamento é o pensamento estratégico, que significa conhecer a organização: sua identidade, o que realiza, os resultados que conseguiu até o momento, a identificação das forças do ambiente que influenciam a organização, a definição de aonde se quer chegar e a análise de todos os caminhos disponíveis, a escolha do percurso mais efetivo, aquele capaz de melhor conduzir aonde se quer chegar, percorrer o caminho escolhido, sempre monitorando e avaliando a performance da organização na sua caminhada.

Para efeito do presente estudo, que trata da análise e construção de um modelo de gestão educacional focado no modelo de Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação – PES do Ministério da Educação, ele teve como foco a escola efetiva, no que diz respeito aos aspectos pedagógicos de gestão e de

qualidade.

Este modelo de gestão fundamenta-se no monitoramento da qualidade, no planejamento estratégico, na avaliação institucional e no controle e mobilização social. Vale ressaltar que o controle e a mobilização social são aspectos fundamentais no processo de gestão e, desta forma, a Secretaria Municipal de Educação e a Escola são parceiras inseparáveis neste ambiente de conquista da cidadania.

O Planejamento Estratégico da Secretaria – PES foi desenvolvido no Município de Trairi como modelo de gestão da Secretaria de Educação, utilizando todos os seus pressupostos, modificando sobremaneira a forma de administrar a educação municipal. O PES é um processo que se constitui de várias fases e procedimentos sequenciais que interagem, envolvendo todos que fazem parte da Secretaria, da Escola e da Comunidade.

A gestão municipal apresenta avanços e recuos em face da dinâmica política e pela ausência de filosofias e diretrizes administrativas com visão de longo prazo, constata-se a importância do planejamento estratégico como processo capaz de balizar o modelo gerencial de secretarias municipais de Educação, fazendo surgir, em decorrência dessa realidade, questão principal deste artigo: o modelo da gestão tradicional adotado pelas secretarias municipais de Educação é capaz de elaborar e gerenciar estratégias educacionais que ofereçam respostas efetivas para uma educação pública, gratuita, transformadora e de qualidade?

Ante tais constatações estabelecemos como objetivo geral o seguinte: apresentar um modelo de gestão que utilize como fundamento o método de Planejamento Estratégico – PES, aplicável às secretarias municipais de Educação, como ferramenta de análise e avaliação do contexto educacional municipal e o delineamento de um modelo da gestão educacional com base no respectivo modelo de planejamento, tendo como espaço de reflexão e experiência a Secretaria Municipal de Educação de Trairi, Estado do Ceará.

As razões que nos estimularam a investigar a realidade da gestão educacional municipal e sugerir um modelo de gestão que utilize o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES como base para aplicação nas secretarias municipais de Educação tem por princípio a compreensão de que planejar estrategicamente assegura à secretaria atingir o que se pretende de modo mais efetivo, alcançando os resultados esperados.

Os pressupostos básicos são: até que ponto podemos afirmar que os problemas e falhas da educação básica municipal, compreendendo baixa qualidade do ensino, elevados índices de evasão, baixo nível de rendimento escolar, estão ligados aos modelos da gestão educacional?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Planejamento Estratégico

A estratégia de uma organização é parte fundamental para seu sucesso, haja vista que, por seu intermédio, são formuladas as ações mais importantes a serem executadas para atingir as metas, objetivos e desafios propostos (OLIVEIRA, 1999).

Na estratégia de uma organização deve está descrito como concretizar as metas e objetivos definidos, levando em consideração todos os valores pessoais e sociais que constituem a empresa, orientando a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros e criando uma vantagem de mercado sustentável, ou seja, o diferencial competitivo da organização (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Conforme Mintzberg (2004), planejamento é pensar no futuro, simplesmente levar o futuro em consideração, “Planejamento é ação traçada antecipadamente”. Planejamento é controlar o futuro, mas agir sobre ele, “Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-

lo”, Planejamento é tomada de decisão integrada, é uma “estrutura de decisão integrada”, Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões, é sua ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento.

O Planejamento Estratégico é um processo utilizado para escolher a posição futura da organização no ambiente, sendo inventado para combater a obsolescência tecnológica e a saturação do crescimento.

O Planejamento Estratégico é somente uma parte da Administração Estratégica, e a Administração Estratégica é um sistema gerencial que utiliza ferramentas, sendo uma delas o PE. No PE, são traçados os objetivos futuros viáveis e são propostas ações para alcançá-los, e na AE são feitos o posicionamento e relacionamento da empresa com seu ambiente, de modo que seja garantido seu sucesso continuado e posto a salvo de eventuais surpresas.

O conceito de Planejamento Estratégico é um procedimento sistemático da gestão empreendedora, que baseia a estratégia futura da empresa num exame de opções novas; e o conceito de Administração Estratégica é um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente. Compreende Planejamento Estratégico, Planejamento de Potencialidades e Gestão de Mudanças.

Na realização do planejamento é necessário, portanto, ter a definição clara dos objetivos da empresa, pois, se eles não estiverem bem definidos, não trarão benefício algum para a organização.

Várias podem ser as metodologias empregadas na elaboração do planejamento estratégico, entretanto, invariavelmente, estas são sustentadas por pilares comuns. De acordo com Oliveira (2002), o processo de planejamento inicia-se com a determinação da visão; estabelecimento da missão; propósitos e cenários; dos desafios e das metas; das estratégias e políticas para, por fim, permitir a elaboração dos projetos e planos de ação, que são vinculados ao orçamento

econômico e financeiro.

Conforme Gohn (2003), “ter projetos e pensar os interesses dos grupos envolvidos com autodeterminação; é ter planejamento estratégico em termos de metas e programas; (...) é ser flexível para incorporar os que ainda não participam, mas tem o desejo de participar; (...) é fazer política vencendo os desafios do localismo; (...) é ter pessoal capacitado para representar os movimentos nas negociações, nos fóruns de debates, nas parcerias de políticas públicas”.

É possível, então, perceber que o Planejamento Estratégico pressupõe a descrição e compreensão do plano estratégico, desdobrando-o até o nível de atividade, às quais estão associados indicadores de desempenho – fator-chave para assegurar a implantação e revisão do plano estratégico da empresa. A estruturação do Planejamento Estratégico é um dos grandes benefícios do método, uma vez que favorece que a estratégia seja colocada em prática, mediante a "tradução" desta em ações que podem ser acompanhadas e eventualmente corrigidas.

Conforme Ansoff (1981), o planejamento estratégico é um conjunto de planos e intenções, não produz ações nem mudanças na organização. Para que isso ocorra, impõem-se: administradores treinados e motivados, informações estratégicas, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos.

Gestão Estratégica

O planejamento estratégico surgiu nos anos 70, do século passado, como um método estruturado para determinar o futuro (FERREIRA, 2002: p.115), e somente a partir de 1980 o planejamento estratégico evoluiu mais significativamente com o surgimento da Administração Estratégica, como o objetivo máximo de desenvolvimento dos valores da organização, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os

diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Ou, como no diz Ferreira (2002: p. 116), “A administração estratégica vai além de um processo sistemático de análises de informações, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores.”

Desta forma, a Gestão Estratégica surge como uma evolução das ideias iniciais do planejamento estratégico, buscando considerar todas as variações dos elementos envolvidos no processo: “a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente, em seus diversos campos (econômico, social, político, cultural, etc.).” (FERREIRA, 2002: p. 118).

Os principais autores nos apontam que a gestão estratégica dissemina o surgimento de novas competências e cultura organizacional para o desenvolvimento da capacidade de traduzir o pensamento em ações estratégicas. Embora a gestão estratégica atribua significativa importância aos aspectos internos da organização, não devemos perder de vista a ideia de que o objetivo maior é oferecer produtos ou serviços adequados ao seu ambiente (ANSOFF *apud* FERREIRA (2002: p. 121).

O Planejamento Estratégico, em sintonia com a Gestão Estratégica, são instrumentos poderosos para se enfrentar os desafios de um ambiente em turbulência tanto política quanto social ou econômica. A gestão estratégica não é somente um novo modelo para pensar o problema, mas requer também novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica.

Planejamento e Gestão Estratégica Aplicados à Educação Municipal

No âmbito da Educação Básica pública, o Ministério da Educação, em parceria e com financiamento do Banco Mundial, elaborou o Programa de Educação Básica para as regiões Norte e Centro-Oeste, denominado Programa Monhangara, na primeira metade dos anos 1980, concebido com base em uma visão estratégica.

Na segunda metade da década de 90 do século passado, o MEC intensificou a utilização do planejamento estratégico ao elaborar o seu “Planejamento político-estratégico: 1995/1998.” direcionado as instituições federais ligadas ao MEC – IFETs – Instituições Federais de Educação Tecnológica; Escolas Técnicas, Agrotécnicas e os Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs.

Na mesma medida, a Secretaria do Ensino Fundamental passou a adotar, a partir de 1998, no Programa de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA, o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, que pressupõe, como etapa, a definição de planejamento estratégico da Escola. No âmbito do FUNDESCOLA, o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES define o planejamento estratégico das secretarias estaduais e municipais de Educação como premissa para uma gestão pública efetiva, tendo como foco a escola e o sucesso do aluno, com ênfase para o processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Parente (2001: p.42), “os sistemas educacionais compreendem um conjunto de componentes constituídos de infraestrutura física, de conteúdo e programas curriculares, livros, materiais e equipamentos didáticos e recursos humanos, recursos financeiros, possuem também uma legislação, um conjunto de normas e atribuições.”

Diante deste conjunto de componentes, há uma mobilização de importantes recursos e agentes que promovem o funcionamento e desenvolvimento do ensino.

O Planejamento Estratégico surge como instrumento importante no papel de equacionar demandas, mobilizar pessoal e recursos, interesses e distribuir programas, projetos e ações ao longo de tempos diferenciados entre os ambientes institucionais e sociais. Especificamente para as secretarias municipais de Educação, o modelo mais apropriado é o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, metodologia desenvolvida pelo Ministério da Educação no âmbito do programa FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola. É este modelo, portanto, que passaremos a estudar a seguir.

Planejamento Estratégico da Secretaria – PES

De acordo com as informações disponibilizadas no *site* do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE (www.fnde.gov.br), autarquia do Ministério da Educação – MEC, o FUNDESCOLA tem a seguinte definição: “Fundo de Fortalecimento da Escola - FUNDESCOLA é um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), com a interface das secretarias estaduais e municipais de Educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e financiamento proveniente do Banco Mundial (BIRD).”

Tem por objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas, assim como a escolaridade nessas regiões do País. Sua missão é promover, em regime de parceria e responsabilidade social, a eficácia, a eficiência e a equidade no ensino fundamental público dessas regiões por meio da oferta de serviços, produtos e assistência técnico-financeira inovadores e de qualidade, que focalizam o ensino-aprendizagem e as práticas gerenciais das escolas e secretarias de educação.

Ao longo do período de execução do FUNDESCOLA, várias ações foram ofertadas às secretarias estaduais e municipais de Educação. Entre estas, está o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, definido como “processo gerencial desenvolvido pela secretaria de Educação, para o alcance de uma situação desejada, de maneira efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Ao realizá-lo, a secretaria analisa seu desempenho, processos, relações internas e externas, condições de funcionamento e resultados. A partir dessa análise, projeta o futuro, define aonde quer chegar, as estratégias para alcançar os objetivos, quais os processos e as pessoas envolvidas.

O PES promove o fortalecimento institucional da secretaria visando à melhoria da gestão da escola e do desempenho do aluno.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada com o propósito de auxiliar uma organização a realizar melhor seu trabalho. Somente pode haver planejamento estratégico onde há o pensar estratégico, pois a estratégia utilizada por uma organização, seja privada ou pública, está assentada na gestão criteriosa dos seus recursos para criar produtos ou serviços que alcancem padrões de qualidade superior.

O Estado tem a tarefa de criar valor em termos sociais. Infelizmente, muitos governos ainda não utilizam o planejamento estratégico para a criação de valores sociais e serviços de qualidade superior. Como exemplo de aferição de criação de valor pelo Estado, podemos usar o nosso próprio padrão de vida e os serviços colocados à disposição – emprego, saúde, educação, meio ambiente etc., para averiguar o retorno dos impostos que pagamos em função dos serviços sociais oferecidos pelo Estado aos seus cidadãos.

O Planejamento Estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais para estabelecer caminhos de uma organização, pensadas no presente e com reflexos no futuro. Se analisarmos o Estado utilizando o conhecimento do estudo organizacional, veremos que alguns fatores que afetam

as organizações também afetam os governos, por exemplo, governos competem pelos recursos da mesma forma que as organizações.

De outra forma, com os avanços ocorridos na sociedade moderna, muitos governos possuem altos níveis de diversificação em suas estruturas organizacionais, orçamentos, transferência de recursos, prestação de contas, informatização, informação e prestação de serviços; além de sobressaltos de mudanças de governo a cada quatro anos, estes pressupostos forçam os governos, supostamente, a utilizar indicadores estratégicos.

Ao imaginarmos governos utilizando indicadores estratégicos precisamos lembrar que o pensamento estratégico deve estar presente na liderança e no gerenciamento da organização. Este é um caminho que exige a formação de novas lideranças e gerentes, tendo em vista que, no ambiente governamental, há uma tendência para o estilo burocrático e/ou gerencial.

Portanto, existem resistências a serem vencidas, no entanto, é possível trabalhar a gestão pelo planejamento estratégico nas organizações governamentais, contanto que haja duas condições fundamentais: autonomia e proteção. À medida que as pessoas envolvidas no processo compreenderem e acreditarem que suas decisões podem afetar as organizações e o ambiente de trabalho, muitas se esforçarão para alcançar seus objetivos da melhor maneira possível para funcionários e a comunidade.

O planejamento implica estabelecer, propositadamente, objetivos e metas, escolher um futuro desejado e desenvolver meios para alcançá-los. É estratégico em função da necessidade de ter clareza quanto aos objetivos e recursos da organização, numa perfeita sintonia entre ambos para de forma criativa e eficaz chegarmos aos objetivos desejados. Outro ponto fundamental do planejamento é o processo de ordenação de procedimentos para seja mantido o foco e a produtividade do trabalho realizado. Por fim, há necessidade da adoção de decisões que visem à escolha de ações essenciais para a organização.

O planejamento estratégico somente será útil se der suporte ao pensamento estratégico e conduzir à gestão estratégica, que constitui a base para uma organização efetiva. (XAVIER, 2005: p. 5).

Segundo Xavier, estas premissas somente se efetivarão na educação pública se forem aplicadas na totalidade pelo sistema por ela responsável.

Princípios para implantação do PES

Para que o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES seja elaborado e implementado, devem ser observados os seguintes princípios, no entanto, ressaltamos que o sucesso do processo de elaboração e implantação depende da operacionalização de todos os princípios que devem ser realidade em cada secretaria.

- Trabalho em equipe.
- Metodologia de implementação (elaboração, implantação, acompanhamento e avaliação)
- Decisões fundamentadas em fatos e dados.
- Capacitação da equipe, a equipe de liderança da Secretaria (Secretário, Coordenadores, Supervisores, Assessoria Técnica ou outras pessoas que tenham atuações que no âmbito estratégico).
- Apoio técnico específico e permanente a cada Secretaria.

Metodologia e Estrutura do PES

A metodologia utilizada para a elaboração e implementação do PES segue os princípios do planejamento estratégico, onde a liderança formal da secretaria assume a responsabilidade pelo direcionamento e coordenação do processo de elaboração do Planejamento Estratégico da secretaria, abrindo o processo à participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, na busca de ações de melhoria do ensino e da aprendizagem.

A metodologia e o manual contendo o processo passo a passo é o resultado do trabalho de mais de 14 anos de estudos e experiências bem-sucedidas de gestão escolar no Brasil e no exterior. Neste processo, estão envolvidos técnicos do Ministério da Educação/FUNDESCOLA que colaboraram nas primeiras edições e nas versões subseqüentes.

a) Estrutura: O PES está estruturado em duas partes: Visão Estratégica e Plano de Suporte Estratégico.

b) Etapas de Elaboração e Implementação do PES

Da preparação à implementação, o PES desdobra-se em cinco etapas:

- Preparação
- Análise Situacional (auto-avaliação ou diagnóstico)
- Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico
- Execução
- Monitoramento e Avaliação

c) Quem Elabora e Implementa o PES

Todo o processo de elaboração e implementação do PES é coordenado pela liderança da Secretaria de Educação, que tem o secretário de Educação como seu

representante maior. Os colaboradores em geral, isto é, os demais servidores da Secretaria, participam da elaboração do PES, mas isso não significa que todos devam participar de tudo. Embora todos possam e devam opinar, é importante e necessário criar uma estrutura que garanta a elaboração e a implementação do PES de maneira organizada e eficaz.

A estrutura sugerida no manual do PES compõe-se dos seguintes elementos.

- Grupo de Sistematização
- Comitê Estratégico
- Coordenador do PES
- Líderes de Objetivos Estratégicos
- Gerentes dos Planos de Ação
- Equipes dos Planos de Ação

Dinâmica do processo de elaboração e implantação do PES

Para iniciar o processo de elaboração do PES, deve-se constituir o Grupo de Sistematização e indicar o coordenador do PES.

O Secretário de Educação convoca uma reunião com a liderança, explica o que se pretende fazer e a importância do que será feito. Constitui, então, o Grupo de Sistematização e, em acordo com o grupo, indica o coordenador do PES. O grupo e o coordenador devem ser indicados formalmente, em reunião com registro em ata.

Em seguida, o grupo estabelece uma estratégia para o estudo conjunto do manual do PES. É importante que os membros do grupo tenham visão global de todo o processo de elaboração do PES. Essa visão, produto de uma leitura cuidadosa de todo o manual, será fundamental para a elaboração adequada do PES e para o esclarecimento de toda a Secretaria de educação.

Finalmente, a Secretaria e as escolas devem ser informadas sobre o processo de elaboração do PES, em reuniões diversas com todos os servidores e escolas. É muito importante que todos os envolvidos tenham conhecimento do processo que vai se desenvolver: o que se pretende fazer, por quê, como e em quanto tempo.

Análise situacional da Secretaria de Educação

– Coleta de Dados

A análise situacional da Secretaria é realizada por um conjunto de três instrumentos para avaliar o seu desempenho. Como a administração de uma dada secretaria pode estar descentralizada, será importante aplicar os instrumentos em todas as instâncias também, para se ter um melhor conhecimento do funcionamento do sistema. O Grupo de Sistematização deve analisar com cuidado essa questão e tomar as decisões pertinentes.

– Análise dos Dados

Nesta fase, os dados e informações coletados nos Instrumentos 1, 2 e 3 e resumidos nas três fichas-resumo são analisados para se identificarem os fatores críticos de sucesso da Secretaria de Educação, isto é, aquelas poucas coisas que a Secretaria deve executar bem para conseguir um bom desempenho.

Essas “poucas coisas” são pontos fracos identificados, ou seja, oportunidades de melhoria, com base no preenchimento e análise dos instrumentos 1, 2, e 3. Os fatores críticos de sucesso, se não forem adequadamente controlados (gerenciados), afetarão a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria.

Definição da Visão Estratégica e o Plano de Suporte Estratégico

Nesta etapa, a Secretaria de Educação define sua visão estratégica e seu plano de suporte estratégico, que constituem o corpo do PES. A Secretaria define

não só o que vai fazer (objetivos estratégicos) e para quem (clientes ou beneficiários), mas também como vai fazer (estratégias), quanto (metas, sempre quantitativas), com quem (responsáveis), quando (prazo), onde (local), quanto custa (custo) e quem paga (financiamento).

Logo, é importante que sejam observadas as recomendações apresentadas no manual do PES quanto às reuniões que devem ser realizadas, bem como as demais recomendações contidas neste manual, para que a elaboração do PES se faça da melhor maneira possível.

Resultados do PES

a) Execução, Monitoramento e Avaliação

Após a conclusão do Plano de Suporte Estratégico a execução, o monitoramento e avaliação devem ocorrer tendo em vista que a implementação dos planos de ação já podem ser mensurados. O sucesso do Plano de Ação depende de sua boa elaboração, mas do monitoramento e avaliação de sua implementação.

É importante que a Secretaria planeje como o acompanhamento das ações previstas será realizado. O Grupo de Sistematização tem um papel fundamental neste processo, especialmente interagindo com todas as partes envolvidas nos planos de ação.

Na realidade, o controle adequado permitirá comparar o previsto com o que está sendo realizado nos planos de ação. Sem as evidências de controle, não há como corrigir os desvios identificados. Para a efetividade dos planos de ação, é necessário que se exerça controle sobre os trabalhos realizados pelos membros de todas as equipes envolvidas.

O monitoramento e a avaliação são fundamentais para que se possa atingir os objetivos do PES. A cada momento, há necessidade de verificar o andamento do PES e adotar todas as medidas necessárias para corrigir o curso das ações de forma imediata.

O gerenciamento eficaz do Planejamento Estratégico da Secretaria está fundamentado na medição do que está sendo feito em função dos objetivos estratégicos estabelecidos, desdobrados em estratégias, metas, planos de ação e indicadores perfeitamente identificados e mensuráveis.

É fundamental que a Secretaria monte uma estrutura para a execução e o acompanhamento dos planos de ação, que envolva o Comitê Estratégico, o coordenador do PES, os líderes de objetivos, os gerentes das metas de melhoria e os membros da equipe dos planos de ação. A operacionalização da estrutura de acompanhamento e controle dos planos de ação será profícua mediante calendário de reuniões previamente agendadas e sua frequência estimulada para o atingimento dos objetivos determinados.

Para realização do monitoramento da execução dos planos de ação, o manual do PES sugere a utilização do formulário de Monitoramento do Plano de Ação, que deverá ser preenchido por parte de cada gerente de equipe, para cada meta. Este instrumento constitui-se na base de análise das reuniões com os líderes de objetivos.

MODELO DA GESTÃO PROPOSTO

A proposição de um modelo da gestão baseado no planejamento estratégico não submete a julgamento os avanços que, de uma forma ou de outra, as práticas do planejamento educacional tradicional proporcionaram aos sistemas de ensino. Não significa, também, que os seus procedimentos perderam o valor e que não devam mais ser utilizados. Algumas práticas do planejamento tradicional estão superadas, todavia, muitos procedimentos técnicos e metodológicos ainda continuam em vigor, ao mesmo tempo em que novos processos são adotados.

No modelo proposto, a visão de longo prazo é fundamental para proporcionar mudanças e avanços sociais duráveis e que correspondam às aspirações da sociedade. Portanto, a visão de longo prazo neste modelo da gestão é uma característica predominante.

O modelo adotado em Trairi é o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, uma ferramenta gerencial utilizada com propósito de auxiliar a realização de melhorias no trabalho desenvolvido, com foco nos objetivos determinados, além de assegurar que os colaboradores estejam trabalhando nesta mesma direção, visando a avaliar e adequar políticas públicas em resposta a um ambiente sujeito a constantes mudanças. Este esforço disciplinado produz decisões e ações fundamentais no presente, com foco no futuro.

O modelo adotado e proposto como forma de equilibrar os aspectos econômicos, de eficiência e eficácia, sociais e de equidade. De forma enfática, direcionamos nossas ações na aprendizagem dos alunos, fortalecendo as escolas e prestando contas de sua atuação, num ambiente de responsabilidade pessoal e social.

Neste processo de planejamento, há uma clareza do que tem que ser feito, como deve ser feito, com que condições materiais, com que pessoas e com o método gerencial que utiliza o planejamento estratégico, com a finalidade de garantir serviços de qualidade. Em resumo, levamos em consideração as necessidade e expectativas de todos os envolvidos, equacionamos a necessidade de recursos materiais e financeiros, levando-se em conta a capacidade do governo municipal, a capacidade das pessoas e a institucional e, principalmente, a implementação da proposta, ou seja, a sua governabilidade.

A premissa fundamental para elaboração do PES é a formação do gestor municipal e equipe da Secretaria e dos responsáveis pela sua implementação, junto com os demais agentes envolvidos. A formação inicial é patrocinada pelo Ministério da Educação e tem por finalidade promover a compreensão da

metodologia e acesso aos materiais necessários para o desenvolvimento do PES junto às secretarias municipais de Educação.

O desenvolvimento do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Trairi utilizou a fundamentação contida no Manual de Elaboração do PES. No primeiro momento, foi constituído o Grupo de Sistematização e feita a indicação do coordenador municipal do PES. Todos os acontecimentos formais desenvolvidos foram escritos em livro de ata próprio, como forma de registrar e acompanhar todas as etapas do planejamento.

De acordo com as orientações do manual do PES, o Grupo de Sistematização reuniu-se no dia 02 de dezembro de 2005, para consolidação dos dados do Instrumental 1 – Levantamento da Situação Institucional – LSI. A continuidade das discussões sobre o Instrumental 1 aconteceu no dia 27 de dezembro de 2005 e, naquela oportunidade, as conclusões foram determinadas.

De bom alvitre é ressaltar que, no final do ano de 2005, houve mudança do principal gestor da Secretaria de Educação. Em janeiro de 2006, assumiu a Secretaria de Educação o Sr. José Cavalcante Arnaud.

Manteve-se a base dos profissionais lotados na Secretaria de Educação e da continuidade do processo de planejamento. Esta atitude foi adotada pelo gestor para cumprimento do princípio constitucional da continuidade, inerente à Administração Pública.

Com a nova gestão, o Grupo de Sistematização reuniu-se no dia 10 de fevereiro de 2006, com a finalidade de aplicar o Instrumental 2 – Autoavaliação do Desempenho da Secretaria de Educação, com Base em Critérios de Excelência – ADS. No dia 14 de fevereiro, em reunião extraordinária do Grupo de Sistematização, houve a mudança do coordenador do PES municipal, bem como a substituição de alguns membros do Grupo de Sistematização. Esta reunião foi fundamental para correção de rumos e alinhar as ações efetivas para do desenvolvimento do PES.

No dia 17 de março de 2006, o Grupo de Sistematização realizou uma reunião ordinária com a finalidade de estudar e compreender o conteúdo do Instrumental 3 – Avaliação Estratégica da Secretaria – AES.

Naquela oportunidade, os questionários foram distribuídos para aplicação nas diversas instâncias da Secretaria de Educação. Finalmente, após a implementação dos três instrumentais, no dia 28 de abril de 2006, os questionários foram recolhidos para que o Coordenador do PES pudesse elaborar a Síntese da Análise Situacional, em formulário próprio do Manual do PES.

A Síntese foi fundamental para identificação dos principais problemas que a Secretaria pretendia atacar e as principais ações que foram desenvolvidas. Devemos ressaltar é que a liderança e o pessoal da Secretaria mantiveram-se coesos e com ampla participação.

No dia 19 de maio de 2006, reuniram-se o Grupo de Sistematização e todos os funcionários da Secretaria de Educação, em uma reunião ampliada, para apresentação da primeira versão do Planejamento Estratégico da Secretaria – PES. Este momento foi marcado por amplas discussões e realinhamento do planejamento, estabelecimento das metas e planos de ação.

No início do ano de 2007, fizemos ampla divulgação do PES junto à comunidade e aos meios de comunicação locais. Após este período, o Grupo de Sistematização, os líderes de objetivos, os gerentes de metas e os demais responsáveis pelas ações mantêm sintonia para a execução, monitoramento e avaliação de todas as metas e ações definidas, utilizando formulário próprio estabelecido no manual do PES.

Compreensão prática dos assuntos tratados nos parágrafos anteriores estão todos registros em livros de atas próprios da Secretaria Municipal de Educação, para demonstrar as etapas, conceitos e a implementação do Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação – PES, como modelo da gestão adotado pela Secretaria Municipal de Educação de Trairi, Estado do Ceará.

Atualmente a Secretaria Municipal de Educação de Trairi está realizando a etapa final definida no Manual do PES, correspondente a Execução, Monitoramento e Avaliação, que ocorrem quando o plano de suporte estratégico já está concluído e seus planos de ação começam a ser implementados. Como o sucesso do plano de ação depende não só de boa elaboração, mas, principalmente, de bom monitoramento e avaliação e de sua implementação, é indispensável que a Secretaria de Educação planeje como o acompanhamento dessas ações previstas será efetuado.

É importante, também, que nessa fase o Grupo de Sistematização elabore estratégia de comunicação do PES para as partes interessadas. O Grupo de Sistematização mantém o rígido controle sobre este processo, com reuniões periódicas para correção de rumos e adoção de todas as providências necessárias para o alcance do sucesso desejado.

Gerenciar os planos de ação é uma tarefa difícil, principalmente quanto ao processo de medição do progresso do que está sendo feito; todavia esta dificuldade não deve impedir que medidas sejam adotadas para o atendimento dos objetivos propostos. Uma estrutura foi definida para a execução e o acompanhamento dos planos de ação, que envolve o Comitê Estratégico, o coordenador do PES, os líderes de objetivos, os gerentes das metas e os membros da equipe dos planos de ação.

Para a operacionalização desta estrutura de acompanhamento e controle dos planos de ação, foi estabelecida uma série de reuniões previamente agendadas. As reuniões têm como objetivo o adequado monitoramento do PES, com as seguintes definições: uma reunião por mês do Grupo de Sistematização; uma reunião por semana entre o coordenador do PES e cada líder de objetivo; uma reunião a cada quinze dias entre cada líder de objetivo com os gerentes do plano de ação de seu objetivo estratégico; uma reunião por semana entre cada gerente de plano de ação e sua equipe; sempre que necessário, uma reunião entre os membros de cada equipe de plano de ação.

Para todos os procedimentos anteriormente descritos, o Manual do PES define conceitos, atribuições e formulários próprios, cabendo ao órgão executor estudá-los, implementá-los e realizar as devidas adaptações a sua realidade.

O Planejamento Estratégico da Secretaria – PES disseminou uma nova cultura junto aos nossos colaboradores: o pensar estratégico. Esta mudança de atitude implica: um compromisso e propósito definido para a educação pública municipal; compreensão do ambiente social, econômico e político; identificação das forças capazes de afetar ou impedir que o nosso compromisso e propósito sejam atingidos; este novo pensar provocou o desenvolvimento da nossa criatividade para dar respostas efetivas a estas forças.

Resultados

Numa análise comparativa entre o início do planejamento em 2005 e o ano de 2008, muitas mudanças foram realizadas.

O primeiro aspecto diz respeito ao planejamento da rede escolar municipal, que foi constituída em polos educacionais, num total 24 polos, redefinida em 2008, para 16 polos educacionais. Esta sistemática proporciona melhor acompanhamento pedagógico, administrativo e financeiro da rede de escolas, além de vislumbrar aspectos demográficos e geográficos no processo de planejamento de matrícula, do acesso e permanência dos alunos.

Ao redefinir o papel da educação municipal diante dos pressupostos do planejamento elaborado e desenvolvido em parceria com as escolas e a comunidade, conseguimos avançar na garantia do direito à educação de qualidade, com reflexos importantes na mudança do panorama dos processos excludentes da população em idade escolar.

Na faixa etária de seis a 14 anos -- obrigatória para o ensino fundamental --, a distorção idade-série apresentava os seguintes percentuais: no ano de 2004, 32,90%; em 2005, 28,80; e, no ano de 2006, 24,90%, segundo MEC/INEP – 2009. Nota-se a gradativa diminuição da distorção idade-série nos anos analisados.

As taxas de rendimento (aprovação, reprovação, abandono), apresentam modificações em ritmo planejado diante das ações realizadas pela Secretaria junto às escolas municipais e ao processo de planejamento.

Vale ressaltar que os dados disponibilizados na tabela seguinte são oriundos do sistema de acompanhamento do MEC/INEP, relativos ao acompanhamento e evolução dos anos de 2001, 2005 e 2007, para o Ensino Fundamental do 5º e 9º anos, tendo em vista serem estas as séries que passam por processo de avaliação a cada dois anos pelo Ministério da Educação, cujos dados geram o IDEB do Município.

De bom alvitre é salientar que o Município antes do ano de 2005, era desprovido de instrumentos de planejamento e de acompanhamento dos indicadores educacionais, haja vista que não localizamos documentos que oferecessem subsídios para a adoção de medidas saneadoras das dificuldades detectadas. Portanto, a construção de um sistema de planejamento e gestão da Secretaria de Educação tem a sua base fundada em 2005 e a sua implementação, a partir de 2006, quando assumimos a administração da Secretaria.

Quanto ao aspecto da gestão escolar, cujas formações eram deficitárias, o Município promoveu no período de 2005 a 2008, a capacitação dos núcleos gestores das escolas públicas municipais, numa parceria entre a Prefeitura Municipal e o Governo do Estado do Ceará, através da Universidade Estadual do Ceará – UECE, com os cursos de Extensão e Pós-Graduação em Gestão Escolar, beneficiando os gestores das escolas públicas municipais e funcionários da Secretaria de Educação.

A Secretaria de Educação e as escolas foram dotadas de novas rotinas de trabalho estabelecidas no processo de construção do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, metodologia análoga ao Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, ambas disseminadas pelo Ministério da Educação e implementadas pelos municípios e escolas diante de um processo de adesão, formação e apoio técnico e financeiro.

Junto às escolas municipais, foi desenvolvido um amplo processo de autonomia administrativa, pedagógica e financeira, com a criação e capacitação dos Conselhos Escolares e Grêmios de Estudantes. Cada escola passou a se constituir unidade executora, com definição de estatuto e regimento próprios. O envolvimento da comunidade com a escola gerou resultados para construção de um sistema articulado de educação.

No processo de planejamento estabelecido há um cronograma para melhoria da infra-estrutura das unidades escolares. No período de 2006 a 2008, foi construída uma escola, reformadas/ampliadas seis escolas, além de realização de pequenas construções, reformas pinturas em várias escolas urbanas e rurais.

Até o final de 2008, todas as escolas-polos urbanas e rurais haviam recebido laboratórios de informática, em parceria com o Governo Federal, destinando para escolas rurais um laboratório completo com cinco computadores, enquanto as escolas urbanas receberam um laboratório com dez computadores.

O sistema de transporte escolar, que até 2006 era precário, utilizando-se de veículos inadequados, os chamados carros “pau-de-arara”, foram substituídos a partir de 2007 por veículos fechados (ônibus, vans, Kombis e micro-ônibus), ação que proporciona aos alunos mais conforto, segurança e qualidade.

Quanto ao aspecto pedagógico, a Secretaria de Educação criou o seu sistema de acompanhamento permanente e de avaliação dos indicadores e ações educacionais. Para reforçar o desenvolvimento de ações pedagógicas, a Secretaria investiu no processo de alfabetização, leitura e escrita dos alunos do 1º e 2º anos do

Ensino Fundamental, especialmente, com os projetos realizados em parceria com a Secretaria de Educação do Estado e Ministério da Educação.

Para dar suporte pedagógico, foram promovidas diversas capacitações dos professores e coordenadores pedagógicos, foi confeccionado e distribuído material pedagógico para os alunos e escolas, ampliada a distribuição de livros didáticos e paradidáticos; sistematização de conhecimento e experiência em reuniões periódicas com a finalidade de acompanhar e avaliar o processo de ensino e aprendizagem.

Com o desenvolvimento do processo de planejamento e gestão por intermédio do PES, a Secretaria tem procurado implementar diversos programas e projetos, além de aplicar novas metodologias na busca incessante por melhores resultados educacionais.

Os resultados alcançados até o momento são fruto do monitoramento e avaliação constantes, com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos no PES. A experiência tem nos mostrado que é importante manter um forte controle para verificar o andamento do planejamento e tomar as medidas apropriadas para corrigir o curso das ações de forma imediata e quando se fizer necessário.

A Coordenação de Planejamento e Projetos da Secretaria Municipal de Educação é o órgão responsável pelo gerenciamento do PES, com o envolvimento direto do Comitê Estratégico e o Grupo de Sistematização.

Os resultados alcançados nos incentivam a continuar o trabalho constante para propiciar condições para implementação de políticas educacionais, concebidas de forma planejada e articulada entre o Poder Público e a Sociedade, visando: ao direito do aluno à formação integral com qualidade; ao reconhecimento e valorização à diversidade; à definição de parâmetros e diretrizes para a qualificação dos profissionais da educação; à educação inclusiva; a gestão democrática e ao desenvolvimento social.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados pela Secretaria Municipal de Educação ao longo destes três anos com a aplicação do Planejamento Estratégico da Secretaria – PES nos dão conta de que o planejamento estratégico, aliado ao pensamento estratégico, conduz à gestão estratégica, fundamento de uma organização efetiva.

A disseminação da ideia deve contaminar todos os agentes envolvidos, principalmente, porque a educação pública de qualidade deve ser uma condição fundamental para o desenvolvimento humano.

Não nos devemos esquecer de que as escolas e as secretarias municipais de Educação fazem parte de um sistema estadual e nacional de educação pública, o que requer uma reflexão permanente quanto às intenções e práticas daqueles que são responsáveis por estes processos. Requer, acima de tudo, que o Poder Público local reconheça as necessidades educacionais e as grandes demandas sociais.

É necessária a compreensão de conceitos fundamentais sobre a descentralização, participação, autonomia e democracia, como condição para a formação de uma cultura de planejamento estratégico que garanta uma escola pública de qualidade para todos.

O papel das secretarias de Educação é fundamental, não só porque estabelecem as diretrizes e objetivos estratégicos do sistema educacional, como também providenciam apoio técnico-pedagógico-gerencial às escolas para que estas possam tornar realidade os objetivos de aprendizagem perseguidos.

Segundo Xavier (2005, p.7), dadas a estrutura e as características do sistema educacional brasileiro, as escolas eficazes só existirão onde encontrarmos as secretarias também eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n 10. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 1997.

ABU-DUHOU, I. Uma gestão mais autônoma das escolas. Brasília, UNESCO/IIEP, 2002.

ALBUQUERQUE, M.G.M. & VIEIRA, S.L. Política e planejamento educacional. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

AMARAL SOBRINHO, José. O Plano de desenvolvimento da escola e a gestão escolar no Brasil: situação e perspectivas. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001. 36. (Série Documentos, nº 2).

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, Igor H. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Igor H.; MaDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BALL, Stephen J. Reformar escolas – reformar professores e os terrores da performatividade. Exposição no II congresso da ANPAE sobre Política e administração da educação. Universidade do Minho/Portugal. Janeiro 2001.

BARROSO, João. Exposição no II congresso de Política e Administração da educação. Universidade do Minho. Janeiro 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Promulgada EM 05.10.1988

BRASIL/MEC - LEI DO FUNDEB – Lei 11.494, de 20 de junho de 2007.

BRASIL/MEC - FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - lei 9.424, de 24 de dezembro de 2006.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

BRASIL/SENADO FEDERAL. Lei n. 010172, de 9 de janeiro de 2001, aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, Senado Federal/Subsecretaria de Informações, 2001.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Orçamento. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/orcament/principal/exibe.asp> >, acesso em 23 Jan. 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CANTERO, Germán. La gestión escolar en condiciones adversas: escuelas que interpelan, orientan y reclaman. Exposição no III Congresso Latino-americano de Administração da Educação. Universidade Estadual de Campinas/Faculdade de Educação. Campinas, julho de 1997.

CARBONNEL, Jaume. A aventura de inovar. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

CARNEIRO, Maria Aparecida Lopes. A participação da comunidade escolar e suas implicações para a prática democrática da escola. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Brasília, 2002.

CARVALHO, L. Indicadores de desempenho gerencial. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

CATELLI; Armando; SANTOS, Edilene S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. Trabalho apresentado na 13th Asian Pacific Conference on International Accounting Issues – Rio de Janeiro, 28-31 de outubro, 2001.

CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. Documento do Clad, 1998.

COUTINHO, Marcelo J. V. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público. Brasília, jul./set., 2000.

DE OLIVEIRA, H. C. Desburocratização: Causas ou efeitos? Artigo Publicado no **Jornal do Brasil**, Caderno Especial, em 8 de março de 1981. Secretário de Modernização e Reforma Administrativa da SEPLAN/PR.

DESBUROCRATIZAR. Site Desburocratizar. Acessado em 31 de maio de 2009 no site: <http://www.desburocratizar.org.br/>.

DOU – Diário Oficial da União, Lei Complementar Federal número 101, 4 de maio de 2000.

FERREIRA, Ademir Antonio. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FPNQ. PNQ: Planejamento do sistema de medição do desempenho global. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001.

FULLAN & HARGREAVES. A escola como organização aprendente. Porto Alegre: Artmed. Editora, 2000.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais no início do século XXI. Petrópolis - RJ: Vozes, 2003.

GOVERNO RJ, Orçamento. disponível em: http://www.controle.rj.gov.br/inst_gestao/orc_anual, acesso em 23 Jan. 2006.

HERNÁNDEZ, Fernando; SANCHO, Maria Juana; CARBONELL, Jaume; TORT, Antoni; SIMÓ, Nuria; CORTÉS, Emilia Sanchez. Aprendendo com as inovações nas escolas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

HITT, Michael A. (e outros). Administração Estratégica, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HRONEC, Steven. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custom para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. acesso em 31.05.2009 no site: www.inep.gov.br

LAMOUNIER, Bolívar. Revista Exame. São Paulo, Maio de 1997.

LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL – Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000.

LDB – Lei 9.394 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 2006.

MARINI, C. M. F. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**. Brasília, out./dez., 2002.

MARTINS, Luciano. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997.

MATUS, C. Adeus Senhor Presidente: planejamento, antiplanejamento e governo. Recife. Litteris, 1989.

MATUS, C. Política, planejamento & governo. Brasília: IPEA, 1993, Tomo I e II.

MEC – Ministério da Educação. acesso em 31.05.2009 no site: www.mec.gov.br

MELO, G.N. Cidadania e Competividade: desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1993.

MENDONÇA, E.F. A Regra e o Jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: LaPPlane/FE/Unicamp, 2000.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MÜLLER, Cláudio. J. Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. In: _____. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. 3ª ed., Lisboa: Dom Quixote, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORMOND, Derry; LÖFFLER, Elke. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília, abr./jun., 1999.

OSBORNE, D. et. al. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público, Brasília: Ed. Comunicação, 1994.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo. Brasília, MH Comunicação, 1995.

OSÓRIO, V. L. A utilização do Balanced Scorecard no Aperfeiçoamento da Administração Pública Gerencial – Estudo de Caso de uma Autarquia Municipal. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OTERO, Roberto B. Planejamento e controle gerencial. Rio de Janeiro, FGV, 1999.

PALADINI, Edson P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PARENTE FILHO, José. Planejamento estratégico na educação. Brasília. Plano Editora, 2001.

PEREIRA, L. C. B. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. **Revista do Serviço Público.** In Bresser-Pereira e Spink, orgs. 1998. acessado em 31.05.2009. no site: <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>.

PIMENTA, Carlos C. A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes mundiais. Brasília, TCE, 1998.

POLLIT, C. Managerialism and the public services: the anglo-american experience. Oxford/Massachusetts: Basil Blackwell, 1990.

PORTER, M.E. Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RODRIGUEZ, Alberto; HERRAN, Carlos A. Educação Secundária no Brasil: chegou a hora. Washington: Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID/Banco Mundial-BIRD, 2000

RIBEIRO, J. L. Planejamento Estratégico e Desdobramento de Diretrizes. Material de Suporte Especialização em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre. 2005.

RIO GRANDE DO SUL - SEFAZ - Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, Participação (%) das atividades no Valor Adicionado Fiscal – VAF, 2006.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. Melhores Desempenhos das Empresas. São Paulo, Makron Books, 1994.

SANTOS, Boaventura de Souza. Introdução a uma ciência pós-moderna. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

THE WORLD BANK. Project Appraisal Report on a proposed loan in the amount of US\$62.5 million to the Federal Republic of Brazil for the School Improvement Project - FUNDESCOLA I. Washington: The World Bank, 1998.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRE, Saturnino de la. Innovacion educativa. Madri: Dykinson, S.L. 1997.

TROSA, Sylvie. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

XAVIER, A. C. da R. Como elaborar o planejamento estratégico de sua secretaria de educação. Fundescola/DIPRO/FNDE/MEC. 2ª ed. Brasília: 2005.