



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

ELBA CARLA GOMES INÁCIO

**A FORMULAÇÃO E APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE
SÃO FRANCISCO DO CONDE**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

ELBA CARLA GOMES INÁCIO

**A FORMULAÇÃO E APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE
SÃO FRANCISCO DO CONDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

I32f

Inácio, Elba Carla Gomes.

A formulação e aplicação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão da Secretaria Municipal de Educação de São Francisco do Conde / Elba Carla Gomes Inácio. - 2018.

36 f. : il.

Monografia (especialização) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

Orientador: Prof. M.e Reginaldo Nascimento da Silva.

1. Planejamento estratégico - São Francisco do Conde (BA). 2. São Francisco do Conde (BA) - Secretaria Municipal de Educação - Administração. I. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.401208142

ELBA CARLA GOMES INÁCIO

**A FORMULAÇÃO E APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE
SÃO FRANCISCO DO CONDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: 12/11/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. M.e Reginaldo Nascimento da Silva (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. M.e José Arnaldo Farias Sales

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a M.^a Maria Gabrielle Sousa de Santana

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural AR/CE (SENAR/CE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado forças e encorajamento para chegar até aqui, por me proporcionar capacidade e força de vontade para conquistar todos os meus objetivos. Por me ajudar a superar os desafios e apesar dos momentos exaustivos e das dificuldades encontradas, o Senhor foi a minha força e sempre me inspirou a prosseguir.

A meu esposo Marcelo da Silva Earl e filhos por compreenderem as minhas ausências.

Ao Secretário Municipal de Educação Marivaldo do Amaral pela atenção e pelo tempo doado a esta pesquisa.

E ao meu orientador Reginaldo Nascimento da Silva pela valiosa orientação.

RESUMO

A presente pesquisa expõe os fundamentos, princípios e considerações sobre a aplicação do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação e de que forma essa tão importante ferramenta vem contribuindo para que a atual gestão alcance as metas estabelecidas para o quadriênio 2017/2020, de forma a ser um facilitador na construção de novos caminhos para uma educação pública de qualidade e de inclusão. Tem por objetivos observar se as estratégias e as ações estão contribuindo para os resultados esperados, se as informações gerenciais estão sendo fornecidas periodicamente, bem como averiguar se as intervenções ocorrem a tempo de não comprometer o desempenho do processo. Quanto a metodologia utilizada, considerando o objeto a ser pesquisado, optou-se pelo estudo de caso, pois este permite observar todas as suas variáveis. A coleta de dados é através da observação “in loco”, análise documental e das rotinas gerenciais da referida Secretaria, bem como a realização das entrevistas semiestruturadas com a utilização de um questionário composto por vinte questões abertas por entender que possibilitam maior expressão do entrevistado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico - São Francisco do Conde (BA). São Francisco do Conde (BA) - Secretaria Municipal de Educação - Administração.

ABSTRACT

This research exposes the fundamentals, principles and considerations about the implementation of the strategic planning of the Municipal Education Department and how this important tool has contributed to the current management reach the goals established for the quadrennium 2017/2020, in order to be a facilitator in building new avenues for quality public education and inclusion. It aims to see if strategies and actions are contributing to the expected results if management information is being provided periodically, as well as ascertain whether interventions occur in time to not compromise process performance. Regarding the methodology used, considering the object to be researched, we chose the case study, since it allows to observe all its variables. The data collection is through observation "in loco", documentary analysis and the managerial routines of said Secretariat, as well as the accomplishment of semi-structured interviews with the use of a questionnaire composed of twenty open questions because they understand that they allow a greater expression of the interviewee.

Keywords: São Francisco do Conde (BA) - Municipal Secretary of Education - Administration. Strategic planning - São Francisco do Conde (BA).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2	GESTÃO PÚBLICA	12
2.3	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
2.4	CONTROLE SOCIAL	14
2.5	AS PRINCIPAIS FASES PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
3	METODOLOGIA	15
3.1	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	16
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1	A APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
4.2	DADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SEDUC	19
4.3	OBSERVAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS	25
	APÊNDICES	27

1 INTRODUÇÃO

A administração pública percorreu um longo caminho passando por diversas fases e sendo gerenciada por sistemas, os quais o Patrimonialista e o Burocrático tiveram maior ênfase nas literaturas que abordam o assunto. O sistema Burocrático foi o que mais se assemelhou com as características que melhor define as autarquias responsáveis pela administração da coisa pública

Observa-se uma mudança exponencial na condução dos negócios públicos e esta mudança ocorre por meio do Modelo da Administração Pública Gerencial, que tem como princípios basilares à descentralização, a horizontalização, ênfase nos cidadãos – usuários e o foco nos resultados.

Assim, apontando para a necessidade de governar como se administra uma empresa, uma vez que, é por mediação das entidades públicas, que o governo atende o cidadão/usuário dos serviços públicos. E nesse contexto de busca da qualidade, que uma ferramenta de primordial importância surge para aperfeiçoar o sistema.

Desta forma, o planejamento deve ser visto do mesmo modo como aponta Kotler e Armstrong (2003, p.33)

O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que esta acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.

O planejamento estratégico nas instituições governamentais frequentemente e diferentemente das empresas privadas tem por principais metas para a sua implantação, identificar a missão, avaliar a estratégia vigente, analisar o ambiente onde, definir e quantificar os objetivos e elaborar o orçamento e o controle. Visa ainda orientar a utilização racional dos recursos.

Verificou-se, nas literaturas consultadas no decorrer do curso de graduação realizado, que na Administração Pública a Lei de Responsabilidade Fiscal, o Planejamento Estratégico, e a gestão da Informação são pilares fundamentais que norteiam para os resultados desejados junto aos seus usuários, ou seja, junto aqueles que pagam os impostos.

Neste sentido, a gestão pública tem por principio reverter os impostos pagos pela população em prestações de serviços de qualidade, e estes princípios junto a Lei de Responsabilidade Fiscal que traz os elementos necessários para a elaboração do presente trabalho, uma vez que, os sistemas e métodos anteriores de administrar o Estado falharam.

A relevância do trabalho se faz diante da necessidade da administração pública tornar-se eficiente e eficaz no atendimento dos serviços públicos a seus usuários.

A partir daí, ao estabelecer o objetivo de promover o equilíbrio fiscal, ou seja, o equilíbrio das contas públicas e a prestação de serviços e planejamentos.

Entretanto, ainda que o Planejamento Estratégico seja considerado a principal ferramenta de gerenciamento organizacional, seja ela pública ou privada, precisará de revisões periódicas que possam adaptá-lo as frequentes mudanças das metas e dos objetivos governamentais que impedem a sua eficácia.

Diante do exposto, foi escolhido o Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação (SEDUC) como objeto desse estudo.

Neste contexto, o seguinte questionamento é objeto desta pesquisa: De que forma esta sendo aplicado atualmente o Planejamento Estratégico na Secretaria Municipal de Educação de um dado Município do Recôncavo Baiano?

Portanto, o objetivo do presente estudo é avaliar qual é a situação atual do planejamento estratégico na gestão da Secretaria.

Quanto aos Objetivos Específicos, podemos apontar que foram importantes: identificar os desvios e falhas que se convertem em problemas na execução do planejamento estratégico, a fim de corrigi-los e evitar sua reincidência; avaliar se as estratégias e as ações estão contribuindo para os resultados esperados, dentro das situações previstas; averiguar se as intervenções ocorrem a tempo de não comprometer o desempenho do processo.

Dessa forma, para alcançar este objetivo será necessário verificar quais as oportunidades e as ameaças do planejamento estratégico atual e observar se as metas do planejamento estratégico estão sendo atingidas.

A metodologia utilizada, considerando o objeto a ser pesquisado e a forma como ele se configura na realidade, optou-se pelo estudo de caso, por entender a capacidade deste método em analisar as questões particulares que envolvem a temática e, permitindo observar todas as suas variáveis. Para realização da coleta de dados será realizada uma entrevista semiestruturada com a utilização de um questionário composto por questões abertas por entender que possibilitam maior expressão do entrevistado.

O presente estudo não tem pretensão de esgotar o assunto, mas fazer uma análise situacional do planejamento estratégico observado na Secretaria de Educação de um dado Município do Recôncavo Baiano.

2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico (PE) é uma área do planejamento empresarial, podendo ser conceituado como uma ferramenta de gestão, que a muito vem sendo usada nas organizações privadas para analisar o seu ambiente e definir os objetivos e a elaboração das estratégias que serão utilizadas para alcançar tais objetivos.

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humanos] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001, p. 30).

O Planejamento Estratégico visa prever o futuro da empresa, instituição setores de trabalho, e onde mais estiver sendo aplicado, pois tem como função planejar e decidir antecipadamente o que fazer, de que forma fazer e quando fazer, para alcançar uma condição esperada. Através de sua metodologia gerencial o PE revisa a missão da empresa e faz a partir daí as mudanças necessárias, permitindo que os esforços realizados em todos os âmbitos da organização tenham unidade e coesão.

Os elementos que compõem o Planejamento Estratégico são: missão, visão, valores, cenário, objetivos estratégicos, indicadores e metas.

Segundo Chiavenato (2003) O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilizam a empresa e auxilia na tomada de decisão e na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a organização.

Neste sentido Chiavenato enfatiza as questões mais importantes de um processo de planejamento estratégico: Onde e como estamos? Onde queremos chegar? Como chegaremos lá?

Ressalta ainda a necessidade de realizar uma análise da importância do planejamento estratégico para as organizações. Cita que a administração estratégica melhora a forma de gerenciar e fundamentalmente atingir metas. Segundo o autor não existe gerenciamento sem metas, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar e/ou cumprir os padrões preexistentes.

Neste sentido, o presente trabalho visa buscar essas informações frente a Secretaria Municipal de Educação de um dado Município do Recôncavo Baiano, afim de descrever e analisar as principais intenções, como a secretaria tem se comportado, se posicionado e atuado, para o seu desenvolvimento, como tem se preparado para eventuais riscos, antecipando e aproveitando as oportunidades.

2.2 GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública, conforme Graham Jr. e Hays (1994) está intrinsecamente vinculada aos atos administrativos que ocorrem dentro das estatais, ou seja, enquanto o papel da administração pública é formular políticas, a função do gerenciamento público é a de executar essas políticas de forma eficiente.

Argumenta ainda que a gestão, em órgãos da administração pública direta, está presente no país desde o período colonial e vem seguindo a evolução deste até os dias atuais. A herança desse período, onde existia uma estrutura pública frágil e fragmentada, ainda hoje apresenta fortes reflexos, quando se observa um significativo aumento quantitativo dos serviços prestados a sociedade, porém a discrepâncias em termo qualitativo, pouco se tem melhorado.

De acordo com Graham Jr. e Hays (1994) isso ocorre pela falta de gestores públicos comprometidos com a estrutura pública. Outro fator importante é caracterizado pelo grande déficit de servidores nos órgão e o crescente aumento de usuários em busca de atendimento a fim de respostas rápidas e efetivas.

Outro fator, que segundo autor tem afetado as organizações é o fato de estas apresentarem uma estrutura extremamente centralizadora em que o processo decisório é feito de forma verticalizada. Aonde os gestores de menor hierarquia têm a sua autonomia decisória extirpada, limitando-se a cumprir as normas impostas pelo regimento da instituição, que, em muitas situações encontram-se fora do contexto atual.

Com o objetivo de amenizar esse fenômeno, Graham Jr. e Hays (1994) recomenda um realinhamento das áreas relacionadas com o planejamento, organização, gestão de pessoas, direção, coordenação, prestação de contas e orçamento. Esse alinhamento das áreas é notado em várias organizações do país tanto pelas ferramentas de controle orçamentário e de gestão impostas pelo Tribunal de Contas da União, e também por meio do Programa de Qualidade do Governo Federal que apresenta diretrizes para que essas organizações possam dar um salto quantitativo e qualitativo nos seus modelos de gestão.

Assim, a gestão pública brasileira, em meio a tantas dificuldades estruturais, vem evoluindo, mesmo lentamente. Entretanto, com as reformas do Estado e as reestruturações das legislações não aplicáveis ao contexto atual espera-se avanços significativos em um futuro próximo.

2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No cenário econômico atual em um momento de crise e incertezas sobre o futuro, onde se observa os cortes nos orçamentos e o desmonte da máquina pública, é cada vez mais importante a reavaliação dos gestores das prioridades onde serão aplicados os recursos públicos, para que estes possam atingir o máximo de eficiência e economia, para que não haja desperdícios, tão pouco desvio destes.

[...] pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar as respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É olhar para o futuro, sem perder de vista o presente. Essa ferramenta foi criada para auxiliar gestores a traçar um plano de ação, identificando os problemas e sugerindo ações corretivas, tendo uma visão holística da organização; fixando as metas a serem atingidas; para isso, deve ter espírito empreendedor, ousado, buscando atingir o sucesso, que, no caso da administração pública, é a excelência nos serviços prestados, ou seja, pelo menor custo, no menor tempo possível e com qualidade (MATUS, 1996, p. 12, apud SILVA, 2006, p. 18).

Silva (2005) destaca com muita propriedade que a administração pública é aquela operada por agentes públicos no exercício de uma função. E o exercício dessa função pública, em um Estado de Direito, voltada necessariamente ao cumprimento de uma finalidade, estabelecida em lei para a realização do interesse público e do bem comum.

Nesse contexto de expansão comercial, de globalização e com o advento das redes sociais, a informação tem sido cada vez mais difundida e na administração pública não poderia ser diferente e esta por sua vez busca atingir resultados semelhantes aos das organizações privadas que é de atender o seu cliente (cidadão/usuário) com eficiência, agilidade e garantindo um grau de satisfação cada vez maior.

Segundo Castro (2011), a forma de administrar com visão externa na área pública é observar a necessidade social, para atingir um resultado medido por indicador externo, com ações e técnicas medidas por indicador interno. Explicita o autor que a administração de uma entidade deve considerar a eficácia e a eficiência de forma simultânea. Expõe ainda, que eficácia está ligada ao alcance de resultados, enquanto eficiência, à utilização dos recursos nesse processo.

Ainda sobre o assunto, enfatiza o teórico que na área pública a visão de resultado não tem foco apenas no patrimônio público, mas principalmente no problema que a administração se propôs a resolver e que está descrito no planejamento e orçamento público, onde constam os indicadores para resultados e metas para as ações.

2.4 CONTROLE SOCIAL

A Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, conhecida genericamente como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de Finanças Públicas direcionadas para a responsabilidade na gestão governamental, ampara legalmente o controle social, merecendo tratamento minucioso, especialmente no que se refere à atuação dos Tribunais e ao controle direto pela sociedade, visto que traz consigo diversos instrumentos de controle da gestão fiscal.

Segundo disposto no parágrafo único do art. 48, da LRF, e ainda no art. 37 da Constituição Federal o princípio da transparência é assegurada mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante o processo de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.

A Constituição Federal no seu artigo 74 estabelece que “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades perante o Tribunal de Contas.”

Na mesma direção, Barros (1998) enfatiza o controle social sobre a ação estatal dentro da perspectiva da democratização dos processos decisórios com vistas à construção da cidadania. Expressa nesse sentido a fundamental importância da sociedade civil na fiscalização dos gastos públicos, ressaltando a participação do povo no direcionamento das metas prioritárias que deverão constar nos documentos norteadores.

O Planejamento Estratégico está diretamente ligado as 03 (três) Leis fundamentais ao Governo: LOA - Lei Orçamentária Anual LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias PPA - Plano Plurianual. Não podendo o PE de forma alguma estar dissociado das peças orçamentarias, pois comprometerá sem duvidas a sua aplicação.

2.5 AS PRINCIPAIS FASES PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico por se tratar de uma ferramenta da administração é por tanto capaz de traçar um panorama futuro e gerenciar informações fundamentais para a organização em um cenário de incertezas tornando-se a mola propulsora para a criação de estratégias específicas, pois tem por objetivo maior o desenvolvimento de estratégias que conduzirão a organização para alcançar o melhor desempenho e, portanto, um melhor resultado, não existindo, deste modo, um modelo ideal de planejamento estratégico, pois existem diversos modelos que são altamente eficazes, sendo assim, cada organização tem que identificar o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: fase I – Diagnóstico estratégico; fase II – Missão da empresa; fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; fase IV – Controle e avaliação (OLIVEIRA, 2004, p. 68).

Desta forma, é necessário avaliar o grau de interação entre o ambiente e a organização, que pode ser positivo, negativo ou neutro. Se este favorece a organização, se traz elementos nocivos, e ou que não trás nem benefício e nem prejuízo é apenas uma variável que dependente de qualquer comportamento estratégico que a organização adquiriu. Assim, o planejamento estratégico vai estar diretamente ligado aos resultados futuros da empresa. E finalmente, é por meio do PE que a organização pode determinar a melhor maneira de direcionar os recursos disponíveis as prioridades, pondo em prática as mudanças contínuas que levem à maior produtividade e à melhor qualidade de produtos ou serviços.

3 METODOLOGIA

Para compreendermos melhor os fenômenos individuais, e os processos organizacionais faz-se necessário a análise do ambiente institucionalizado, desta forma a técnica utilizada neste trabalho é a pesquisa exploratória do tipo estudo de caso de abordagem qualitativa, com observação direta dos fatos.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.186) constitui-se “no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem”.

Desta forma, pretende-se analisar aspectos da rotina de trabalho, e como se aplica a utilização do Planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação de São Francisco do Conde.

Optou-se pela técnica por tratar-se de uma ferramenta utilizada para entendermos a configuração e os motivos que levaram a determinadas resoluções do gestor, bem como tentar esclarecer as decisões a serem tomadas por ele.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados, ou seja, a escolha pelo estudo de caso deriva-se pelo fato deste não poder ser observado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Pois se trata de um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, que são as entrevistas.

Ainda conforme o autor é através das perguntas contidas no questionário que o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações.

3.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As perguntas são do tipo aberta, por considerar que estas possibilitam o entrevistado a fornecer dados subjetivos, tais quais suas impressões e expectativas, as quais compõem um rico material a ser analisado. A entrevista estruturada será realizada no dia 02 de Setembro do ano em curso, segundo disponibilidade de agenda do entrevistado e realizado através de um questionário contendo 20 perguntas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresentará os dados coletados através da entrevista com o gestor bem como sua visão geral quanto a formulação e aplicação do Planejamento Estratégico, fazendo uma análise com o pensamento dos autores que foram consultados.

4.1 A APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em primeiro de Janeiro de 2017, ocorreu a nomeação do Srº Marivaldo do Amaral, e a frente da pasta da Secretaria Municipal de Educação, nos dias que se sucederam, descreve que iniciou o processo avaliando o diagnóstico situacional da secretaria realizado pela equipe anterior. O segundo passo foi a escolha dos profissionais para compor a sua equipe. Segundo o Secretário, a avaliação para a escolha dos membros da equipe ocorreu por meio do perfil técnico, onde um a um passou pelo crivo do secretário em entrevista e análise curricular. Ainda segundo o Secretário alguns dos membros já faziam parte do quadro da secretaria, outros foram realocados de departamento de acordo com as habilidades operacionais de cada um, os demais foram sugeridos pelos membros da equipe para ocupar cargos estratégicos para permitir que melhor fossem executadas determinadas ações. No dia 10 de janeiro ocorreu a primeira reunião com o corpo diretivo da SEDUC. Conforme o gestor com os chefes imediatos de cada departamento. Nesse momento a equipe começa as discussões sobre a missão, visão e os valores da secretaria.

Conforme Chiavenato (2012, p.344) ressalta que:

O Planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder as questões básicas, como: “Por que a organização existe? “O que ela faz?” e “Como faz?”. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos.

O gestor ressalta que como tudo é muito dinâmico na educação, de prontidão cada membro da equipe foi traçando um panorama das metas e objetivos que deveriam nortear o trabalho inicial daquele ano. Após aprovado o orçamento e com posse destes dados iniciou-se então a elaboração do Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação de São Francisco do Conde, período 2017 a 2020. O PE da referida secretaria comporta 100 ações projetadas com foco e prospecção no orçamento. As ações estão distribuídas por eixos, nos quais cada departamento e seu chefe imediato tem exposto as ações, o indicador de esforço, prazo para realização e os recursos necessários para a realização de cada ação afim de atingir determinada meta.

A secretaria atualmente dispõe de uma plataforma onde o secretário é o Gestor Máster, existe ainda um administrador, contratado através de uma empresa de consultoria, e cada (diretor) chefe de departamento é responsável por retroalimentar o sistema com as informações de suas ações, desta maneira o secretário recebe em tempo real boletins de como

anda as ações da secretaria, se estas estão atrasadas, se cumpriram o cronograma, se estão paradas, se foram concluídas, ou se ainda não iniciaram.

Neste contexto, Ambrosio (2007, p.8) cita: “O Planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da organização, das estratégias adotadas para alcançar esses objetivos e da definição das fontes de recursos.”

O autor explicita que o planejamento estratégico engloba toda a organização, ou seja, tem que partir do administrador aos seus colaboradores dando direção aos seus rumos e estudando suas ações atuais de forma evidente para que consiga chegar aos seus objetivos.

Certo (2003, p.149) enfatiza que: “O planejamento estratégico é um planejamento de longo alcance que concentra na organização como um todo”.

.Dessa forma, o Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação foi elaborado e esquematizado como orienta o autor supracitado, ou seja, a longo prazo pois os seus resultados demandam de um longo processo que incluiu não só o recurso financeiro, mas também o recurso humano e estruturas físicas. Por esta razão, foi realizada uma leitura do ambiente interno e externo analisando seus desafios e oportunidades, para criar as estratégias com os dados coletados e aplicar os recursos de forma que estes viessem a trazer os maiores resultados possíveis.

No entanto, o gestor afirma que embora o planejamento Estratégico abarque todas as ações e as estratégias que norteiam a gestão, tem que se levar em consideração que na educação é quase que inevitável que se tome providências outras que necessitam ser em um curto período de tempo, pois embora a SEDUC tenha uma visão de futuro, tem de estar atenta ao seu presente sujeito as mudanças repentinas, desta forma a gestão organizacional faz verdadeiros malabarismos, pois conforme o Secretário de Educação as escolas não param e estas não podem esperar.

Dentre as diretrizes apontados no Planejamento Estratégicos podemos citar os princípios fundamentais que estão ancorados na busca de inovar e com o objetivo de garantir maior eficiência nos serviços prestados pela secretaria municipal de educação, faz-se necessário expor para que seus profissionais e usuários tenham conhecimento dos propósitos defendidos. Assim, se expõe a missão, visão e os valores desta.

Conforme o Secretário, a missão de uma instituição deverá ser sempre um principio de inspiração, tanto para os colaboradores quanto para seus usuários, detalhando de uma forma geral suas aspiração em cumprir o seu papel em promover o bem estar social, ou seja, terá sempre um propósito a ser alcançado a longo prazo.

Barney (2011, p.4), conceitua que “a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo”. Ou seja, a missão, almeja os objetivos a serem alcançados e para isso se requer tempo e conseqüentemente poderá sofrer alterações no meio do caminho.

Conforme o autor, estabelecer a missão da empresa é algo fundamental para deixar explícito o que a organização pretende ser e os limites a serem superados ao longo da sua trajetória.

Desta forma a missão da SEDUC é: Garantir o acesso e a permanência com sucesso na escola e o desenvolvimento da Educação Integral humanizada, por meio da gestão democrática e inovação educacional.

Ser uma Secretaria de referência pela qualidade e excelência dos serviços educacionais prestados, transparência e compromisso com a gestão pública democrática e por ações de educação integral humanizada visando à formação cidadã do aluno.

Nogueira (2014, p.40) afirma que: “A visão tem de ser muito bem adequada ao ambiente, preparada até para possíveis mudanças nos cenários mutáveis”.

No que tange aos valores, as instituições seja ela pública ou privada, precisam estar coesos com aquilo que pratica, pois estes consistem em suas crenças e convicções, pois são os princípios que vão definir o comportamento da organização, caso contrário decorre em uma enorme falta de ética,

- Desenvolvimento integral do ser humano
- Profissionalização e valorização dos profissionais da Educação
- Eficiência na oferta e nos resultados dos serviços educacionais
- Compromisso e transparência na gestão pública democrática e uso correto dos recursos
- Criatividades e inovação tecnológicas

4.2 DADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SEDUC

O Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação consiste em uma Ferramenta utilizada pela atual gestão, foi elaborado no primeiro trimestre de 2017, sua vigência será de quatro anos e sua aplicação esta sendo gradativa. Foram estabelecidas cem metas, com estratégias pré-definidas em reuniões periódicas para apontar as prioridades da gestão, os departamentos envolvidos no processo, as secretarias que iriam estabelecer parcerias, bem como fazer o link entre o orçamento e o planejamento estratégico uma vez que ambos devem estar em conformidade.

A SEDUC vem passando por diversas e constantes adequações tanto na parte estrutural, quanto na equipe. No que se refere a parte estrutural, o prédio antigo foi desativado e a secretaria atualmente concentra-se em um único prédio, novo, modernizada e adaptado para atender as demandas da educação. O Secretário Marivaldo do Amaral afirma que com a mudança do prédio antigo para o atual, possibilitou uma melhor gerencia dos recursos da educação, uma vez que, o prédio anterior não comportava todos os departamentos acarretando em onerar a máquina pública com gastos em aluguéis de imóveis.

Um fator importante apontado pelo gestor foi que com a reestruturação ele pode ter todos os membros da equipe em um mesmo espaço melhorando a comunicação, a logística, a organização e principalmente o atendimento ao usuário, pois este não precisa se deslocar para vários lugares para resolver suas demandas. Outro problema solucionado com a mudança de prédio foi a questão de espaço para palestras, reuniões, simpósios, pois o município é carente desses espaços e o novo espaço físico da SEDUC dispõe de um auditório com capacidade de aproximadamente 500 pessoas.

Quanto a equipe também houve alterações nesse período, segundo o Secretário após um ano foi necessário fazer algumas ajustes, e alguns membros da equipe foram dispensados, outros realocados de função, conforme ele para atender as necessidades técnicas-operacionais da Secretaria.

Entre as metas prioritárias do Planejamento Estratégico da referida Secretaria esta a reestruturação física das escolas, ampliação da rede para atender crianças em creches a partir de 1 ano de idade, construção de duas escolas com 12 salas cada uma, sendo uma na sede e outra no distrito, inclusive uma segundo relatório gerencial apresentado pelo gestor na plataforma, as obras estão atrasadas, contudo vão iniciar no próximo mês, pois houve um atraso na documentação do terreno o que já esta em fase de finalização. Outra ordem de serviço que consta no Planejamento Estratégico é a requalificação, ampliação e modernização da biblioteca municipal que além de biblioteca se tornará um ciberespaço.

O Senhor Marivaldo enfatiza que o comprometimento da equipe é de fundamental importância para o sucesso do Planejamento Estratégico, pois cabe a estes retroalimentar o sistema com as ações executadas uma vez que o sistema é apenas uma ferramenta que não substitui o esforço humano de fazer a “coisa dar certo”. Por esta razão os membros de sua equipe segundo ele, estão frequentemente fazendo uma autoavaliação de seus rendimentos, reuniões ocorrem mensalmente e a equipe diretiva da Secretaria avalia e reavalia as estratégias. Observa-se no processo quanto ao Planejamento Estratégico que este tem plenas condições de ser executado uma vez que para atingir cada meta, é imprescindível não só

estabelecer mas cumprir, prazos, definir parceiros, recursos e responsáveis tecnicamente qualificados para a sua execução, bem como uma frequente avaliação das metas.

A SEDUC, em parceria com seus Gestores, Supervisores, Coordenadores, Professores, Colegiados e demais Comunidade Educacional, devem definir a partir de comissões a elaboração dos projetos, captação de recursos, execução, acompanhamento e avaliação dos resultados. É preciso ainda criar ações estratégicas que possam superar os pontos fracos, potencializar os pontos fortes e neutralizar as ameaças.

4.3 OBSERVAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA

A coleta dos dados ocorreu mediante realização de estudo bibliográfico, análise documental, aplicação de questionário e entrevistas com o Secretário Municipal e servidores da Secretaria Municipal de Educação de um dado Município do Recôncavo Baiano. O presente estudo teve como finalidade analisar a sistematização do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação, e o seu objetivo geral de avaliar qual é a situação atual do planejamento estratégico na atual gestão da Secretaria.

Quanto aos Objetivos Específicos foram:

- Identificar os desvios e falhas que se convertem em problemas na execução do planejamento estratégico, a fim de corrigi-los e evitar sua reincidência;
- Avaliar se as estratégias e as ações estão contribuindo para os resultados esperados, dentro das situações previstas;
- Verificar se as informações gerenciais estão sendo fornecidas periodicamente, e averiguar se as intervenções ocorrem a tempo de não comprometer o desempenho do processo.

Considerando a estratégias utilizadas e possibilidades de mudanças a metodologia buscou, através do estudo de caso e por meio de observação in loco, análise documental e das entrevistas, estudar o modelo de planejamento estratégico desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação. Os resultados sinalizam que o modelo de planejamento utilizado é o baseado no tradicional método de SWOT, desenvolvido para um ambiente organizacional estável, o que atende apenas em parte os objetivos da referida Secretaria, pois, limita o processo de concepção de estratégia abalizado na evolução dos novos modelos teóricos de formulação de estratégia voltada para um ambiente turbulento e de rápidas mudanças. Através

das observações e entrevistas verificou-se que apenas um pequeno grupo foi responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico. Alguns servidores acreditam que, além de pessoas da própria instituição, também devem participar da elaboração do Planejamento as secretarias que podem estabelecer parcerias a esse plano, bem como a toda a comunidade beneficiada.

Apesar da maioria dos servidores entrevistados considerarem que suas atividades diárias estão alinhadas aos objetivos estabelecidos, estes mesmos servidores afirmaram não conhecerem todas as metas. Sugerem que o responsável pela execução deve ser alguém que tenha participado da formulação do Planejamento e ainda reforça a participação de todos os atores envolvidos. Reconhecem que as constantes alterações de prioridades interferem na execução do PE. É de conhecimento de todos os participantes da pesquisa que, apesar da definição técnica do planejamento, com anuência da equipe diretiva da SEDUC, os objetivos e prioridades podem sofrer ajustes e alterações de acordo com o cenário existente.

Após análise dos dados coletados através dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas, foi possível compreender a visão que os usuários e os responsáveis pela execução destes serviços possuem, contribuindo para o conhecimento da realidade da execução das atividades que envolvem a Secretaria e das dificuldades encontradas para que estes sejam executados de forma satisfatória.

Outra observação alguns servidores não tem conhecimento dos ambientes internos e externos, faz-se necessário expor-lhes as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças postas a frente da instituição. E ainda conhecer as principais demandas da secretaria.

Os servidores demonstram que gostariam de participar efetivamente da elaboração do Planejamento Estratégico, pois acreditam que tem muito a contribuir pelos conhecimentos técnicos que possuem sobre os problemas enfrentados pela Secretaria e acreditam que essa participação efetiva contribuirá para uma solução mais rápida e eficiente dos problemas existentes, o que levará ao alcance dos objetivos pretendidos da melhor forma, mas que para isso é necessário o comprometimento de todos os executores. Apontam ainda que para o sucesso do PE este precisa ter enfoque participativo.

No estudo de caso observou que o planejamento Estratégico não é executado e avaliado com a periodicidade como proposto no documento elaborado. Segundo o gestor máster, a não execução da totalidade do planejamento estratégico, bem como a análise para avaliação dos resultados deve-se, na maioria dos casos, à dificuldade de se adequar o modelo à prática, decorrente das demandas cada vez mais urgentes da educação, uma vez que a atual gestão da secretaria herdou inúmeros problemas estruturais, que ainda não foram sanados.

No referido estudo foi identificado o compromisso por parte dos envolvidos no processo, principalmente pela equipe do departamento de ensino e gestão em realizar o que foi proposto no planejamento estratégico. Assim, o uso de uma ferramenta de gestão que auxilia no monitoramento, alinhamento e avaliação dos objetivos e metas planejados contribui para essa dinâmica, o que permite aos gestores visualizar todo o processo. Essa ferramenta possibilita ao gestor máster identificar desvios e corrigi-los em qualquer etapa do processo.

Sendo o Planejamento a ferramenta que precede a ação, desta maneira deve ser empreendido de forma coletiva, valorizando os recursos humanos existentes, bem como compromisso e a criatividade dos atores envolvidos, o horizonte de tempo pretendido para o alcance dos objetivos, os Recursos financeiros, materiais disponíveis, a viabilidade econômica, a determinação Política, viabilidade tecnológica institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, verificou-se que o planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento da Secretaria Municipal de Educação, já que otimiza o processo de tomada de decisão do gestor e de sua equipe, pois aponta as oportunidades, maximiza os resultados e antecipa as ameaças. As ameaças assinaladas na pesquisa, através da análise SWOT, estavam ligadas à falta de monitoramento e envolvimento de parte da equipe, deixando-a secretaria mais vulnerável em decorrência das constantes mudanças no cenário educacional do município, principalmente quanto a mudança de 90% do quadro de servidores.

Assim sendo, o planejamento estratégico proporcionou ao gestor uma visão ampla de suas capacidades e limitações, tornando-se possível acompanhar e aproveitar os pontos fortes. Contribuiu ainda para avaliar suas prioridades, os recursos, sua aplicação, bem como, proporcionar a formalização de fatores como missão, visão e valores, permitiu, ainda, o estabelecimento de um prazo para a conclusão dos objetivos, e por fim a definição das estratégias para alcança-los.

As técnicas do planejamento estratégico apontadas na pesquisa auxiliaram o gestor a direcionar suas ações para que sejam voltadas para alcançar o resultado desejado. Ressalta-se a importância de todas as secretarias adotarem a prática do planejamento estratégico para explorar suas potencialidades e neutralizar as possíveis ameaças.

A pesquisa baseou-se na importância de acompanhar o desempenho do planejamento estratégico e realizar controle e avaliação de maneira contínua para confrontar as situações

alcançadas e as situações previstas e assim, discernir em tomadas de decisões mais efetivas. Outro fator relevante que se deve frisar é que a instituição se adapte ao processo do planejamento estratégico e se preocupe em avaliar as mudanças ambientais que ameaçam os planos atuais ou que proporcione oportunidades de novas estratégias, pois o planejamento estratégico, quando aplicado de forma adequada, torna-se uma das ferramentas mais eficientes de se fazer gestão, tornando possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela equipe.

Pode-se concluir que a pergunta-problema foi respondida, a hipótese comprovada e os objetivos atingidos, uma vez que o planejamento estratégico contribui na gestão e no desenvolvimento da educação do município, visto que a média do IDEB do município aumentou, ultrapassando a meta estabelecida pelo ministério da educação.

A presente pesquisa acrescentou uma série de fundamentos e contribuições de como o tema hoje pode ser relevante na maximização dos resultados das empresas seja ela pública ou privada. De acordo com a abordagem da teoria do PE, foi possível adquirir uma visão mais ampla de todo processo gerencial que pode ser aplicado nas empresas em busca dos fatores que influenciam em resultados satisfatórios.

Portanto, o planejamento estratégico auxilia os gestores no alcance dos objetivos, favorece a empresa tornando-a mais eficiente e age como instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações. Logo, o assunto não se esgota com essa pesquisa, havendo muito ainda a aprofundar, o que certamente poderá ser feito por outros profissionais da área.

REFERÊNCIAS

- AMBROSIO, Vicente. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROS, M. E. D. O controle social e o processo de descentralização dos serviços de saúde. In: **Incentivo à Participação Popular e Controle Social no SUS: textos técnicos para conselheiros de saúde**. Brasília: IEC, 1998.
- BRASIL. **Lei n. 8.142 de 28 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde - SUS e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área de saúde e outras providências. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**. 2ª. Edição. Brasília: Senado Federal, 2000.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão**: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa. São Paulo. Ed. Atlas, 2011.
- CERTO, Samuel C. **Administração**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**, 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GRAHAM JÚNIOR, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994. HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- GRAHAM JÚNIOR, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

RODRIGUES, Francielle Yukari; SANTANA, Denise Dias de. **Administração Pública**: os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos. Prêmio de Produção Científica Reynaldo Camargo Neves. Londrina: Unifil, 2012.

SILVA, Amarildo Jorge da. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia**: o caso da universidade estadual do oeste do paraná. Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87016>. Acesso em 23 de Agosto de 2018.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. **Administração judiciária**: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976,4 mar. 2006. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Silvia> . Acesso em: 25 de Agosto de 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Acesso em 16 de Setembro de 2018. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=k7mjmEZyy&sig=w7GqeYbxfRwoiS2fXeoY3XxjMn0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

APÊNDICES

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO

- 1- Na secretaria na qual atua como gestor, existe planejamento estratégico? Quais os critérios utilizados para a escolha da equipe de trabalho para a formulação e implementação deste?
- 2- Qual é a missão, a visão e os valores da Secretaria?
- 3- Na sua visão o planejamento estratégico da Seduc é capaz de apontar as possibilidades e possíveis ameaças para os resultados buscados pela equipe?
- 4- A missão e os objetivos deste planejamento estratégico refletem a gestão da Secretaria?
- 5- Os objetivos e as estratégias são comunicados a toda a equipe?
- 6- As estratégias e ações definidas refletem as minhas necessidades de gestão?
- 7- Os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico?
- 8- As estratégias definidas frequentemente são utilizadas como parâmetros de gestão?
- 9- As estratégias definidas buscam identificar e explorar as interligações entre as demais secretarias?
- 10- Na formulação das estratégias, aproveitadas as competências individuais dos membros da equipe?
- 11- Você considera que a equipe responsável pelo processo de implementação das estratégias e demais fases, possui as competências necessárias?
- 12- Quais os critérios definidos para avaliar a implementação das estratégias formuladas?

- 13- Para a formulação das estratégias foi consultado as demais pessoas da equipe de forma a tornar o Planejamento Estratégico participativo?
- 14- A Secretaria desenvolve ações para fortalecer o conhecimento e aprendizado da equipe objetivando a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias?
- 15- A cultura organizacional da Secretaria incentivou ou dificultou a tomada de decisões no processo de formação de estratégias?
- 16- Os principais membros da equipe possuem uma clara visão das metas da Secretaria a médio e longo prazo?
- 17- A tecnologia constitui elemento explícito nas estratégias da Secretaria?
- 18- A Secretaria tem objetivos fixados com metas e prazos bem definidos?
- 19- Os objetivos, as ações e as metas são frequentemente avaliadas e reavaliados?
- 20- Após definida as metas, as ações para o alcance destas podem ser modificadas?

APÊNDICE II

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

1. GABINETE DO SECRETÁRIO

2. Superintendência Executiva

2.1. Departamento de Planejamento Estratégico em Educação

2.1.1. Gerência de Planejamento

2.1.2. Gerência de Informação e Estatística

2.1.3. Gerência de Elaboração de Projetos e Captação de Recursos

2.2. Departamento Administrativo

2.2.1. Gerência Administrativa

2.2.2. Gerência de Recursos Humanos

2.2.3. Gerência de Eventos e Cerimonial

2.3. Departamento de Apoio ao Acesso e Permanência ao Ensino Superior

2.3.1. Gerência da Bolsa ProUnifas

2.3.2. Gerência de Interação Universidade-Mundo do Trabalho

2.3.3. Gerência de Pré-Vestibular

3. Superintendência de Ensino e Gestão Escolar

3.1. Departamento Pedagógico e Currículo

3.1.1. Gerência de Currículo e Transversalidade

3.1.2. Gerência de Educação Especial e Inclusiva

3.1.3. Gerência de Educação Ambiental

3.1.4. Gerência de EJA – Educação de Jovens e Adultos

3.1.5. Gerência de Educação Infantil

3.1.6. Gerência de Ensino Fundamental I

3.1.7. Gerência de Ensino Fundamental II

3.1.8. Gerência de Monitoramento de Qualidade Pedagógica e Avaliação do

Desempenho 3.1.9. Gerência de Acompanhamento da Frequência Escolar

3.1.10. Gerência de Bibliotecas

3.1.11. Gerência de Formação Continuada

3.1.12. Gerência de Articulação/Distribuição de Pessoas/Vagas

3.1.13. Gerência de Programas Sociais-Escola

3.1.14. Gerência de Arte-Educação

3.2. Departamento de Gestão Escolar

3.2.1. Gerência de Transporte Escolar

3.2.2. Gerência de Alimentação Escolar

3.2.3. Gerência de Patrimônio

3.2.4. Gerência de Saúde do Estudante

3.2.5. Gerência de Matrículas

3.3. Departamento de Gestão Física da Rede Escolar

3.3.1. Gerência de Manutenção e Reparos

3.3.2. Gerência de Construção e Reformas

3.3.3. Gerência de Tecnologia da Informação (T.I.) na Rede Escolar

3.3.4. Gerência de Segurança e Monitoramento da Rede Escolar

3.4. Departamento de Controle e Execução Orçamentaria da Educação

3.4.1. Gerência de Controle do Orçamento

3.4.2. Gerência de Execução do Orçamento

3.4.3. Gerência de Centro de Custos

3.5. Departamento de Gestão Financeira da Educação

3.5.1. Gerência de Execução Financeira

3.5.2. Gerência de Conciliação

3.6. Departamento de Gestão de Contratos e Convênios da Educação

3.6.1. Gerência de Gestão de Contratos

3.6.2. Gerência de Convênios

3.7.1. Departamento de Suprimentos

3.7.1. Gerência de Compras

3.7.2. Gerência de Licitações

3.7.3. Gerência de Almoxarifado, Logística e Abastecimento

APÊNDICE III

DADOS DA SECRETARIA

SEGMENTO	QUANTIDADE	NUMERO DE ALUNOS	DEFICIT
CRECHES	08	623	Não obtive resposta do total, segundo a gerente de ensino as creches atendem crianças com idade de 2 e 3 anos. Havendo demanda de berçário. Porem o município esta se organizando para ofertar essas vagas.
ESCOLAS. ED INF	24	1.704	----- --
ESCOLAS.FUND.1	17	3.207	----- -
ESCOLAS FUND.2	4	2.107	-----
ESC.TEMPO INTEGRAL	2	555	----- -
PRE VESTIBULAR			----- -----

Obs: Conforme observado as estruturas de algumas escolas são precárias, segundo o Secretário algumas apresentam estruturas muito antigas e ou foram adaptadas ao longo dos anos e que por este motivo esta previsto a construção de novas unidades.

APÊNDICE IV

ANÁLISE SWOT

FORÇA	FRAQUEZA	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
Formação continuada para professores e servidores da educação de toda rede.	Mudança de quase 100% no quadro de professores, coordenadores durante o ano letivo de 2017.	Professor(a) interessado(a) em reinventar o seu lugar – com direitos e deveres – como uma contribuição a uma sociedade mais solidária e incluyente.	Cortes nos investimentos para a educação.
Postura democrática e ousada da Secretária de Educação do município;	Interferência de políticos na contratação de pessoal e na lotação das escolas comprometendo a transparência administrativa;	Plano de cargos e salários mais atrativos.	Paralisações
Grande número de profissionais competentes e qualificados no quadro da educação;	Insuficiência de recursos financeiros para uma educação plena de qualidade e inclusiva;	Abertura para parcerias;	Falta de credibilidade da sociedade no Governo.
Vontade política do Governo Municipal em priorizar a Educação	Deficiência na estrutura organizacional e pedagógica das escolas e da Secretaria de Educação;	Realocação da Seduc para novo prédio.	Falta de recursos para cumprir as reivindicações da categoria;
Encontro mensal entre a Secretaria de Educação e coordenadores e gestores de todas as escolas do município;	Pouca integração no âmbito das unidades escolares.	Promoção dos cursos para os gestores com temáticas como assédio moral, favorecendo a postura acolhedora dos servidores da educação;	Culturas institucionais Inadequadas.
Sinceridade e comprometimento na equipe gerencial;	Estrutura físicas da maioria das escolas são precárias;	Acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico pelo Gestor Máster através da plataforma.	Resistencia de alguns membros da equipe na utilização das novas ferramentas tecnológicas.
Equipe com habilidades técnicas operacionais.	Falta de disciplina com (horários, prazos e metas)	Acompanhamento do trabalho das escolas por parte da secretaria “in loco”;	Exoneração de servidores.
Liberdade de expressão;	Falta de uma política de incentivos para professores-servidores;	Gestão democrática com transparência da gestão	Falta de conhecimentos técnicos administrativos de alguns membros que compõe a gestão escolar de algumas unidades.

APÊNDICE V

AÇÕES ESTRATÉGICAS QUE POSSAM SUPERAR OS PONTOS FRACOS, POTENCIALIZAR OS PONTOS FORTES E NEUTRALIZAR AS AMEAÇAS.

1. Publicar e apresentar o Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de educação a todos os servidores da rede municipal de ensino, visando fortalecer parcerias nos projetos;
2. Estabelecer um orçamento participativo envolvendo pais, alunos, supervisores, coordenadores e gestores para um atendimento adequado à realidade da escola.
3. Propor emenda à Lei Orgânica do Município estabelecendo aumento do percentual de recursos financeiros destinados à educação;
4. Realizar uma campanha de combate ao desperdício e de respeito ao meio ambiente, a começar pela preservação do bem público;
5. Programar a revisão participativa do plano de cargos e carreiras do magistério municipal;
6. Constituir um grupo de estudo permanente com a participação do colegiado da Secretaria de Educação e de um representante de cada Secretaria Parceira;
7. Instituir e cumprir um calendário de reuniões do colegiado da Secretaria com pautas pré-definidas, coletadas das dificuldades encontradas nas unidades de ensino;
8. Realizar um trabalho de relações interpessoais com o colegiado da Secretaria e das escolas públicas, favorecendo o processo educacional;
9. Organizar e divulgar relatórios periódicos das escolas ações, projetos;
10. Propor a cada escola o horário docente, contemplando carga horária limite, planejamento e atividades pedagógicas no contra-turno;
11. Fortalecer a comunicação da Secretaria de Educação com toda a sociedade São Franciscana;
12. Criar e viabilizar a veiculação em rádio de um programa periódico dedicado à educação;
13. Propor um boletim informativo elaborado e divulgado pela SEDUC com todas as ações da mesma e de todas as escolas que contemplam a rede municipal;
14. Propor a criação de um Fórum de dirigentes sob a presidência da SEDUC para discussões e encaminhamentos das ações educativas e políticas da rede;

15. Realizar mensalmente prestações de contas o mais detalhada possível das ações desenvolvidas e dos recursos utilizados, através de um jornal mural mensal;
16. Promover seminários com temas de interesse coletivo nas escolas abertas à participação da comunidade;
17. Incentivar a autonomia escolar apoiando a o fortalecimento de Conselhos e Fundos Escolares tais como as Associações de Pais e Mestres(APMs);
18. Incentivar através das coordenações das escolas a criação de grêmios estudantis ou outras formas de organização do aluno;
19. Criar uma equipe de apoio para a elaboração, aplicação e monitoramento dos PPPs projetos políticos pedagógicos, regimento e análise dos planos de gestão de cada diretor escolar.
20. Implementar o projeto político-pedagógico em todas as escola;
21. Organizar em cada escola projetos de intervenção pedagógica para minimizar a distorção idade/série, evasão escolar, analfabetismo funcional, entre outros;
22. Propor a institucionalização da Escola “Escola da ponte” como proposta a ser discutida, implementada e reinventada nas escolas municipais, inicialmente para alunos em defasagem idade serie do ensino fundamental 1;
23. Estabelecer eleições para escolha dos diretores escolares;
24. Oportunizar encontros de convivência com a comunidade educativa para viabilizar união, confiança e sinceridade;
25. Realizar colóquios para interação entre a educação e os diversos segmentos sociais organizados do município;
26. Implementar um programa de controle social da qualidade da merenda e do transporte escolar;
27. Renovar frota de veículos de acordo com as possibilidades financeiras do fundo de educação;
28. Elaborar projetos tendo em vista a formação permanente dos educadores, aquisição de material didático e equipamentos e a melhoria das condições físicas das escolas;
29. Elaborar feiras culturais com a participação de todas as escolas e comunidade;
30. Fortalecer e dinamizar o PROEJA (Ministerio da educação) Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2016 para habilitar professores e oportunizar aos jovens fora de faixa etária o acesso à educação e educação profissional;

31. Fortalecer as ações do Educachico programa de incentivo ao aluno, estendendo o mesmo a premiações para às escolas e aos profissionais de educação que se destacarem;
32. Editar um livro didático resgatando, de forma acessível a todos, a história do Município;
33. Disseminar a consciência ecológica na sociedade São Franciscana através de atitudes e ações concretas nas escolas e fora destas;
34. Realizar encontro anual com toda comunidade educacional, política, ONG's e sociedade civil do Município para mobilizar a todos para alcançar as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da SEDUC, e principalmente elevar o IDEB do Município;
35. Requalificar o curso pré-vestibular, oferecendo auxílio financeiro com percentual maior aos alunos de maior frequência e que ingressarem nas Universidades Públicas.