



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MARIA LUZILANE DA SILVA GOMES

**ANÁLISE DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO – CE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação
em Administração Pública Presencial
da UNILAB, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel
em Administração Pública.

Orientador: Alexandre Oliveira Lima

**REDENÇÃO
2016**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

G612a Gomes, Luzilane da Silva.

Análise do plano municipal de educação como instrumento do planejamento estratégico no município de Redenção – CE. / Maria Luzilane da Silva Gomes. – Redenção, 2016.

54 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.

Inclui figuras gráficos tabelas e referências.

1. Gestão pública. 2. Educação - planejamento. I. Título.

CDD 354

MARIA LUZILANE DA SILVA GOMES

**ANÁLISE DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO – CE**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em
Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira.

Data: ____ / ____ / ____

Nota: _____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima (Orientador)

Prof.^a Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha mãe, que com sua força guerreira me incentivou a lutar mesmo diante das dificuldades, e que sempre entrega minha vida nas mãos do Senhor altíssimo. E a minha filha Lara Maria, por ser a razão do meu esforço dedicado durante todos esses anos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, que através das minhas orações fortaleceu minha fé e renovou minhas forças para continuar o caminho até este momento. Agradecer a minha família, que confiou e acreditou na minha capacidade de vencer.

Agradecer a todos que participaram da implantação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, aos primeiros professores que atuaram na instituição em especial, aos do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA.

Agradecer ao orientador Professor Dr. Alexandre Oliveira Lima, por sua dedicação e atenção durante a construção desse trabalho.

Agradecer a força e incentivo da Professora Dra. Maria Aparecida da Silva, que sempre nos motivou a continuar na caminhada acadêmica, meio a tantos desafios.

RESUMO

O presente trabalho traz uma abordagem teórica sobre planejamento estratégico no setor público e os elementos presentes em sua elaboração. Com objetivo de identificar o planejamento estratégico no setor público, a pesquisa realizou um estudo sobre a elaboração do plano municipal de educação no Município de Redenção-Ce, considerado um planejamento estratégico educacional. A metodologia da pesquisa é qualitativa com natureza descritiva. Para obtenção dos dados, realizou-se análise documental e entrevistas. A pesquisa foi realizada na Secretaria de Educação do Município de Redenção - Ce. Os resultados demonstram que o planejamento estratégico é ferramenta utilizada dentro do setor público municipal. A elaboração do PME proporcionou aos gestores uma visão diferenciada quanto ao planejamento de longo prazo, baseado principalmente no diagnóstico. Contudo, os resultados revelaram que as metodologias aplicadas no processo de gestão estratégica precisam ser aperfeiçoadas, bem como a disseminação do plano, para garantir uma discussão mais intensa envolvendo toda a sociedade, em prol da qualidade e sucesso do plano.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Gestão Pública. Plano Municipal de Educação.

ABSTRACT

The present work presents a theoretical approach on strategic planning in the public sector and the elements present in its elaboration. With the objective of identifying strategic planning in the public sector, the research carried out a study about the elaboration of the municipal education plan in the Municipality of Redenção-Ce, considered a strategic educational planning. The methodology of the research is qualitative with descriptive nature. To obtain the data, we performed documentary analysis and interviews. The research was carried out at the Education Department of the Municipality of Redenção - Ce. The results demonstrate that strategic planning is a tool used within the public sector, in the case of the Education Department, the implementation of the PME provided the managers with a differentiated vision regarding long term planning, based mainly on the diagnosis. However, the results revealed that the methodologies applied in the strategic management process need to be improved, as well as the dissemination of the plan, to ensure a more intense discussion involving the entire society, for the quality and success of the plan.

Keywords: Strategic Planning. Public administration. Municipal Plan of Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento	15
Figura 2: Esquema geral do planejamento estratégico	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Identificação das metas com seus respectivos indicadores e prazos de execução do PME do Município de Redenção	34
---	----

LISTA DE SIGLAS

CREDE – Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação e de Valorização dos Profissionais da Educação

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

MEC – Ministério da Educação

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Plano Municipal de Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PPA – Plano Plurianual

PTA – Plano de Trabalho Anual

SEDUC – Secretaria da Educação do Ceará

UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.1 UMA VISÃO CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO SETOR PÚBLICO ...	19
3. O PNE COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EDUCACIONAL	26
3.1 A CONSTRUÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	29
4. METODOLOGIA	33
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
8. APÊNDICE.....	52

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mundo globalizado e as rápidas transformações que ocorrem no dia a dia, requerem das organizações sejam elas familiares, empresariais e sociais um planejamento adequado e detalhado das informações em benefício de sua existência e sucesso. Desta forma, planejar estrategicamente apresenta ser um caminho viável para lidar com esses fatores que emergem de forma rápida, a qual muitas vezes não podem ser controladas.

O planejamento estratégico traz para dentro da organização uma prática que possibilita uma análise holística interna e externa, que resultará num diagnóstico organizacional. Se uma empresa privada deseja permanecer e crescer no mundo dos negócios, se pretende maximizar seus lucros, a partir dos resultados observados neste diagnóstico alguma decisão poderá ser tomada.

No setor público a lógica é semelhante, mas neste caso a maximização do lucro está voltada para os resultados, para a satisfação do cidadão, para o alcance de indicadores, melhorias e ampliação dos serviços públicos. No âmbito governamental o planejamento estratégico mostra-se capaz de identificar e definir os pontos críticos dentro de um ambiente composto por diversos interesses, necessidades e demandas.

O setor educacional vem demandando cada vez mais a formulação de políticas que trate sobre o acesso e permanência dos alunos nas escolas, qualidade de ensino, educação inclusiva, qualificação dos profissionais da educação, estrutura adequada, dentre outros aspectos e necessidades demandadas pela sociedade. Segundo a Constituição Brasileira (BRASIL, 1988), a educação é um dever do Estado e como instância maior deverá obrigatoriamente promover e garantir o acesso à educação a todos os cidadãos, observando os princípios constantes na própria constituição.

Sabendo da extensão geográfica que compõe nosso país e meio as tantas diversidades culturais e regionais, faz-se necessário neste cenário, um planejamento minucioso para garantir uma distribuição eficiente dos recursos e

garantir uma atuação efetiva e eficaz do Estado em benefício da coletividade, principalmente no âmbito educacional.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão utilizada no setor público, no qual visa formular metas e ações estratégicas para superar desafios e alcançar resultados projetados para longo prazo.

Recentemente foi implantado no Brasil um plano nacional de educação integralizado com todos os entes federados, com objetivo de elevar a qualidade do ensino baseado em diretrizes, metas e estratégias para a política educacional, para os próximos dez anos (BRASIL, 2013).

Levando em consideração algumas características presentes na construção do Plano Nacional de Educação – PNE, como, vigência do prazo de longa duração, responsabilidade do alto escalão, estabelecimento de indicadores e prazos, formulação de metas e ações estratégicas, análise e diagnóstico dos fatores internos e externos, presença de uma equipe multidisciplinar dentre outros, considera-se a o PNE um planejamento estratégico educacional. Uma ferramenta de gestão que visa garantir suporte para as ações do poder executivo, em benefício de uma educação de qualidade.

Considerando que a educação é um fator relevante para o desenvolvimento da sociedade e conseqüentemente para o crescimento de um país, sejam em termos qualitativos ou quantitativos e considerando que a proposta do governo federal tem caráter inovador e desafiador, surgiu como ponto de partida para este trabalho a seguinte questão: Como foi desenvolvido o processo de elaboração do plano municipal de educação no Município de Redenção? Diante dessa indagação, a pesquisa apresenta como objetivo geral e específicos:

- Objetivo geral: analisar o processo de elaboração e implementação do plano municipal de educação do Município de Redenção.
- Objetivos específicos:
 - identificar os elementos presentes no processo de elaboração do plano municipal de educação;
 - identificar os mecanismos de acompanhamento e avaliação do plano municipal de educação;
 - avaliar os impactos gerados através do plano educacional.

A metodologia da pesquisa é qualitativa descritiva. Para obtenção dos dados, realizou-se análise documental e entrevista do tipo semiestruturada. A fonte de pesquisas adquiridas durante o trabalho permitiu uma compreensão da problematização e alcance dos resultados.

O trabalho está organizado e dividido em oito capítulos. O primeiro capítulo traz uma discussão sobre a importância da aplicação do planejamento estratégico no setor público em especial no âmbito educacional, em que o Plano Nacional de Educação é considerado uma ferramenta estratégica para a gestão governamental. No segundo capítulo, tratamos do referencial teórico sobre o conceito de planejamento estratégico e suas abordagens metodológicas segundo alguns autores. Este capítulo tem subdivisões que traz fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico de modo holístico e na segunda parte, uma abordagem teórica sobre o planejamento estratégico aplicado no setor público. A metodologia do trabalho está descrita no terceiro capítulo, a pesquisa é qualitativa, classificado como pesquisa descritiva, no qual utilizamos como fonte de pesquisa a análise de documentos primários e entrevista semiestruturada.

O quarto capítulo trata da evolução histórica do plano nacional de educação no Brasil, e apresenta algumas características e diretrizes da Lei nº 13.005/2014 que dispõe sobre o atual plano educacional do Brasil, seus objetivos e principais metas, neste capítulo tratamos o plano como uma ferramenta estratégica educacional. O quinto capítulo discorre sobre a construção do plano municipal de educação como ferramenta de gestão estratégica para a melhoria da qualidade do ensino, contendo alguns dados educacionais do Município de Redenção, além de trazer as metas e indicadores contidos no plano educacional.

O sexto capítulo trata da análise e discussão dos resultados. O sétimo capítulo traz os resultados obtidos através da pesquisa. Os dados demonstram que o plano municipal de educação é uma ferramenta estratégica de gestão, porém é necessário uma melhor disseminação e participação para garantir o sucesso integral das metas. As referências bibliográficas que subsidiaram a pesquisa estão presentes no oitavo capítulo deste trabalho.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. UMA VISÃO CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar é uma das funções administrativas considerada mais relevante dentro de uma organização, seja ela pública ou privada. Essa função permite analisar o ambiente onde a organização está inserida, assim como também analisar a própria estrutura organizacional, para que sejam definidos objetivos, metas e ações para alcançar os resultados.

Para Chiavenato (2011) o ato de planejar consiste em:

[...] definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-lo. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (CHIAVENATO, 2011, p. 159).

O planejamento requer dos gestores uma postura que envolve, pensamentos e perguntas que nortearão as decisões em relação a formulação de metas e ações a serem alcançadas.

Oliveira (2011) destaca que as atividades de planejamento dentro das empresas são resultados de processos decisórios realizados no tempo presente, mediante uma análise dos propósitos que ela pretende alcançar no futuro e seus impactos, está análise permite mensurar a que tempo esses resultados serem obtidos.

O planejamento estratégico vem sendo aplicado nas empresas e tem evoluído a cada ano, isso porque as constantes mudanças no mercado como a globalização, a economia, os hábitos dos consumidores, concorrência acirrada e avanços tecnológicos, tem impulsionado os gestores a aplicarem essa técnica de origem militar de forma adaptada para as empresas.

Segundo Andrade (2012) o planejamento estratégico passou a ser objeto de estudos a partir da década de 1960 dentro e fora das empresas, onde executivos, estudiosos e pesquisadores da área de administração, iniciaram trabalhos e pesquisas que serviram de apoio à atividade empresarial, voltada principalmente para a gestão.

A definição de planejamento estratégico para Oliveira (2011) consiste em:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011. p. 17).

Para a eficácia de um planejamento estratégico dentro de uma organização, é necessário que todos os níveis de planejamento – estratégico tático e operacional, estejam em total sintonia para que os resultados sejam atingidos em sua plenitude.

O nível estratégico é competência da alta gestão, que através de processos decisórios técnicos, traça objetivos e ações estratégicas para alcançar os melhores resultados, avaliando de forma permanente o ambiente externo e interno da organização. Os níveis organizacionais intermediários são responsáveis pelo planejamento tático e tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para solidificar os objetivos previamente estabelecidos. Enquanto que o planejamento operacional é elaborado pelos níveis inferiores da organização e tem como foco principal as atividades do dia a dia da organização (Oliveira, 2011).

Chiavenato (2011) também aborda os três níveis de planejamento e traz algumas características referentes ao período de cada um. O Planejamento estratégico é projetado em longo prazo, abrange todos os recursos e áreas de atividades, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional; é definido pela cúpula da organização e corresponde ao plano maior ao quais todos os demais estão subordinados. O Planejamento tático projetado para médio prazo; abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. Planejamento operacional abrange cada tarefa ou atividade específicas sendo projetado para curto prazo e se preocupa com o alcance de metas específicas.

De acordo com Oliveira (2011) o planejamento estratégico deverá considerar a empresa de forma integral. Isso permitirá uma melhor análise da organização, possibilitando uma elaboração eficaz dos planos de ações. O ciclo

abaixo descreve de forma simplificada como os três tipos de planejamento se integram dentro da empresa.



Figura1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento segundo Oliveira (2011), adaptado pelo autor.

Cada nível de planejamento tem sua importância dentro da organização, os três devem estar alinhados para que os resultados sejam satisfatórios. Dentro desta perspectiva o planejamento estratégico servirá como guia para conduzir os trabalhos nos níveis tático e operacional. No planejamento estratégico deverão constar todas as metas que a organização pretende alcançar em longo prazo, baseada na missão e visão bem como nos fatores externos e internos que possam afetar de forma positiva ou negativa a empresa durante todo o percurso das ações.

Para elaboração de um plano estratégico, a organização deverá percorrer algumas etapas necessárias para a concretização de um documento final, que norteará os gestores e colaboradores pelos próximos anos, baseados nas seguintes questões: Por que fazer? Quando fazer? Como fazer? E que resultados deverão ser alcançados? Para isso é necessário um diagnóstico inicial que permitirá dizer onde e como a organização está, para então, planejar

o que realmente se deseja alcançar levando em consideração todos os aspectos e fatores externos e internos.

De acordo com Oliveira (2011) o processo do planejamento estratégico compreende em 4 fases. A primeira fase é o diagnóstico estratégico, nesta fase a organização busca determinar “como se está”. Ela é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam os aspectos referentes à realidade externa e interna da empresa. Esta fase é subdividida em cinco etapas básicas: identificação da visão e missão, identificação dos valores, análise externa, análise interna, análise dos concorrentes.

Esta fase é denominada pelo autor como auditoria de posição. Um diagnóstico malsucedido, ou seja, com informações incoerentes à realidade da empresa pode levar ao insucesso do planejamento, o que representará frustrações e gastos indevidos carretando em prejuízos para a organização.

Segunda fase é o estabelecimento da missão da empresa, além da sua postura estratégica. A missão deve estar alinhada ao diagnóstico estratégico, o que dará subsídios para a alta gestão repensar sua missão frente ao que desejam alcançar, onde querem chegar.

A terceira fase está relacionada aos instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão. Já os instrumentos quantitativos, consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.

A quarta e última fase é o controle e avaliação, aqui a empresa analisa como está a execução dos planos de ações, se tudo está ocorrendo conforme planejado, para que a situação desejada seja atingida, permitindo assegurar a realização dos objetivos e metas no prazo determinado.

Na visão de Pereira (2010) o planejamento estratégico possui apenas três fases, denominado por ele de momentos. Vale salientar que os dois autores abordam os elementos essenciais para o processo de elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico.

Os três momentos considerados por Pereira (2010) são divididos em: Diagnóstico estratégico, fase em que a organização deve se perguntar se está no momento ideal para realizar seu plano estratégico. Segundo momento é a formulação das etapas do processo de planejamento estratégico, é a fase em que o plano é colocado no papel, os profissionais decidem a razão de ser e os rumos que a organização deverá tomar. Neste momento são definidos a missão, visão, valores e análise dos fatores, externos e internos. Terceiro e último momento é a implantação e controle do processo de planejamento estratégico, a organização acompanha e avalia o seu plano e os seus resultados alcançados.

As etapas que envolvem a elaboração do planejamento estratégico variam de acordo com cada autor, porém vale destacar que todos os modelos analisados neste trabalho, se evidenciou a importância do diagnóstico da organização, que de fato posiciona e norteia a empresa, favorecendo elementos essenciais para sua ação futura em detrimento dos seus objetivos. Andrade (2012) apresenta através de um esquema a dinâmica dos passos para desenvolver um planejamento estratégico, contendo seis fases. Essas fases estão descritas na figura 2.

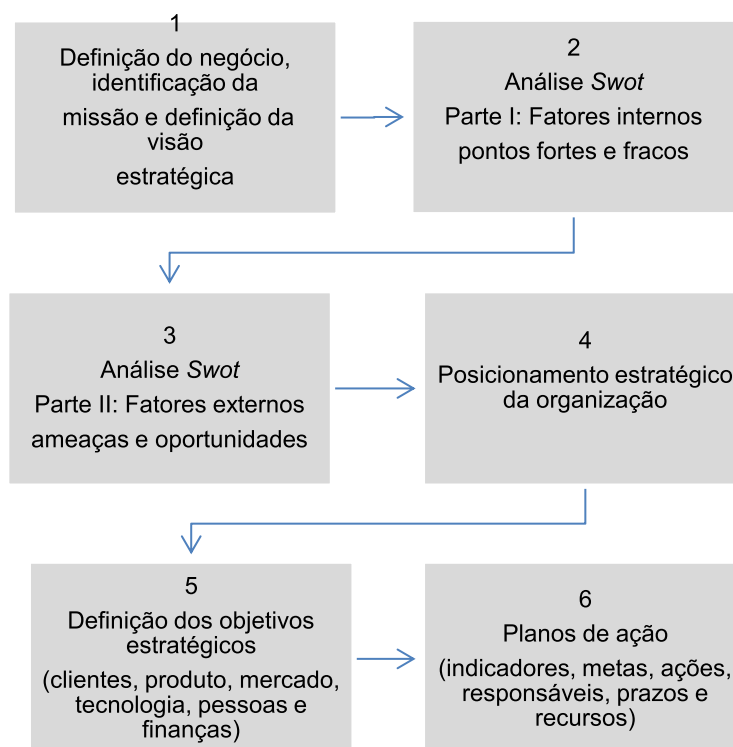


Figura 2: Esquema geral do planejamento estratégico, segundo Andrade (2012), adaptado pelo autor.

Dentro de uma perspectiva estratégica e de futuro, além de ser relevante seguir os passos para a construção de um plano estratégico, e necessário a integração da organização. O plano estratégico deve estender-se a toda organização, e todos deverão participar não somente da execução das ações, mas também, da elaboração inicial, através de consultas e debates para construção de um plano real e coerente, reforçando assim o comprometimento dos participantes em alcançar os níveis desejado de desempenho para a organização.

Para fim deste trabalho, o foco será no planejamento em longo prazo, pois se trata de um estudo que irá identificar e analisar os elementos do planejamento estratégico realizado na Secretaria Municipal de Redenção, bem como sua implementação e avaliação.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO SETOR PÚBLICO

Para lidar cada vez mais com mudanças e desafios organizacionais, faz-se necessário um planejamento minucioso, para que sejam minimizados os erros e manter sempre o controle da situação. Essa prática é utilizada em diversas áreas principalmente no setor público.

No âmbito público, o planejamento estratégico governamental é considerado um instrumento capaz de identificar, definir e processar pontos críticos para a implementação de novas políticas, permitindo por exemplo, uma eficácia na alocação de recursos, mediante políticas específicas como a participação das redes de poder locais nas tomadas de decisões (DAGNINO, 2009).

Para Rezende (2012) o planejamento estratégico nas organizações públicas pode ser denominado de plano estratégico de governo, porém, este último não pode ser confundido com plano de governo.

O plano estratégico de governo não pode ser confundido com plano de governo de candidatos a governo, que expressa o conjunto de intenções de uma ou um grupo de pessoas. Reitera-se a exigência da

abordagem estratégica que vai além de um determinado mandato ou período de curto prazo (REZENDE, 2012, p. 20).

Ao elaborar um planejamento estratégico é necessário escolher uma metodologia que se adeque melhor as necessidades da organização. A metodologia diz como será a organização do trabalho que resultará no plano final, é uma espécie de roteiro sugerido com os passos que deverão ser seguidos pela equipe, conforme conceitua Rezende (2012).

Também pode ser entendida como um processo dinâmico e interativo para desenvolvimento estruturado e inteligente de projetos, visando a qualidade, produtividade e efetividade de projetos (REZENDE, 2012, p. 22).

De acordo ainda com Rezende (2012), existem três premissas envolvidas na elaboração do projeto de planejamento estratégico de forma metodológica: A modularidade; existência; e equipe multidisciplinar. De maneira sucinta o autor explica o que representa cada premissa dentro da fase do projeto.

- Modularidade: requer o desenvolvimento do projeto em partes ou em fases integradas.
- Existência: um projeto sempre deve ser desenvolvido com uma metodologia, mesmo que ainda não esteja consolidado.
- Equipe multidisciplinar: exige que o projeto seja elaborado por equipes multidisciplinares ou comitês de trabalhos capacitados e integrados.

Ao que se refere à escolha da metodologia, Rezende (2012) enfatiza que para resultar um projeto com qualidade, produtividade e efetividade nas organizações públicas, as metodologias podem ser adequadas ou complementadas.

Rezende (2006) traz uma proposta de metodologia aplicada na implementação do planejamento estratégico municipal, o qual contempla as seguintes fases: análises estratégicas; estratégias e ações municipais, controles municipais e gestão do planejamento. Para o autor essas fases podem ser elaboradas de forma sequencial ou simultâneas.

Ainda segundo os autores Ferreira, Filho e Kanaane (2010) o planejamento estratégico foi adotado nas empresas para enfrentar a competitividade implacável que surgiu devido à globalização, impactando não só as empresas como também os governos. Esses e outros fatores críticos influenciaram os estados a seguir novos caminhos para superar as crises, principalmente em relação à ineficiência e os altos custos do aparelho do Estado. O método encontrado pelos técnicos na época, foi trazer para o setor público o modelo de gestão aplicado ao setor privado e sua metodologia para superar as crises vivenciadas naquela ocasião. Essas metodologias seriam a prática do modelo de gestão e o planejamento estratégico.

Segundo os autores Ferreira, Filho e Kanaane (2010), o objetivo da reforma gerencial do estado fortaleceu as ações estratégicas dentro do governo.

O objetivo central da reforma gerencial é concentrar o gestor público em suas funções estratégicas, delegando a produção dos bens e serviços públicos para o setor privado ou o Terceiro Setor, conforme a conveniência para o interesse público, de modo a liberar os executivos do governo para a gestão e o planejamento estratégicos e as funções típicas do Estado (FERREIRA, FILHO E KANAANE, 2010, p. 53).

Neste modelo, metas, indicadores de desempenho e resultados são planejados de forma prévia e controlados ao longo do processo.

Aliado a esse novo modelo gerencial, vale ressaltar que o setor público inseriu na prática administrativa, não somente o planejamento estratégico como ferramenta eficaz de gestão, como também o modelo de gestão por resultados. Isso porque, o enfoque da gestão pública estava focado nos desempenhos e resultados alcançados mediante ação governamental.

Segundo Corrêa (2007) essa gestão pública por resultados inicia-se na elaboração do planejamento estratégico e finaliza no processo de avaliação das políticas públicas, garantindo uma boa prática de gestão e desenvolvimento institucional.

Alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados não implica somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional. A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações governamentais — sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores

de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais (CORRÊA, 2007, p. 498).

Nesse sentido, no modelo de gestão gerencial, fica evidente a necessidade de mensurar os resultados desejados em cada serviço prestado pela ação do setor público. O aspecto quantitativo desempenha papel importante no planejamento estratégico, pois ele disponibiliza informações concretas para composição do orçamento, além de ser um instrumento ideal para acompanhar e avaliar a execução do planejamento como todo.

Os indicadores de metas é uma ferramenta de valor quantitativo, que proporciona aos gestores um acompanhamento comparativo entre o que foi proposto inicialmente dentro do plano e o que está sendo realmente atingido, esses dados numéricos servirão de apoio para controle das ações estratégicas relacionadas a cada meta. Possibilitando aos gestores readequar ou mudar as ações.

De acordo com Godoy e Machado (2011) a criação dos indicadores de desempenho dentro do planejamento estratégico, representa um mecanismo de análise da execução, garante uma retroalimentação ao processo no qual aponta os resultados alcançados e compara com os resultados projetados e esperados.

O modelo de planejamento estratégico para uma gestão gerencial adotado pelo setor público mostrou-se ser uma ferramenta eficaz, uma vez que a descentralização e a racionalidade eram os elementos que pautavam as ações para organização administrativa do estado, como cita Ferreira e Fonseca (2011).

O planejamento estratégico, em sua modalidade gerencial, foi o instrumento escolhido para organizar as ações de forma racional e descentralizada. Os argumentos em favor da descentralização afirmavam a sua característica inovadora capaz de imprimir autonomia e transferência de poder das autoridades superiores para as autoridades locais (FERREIRA E FONSECA, 2011, p. 79).

Os princípios da administração pública, bem como as leis que regem os atos administrativos no setor público, deixam claro e evidente a necessidade do cumprimento das normas e prazos para uma atuação eficaz da “máquina pública”. Apesar de gerar um engessamento e na maioria das vezes uma morosidade da prestação dos serviços, o cumprimento do princípio da legalidade

garante aos cidadãos a efetividade dos serviços, obriga os agentes públicos cumprir prazos e exercer seu papel como gestor, a favor da coletividade.

Para Matias-Pereira (2010) a definição de Administração Pública é amplo e complexo, isso decorre pela diversidade de sentidos da expressão em si e pelos diferentes campos de atuação da atividade administrativa. Porém, o autor define o conceito de Administração Pública como sendo:

[...] o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e Moral, visando o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 62).

Apesar das instituições públicas não precisarem de planos para obter vantagem competitiva, elas necessitam de um planejamento estratégico para cumprir seu papel diante da sociedade que é garantir o bem-estar social através da prestação de serviços públicos, atendendo de forma eficaz as necessidades dos cidadãos contribuindo para o desenvolvimento humano e social.

Essa necessidade também decorre do fato de que os órgãos públicos dependem de recursos financeiros para concretizarem as prestações de serviços à comunidade, recursos estes, oriundos da arrecadação tributária. Todas as despesas devem está prevista no orçamento bem como as receitas, para que haja equilíbrio das contas o que garantirá a efetivação dos serviços.

Para tanto, se faz necessário a elaboração de planejamentos em longo prazo que contemplem um estudo técnico situacional do setor, quer seja na educação, infraestrutura, social, para adoção de medidas concretas que serão postos em prática afim de alcançar os objetivos desejados, tudo isso em sintonia com o orçamento disponível para que o planejamento estratégico seja um sucesso.

Os aspectos econômicos, políticos e sociais interferem de forma direta no funcionamento da máquina pública, e como estes aspectos são circunstanciais,

a presença de um plano estratégico poderá minimizar os impactos negativos que por ventura possam acontecer.

Ferreira, Filho e Kanaane (2010), explica que os resultados alcançados via planejamento estratégico no âmbito público, dependerá de inúmeros fatores, principalmente da vontade política, o que poderá acarretar insucesso na gestão.

O resultado que se possa atingir com o Planejamento Estratégico na Gestão Pública depende da “vontade política” quanto à implantação dos programas e à respectiva operacionalização; tal aspecto, em alguns casos pode inviabilizar a execução do projeto idealizado anteriormente, gerando entraves burocráticos e administrativos (FERREIRA, FILHO E KANAANE, 2010, p. 60).

Apesar dos possíveis entraves e dificuldades, Matias-Pereira (2010) traz uma reflexão sobre a necessidade e relevância do planejamento no setor público.

As decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é papel do Estado definir rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores (MATIAS –PEREIRA, 2010, p. 110).

Isso reforça o compromisso que os agentes devem ter com a gestão pública. Além dos princípios legais a serem cumpridos, a transparência e o controle social são mecanismos que garante a efetividade da prestação dos serviços, assim como a função do planejar com foco no futuro.

As instituições pertencentes à administração pública direta e indireta devem ter sua atuação pautadas nos princípios da administração pública constante no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a saber: princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Neste sentido a essência do planejamento estratégico no setor público, se enquadra no princípio da legalidade, pois na conjuntura brasileira atual, existem diversas normas que devem seguir padrões e regimes sazonais para o funcionamento eficaz da administração pública.

Podemos identificar dentro da estrutura administrativa brasileira alguns instrumentos de planejamento de curto, médio e longo prazo os quais estão previstos na Constituição Brasileira de 1988. O exemplo mais clássico de planejamento estratégico no setor público é o PPA – Plano Plurianual, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e LOA – Lei Orçamentária Anual, previstas no artigo 165 que dispõe das leis de iniciativa do poder executivo, seção II dos Orçamentos.

Ademais, o planejamento estratégico permite uma análise detalhada da organização, do território onde atua, da população beneficiada, dos serviços demandados pela sociedade, esta prática possibilitará a elaboração ou readequação de políticas públicas e programas de governos em benefício da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Trazendo a concepção de estratégia para o cotidiano das organizações públicas, o planejamento estratégico deve estar pautado em aspectos coerentes com o ambiente no qual estão inseridas, além de atender aos princípios legais da Administração Pública. Observar os fatores internos e externos, conhecer a missão, visão, saber para onde a organização que ir, o que pretende alcançar seja em termos qualitativos ou quantitativos, são fatores e questionamentos que devem guiar as ações da organização para uma atuação de sucesso.

A organização e os atores envolvidos no processo de elaboração do plano estratégico, sejam no setor público ou privado, devem conhecer o real objetivo de cada ação planejada com foco nos impactos futuros. Isso garantirá maior envolvimento e conseqüentemente maiores desempenhos e resultados.

3. O PNE COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EDUCACIONAL

O Plano Nacional de Educação é um instrumento de planejamento criado pela Lei nº 13.005/2014, que objetiva orientar a execução e aprimorar as políticas públicas do setor educacional no nosso país.

Na sua primeira versão o PNE sancionado pela Lei nº 10.172/2011, teve um período de duração que foi de 2001-2010. Para execução do plano e cumprimento da lei, o Ministério da Educação deveria ter implantado uma estrutura capaz de atender todas as demandas previstas. Contudo, somente no ano de 2005, quatro anos após a criação da lei, foi criada uma gerência para acompanhar e avaliar as metas e ações do plano nacional de educação, assim como os planos decenais dos entes federados (FERREIRA E FONSECA, 2011).

Alguns problemas apontados na execução do PNE, diz respeito à falta de pessoal para realização de seminários e formações para gestores e técnicos estaduais e municipais de educação, que tinha como propósito, capacitar os agentes públicos para elaboração, acompanhamento e avaliação eficaz de seus planos decenais, e principalmente a desatenção dos governos. Esta falha tornou o plano ineficaz como descreve os autores:

No momento de expirar a vigência do PNE muitas de suas metas não foram alcançadas no âmbito da administração federal e dos governos estaduais e municipais e praticamente a metade dos municípios brasileiros conta com plano municipal de educação, o que atesta as críticas sobre o descumprimento do plano (FERREIRA E FONSECA, 2011).

O PNE que se encontra em vigor tem o prazo de dez anos, que vai de 2014-2024, a lei traz dez diretrizes que orientam os gestores e atores sociais para elaboração planos decenais. Nele estão definidos os objetivos e metas para o ensino em todos os níveis que deverão ser executados. Essas diretrizes e metas estão em consonância com o art. 214 da Constituição Federal de 1988.

As dez diretrizes do PNE (2014-2024) são:

I – erradicação do analfabetismo;

II – universalização do atendimento escolar;

III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV – melhoria da qualidade da educação;

V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

VII – promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do país;

VIII – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto (PIB), que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

IX – valorização dos (as) profissionais da educação;

X – promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Diferentemente da primeira versão do PNE, a nova Lei nº 13.005/2014 do PNE 2014-2024, contou com diversos debates, mobilização e participação dos diversos atores sociais que contribuíram para a construção e elaboração das 20 metas que constituem o plano hoje, além de debaterem quanto ao financiamento das ações, fator primordial para uma execução eficaz e efetiva das 254 estratégias definidas.

Observa-se que as metas fixadas no PNE – 2011-2024 buscam elevar a qualidade de ensino numa perspectiva em longo prazo, contemplando deste a educação infantil ao ensino superior, atuando em pontos considerados relevantes como a melhoria na gestão e a valorização da docência, além de ampliar os investimentos públicos, com previsão de destinação de 10% do PIB no final da execução do plano.

As vinte metas presentes no PME de Redenção estão alinhadas com as metas do PNE e apresentam indicadores estabelecidos a partir das condições diagnosticadas dentro do município, levando em consideração os fatores internos e externos da instituição. No que diz respeito as metas direcionadas

para outras modalidades de ensino, as quais não são atribuições do município, como, como exemplo ensino médio e superior, a comissão decidiu mantê-las, porém, reformulou o texto das metas, propondo incentivo, colaboração e parceria visando contribuir para sucesso do PNE.

Para fins deste trabalho, vale destacar o art. 8º da Lei nº 13.005/2011, o qual torna obrigatória a elaboração do plano de educação, que deverá ser consolidado no prazo de um ano após a publicação da referida lei, para os estados, distrito federal e municípios.

O plano de educação elaborado pelos entes federados deverão contemplar estratégias que: assegurem a articulação das políticas educacionais com as demais políticas sociais, particularmente as culturais; considerem as necessidades específicas das populações do campo e das comunidades indígenas e quilombolas, asseguradas a equidade educacional e a diversidade cultural; garantam o atendimento das necessidades específicas na educação especial, assegurado o sistema educacional inclusivo em todos os níveis, etapas e modalidades; promovam a articulação Inter federativa na implementação das políticas educacionais.

O plano municipal de educação apresenta-se como um documento democrático e para isso se faz necessário à ampla participação dos atores sociais e agentes públicos, ou seja, representantes da comunidade educacional e da sociedade civil, no processo de elaboração do plano de educação, conforme disposto no parágrafo 2º da Lei nº 13.005/2014. Tal prática legitimará a proposta de execução, que servirá de apoio nos próximos dez anos ao poder executivo.

Desta forma, o plano educacional passa a ser um instrumento de gestão o qual sugere uma continuidade das políticas educacionais independente de situações políticas. O plano municipal de educação objeto de estudo deste trabalho, deverá estar inserido na agenda governamental, alinhados aos demais instrumentos de planejamento principalmente o PPA.

Com intuito de oferecer maior apoio aos gestores públicos, equipes técnicas e comissões, o MEC lançou um documento denominado “Caderno de Orientações” que tem como objetivo promover apoio técnico aos trabalhos de processo e elaboração do plano municipal de educação em todo país.

Para construção do plano, o documento sugere cinco etapas que envolvem o processo de elaboração deste o Documento-Base, até a aprovação e sanção realizada respectivamente pela Câmara Municipal de Vereadores e Prefeito. Este processo depende de cinco iniciativas, a saber: definir e distribuir responsabilidades; elaborar o Documento-Base; promover um amplo debate; redigir o Projeto de Lei e acompanhar a tramitação na Câmara Municipal (MEC, 2014).

3.1. A CONSTRUÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Dentro de um contexto mais complexo como a educação, o planejamento estratégico apresenta ser uma ferramenta eficaz para gerenciar os recursos financeiros, materiais, humano e técnico. Além de lidar com aspectos referentes aos indicadores de alta escala, como instrumento de avaliação educacional, seja a nível estadual ou nacional, o planejamento estratégico requer do gestor um planejamento rigoroso, audacioso e inovador para cumprir as diretrizes e alcance as metas estabelecidas e principalmente que garanta aos cidadãos um serviço de qualidade.

Desta forma, o planejamento educacional se configura dentro do setor público como uma ferramenta estratégica, pois tem o propósito de organizar sistematicamente as atividades educacionais nos vários níveis e modalidades de ensino, além de estruturar toda a organização baseado em estudos teóricos e técnicos, além dos processos decisórios participativos que resultam em tomadas de decisões que farão parte de um plano de longo prazo.

A elaboração do plano municipal de educação possui aspectos estratégicos, pois tem uma visão futura que se deseja alcançar no período decenal, ou seja a longo prazo. Esta ferramenta de gestão está prevista na Constituição Federal 1988, na Lei 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação.

Diante das diversas reformas no sistema educacional brasileiro, ocorrida ao longo da história, motivada principalmente por ideologias políticas, planejar estrategicamente parece ser a opção assertiva para os gestores, pois tem a

probabilidade de reduzir os impactos negativos que porventura possam surgir, além de possibilitar uma avaliação nas políticas públicas educacionais implantadas.

Atendendo ao princípio da legalidade, pode-se observar a exigência da elaboração do instrumento de planejamento educacional nas bases legais brasileiras, como consta no disposto art. 214 da Constituição Federal de 1988.

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas (BRASIL, 1988).

As diretrizes para o planejamento nacional de educação devem estar pautadas nas metas constante no artigo supracitado, que nortearão os gestores públicos na construção de estratégias eficazes para tal finalidade.

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística, científica e tecnológica do País;

VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional traz nos seus artigos, 9, 10 e 11 as incumbências referentes a cada ente federativo, União, Estados e Municípios no que se refere ao dever de elaborar o plano nacional de educação.

Art. 9º. A União incumbir-se-á de:

I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. [...]

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de: [...]

III – elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios. [...]

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados (LDB, 1996).

Observa-se que os planos educacionais deverão integralizar-se, respeitando um nível hierárquico, de forma que cada ente estruture as metas e planos de ações obedecendo a seus encargos instituídos legalmente, ou seja, cada esfera deverá elaborar seu plano educacional contemplando as modalidades de ensino as quais são responsáveis. No entanto, devem seguir as diretrizes e metas constantes em um plano maior que é o Plano Nacional de Educação.

Para elaboração do plano municipal de educação, o principal instrumento utilizado é o Plano Nacional de Educação (PNE), que traz diretrizes para que os estados, distrito federal e municípios construam suas ações estratégicas objetivando alcançar as metas previstas a longo prazo. Essas metas são definidas levando em consideração os acordos e relatórios internacionais firmados em conferências, como por exemplo, a Declaração Mundial sobre Educação para Todos da UNESCO, que tem como objetivo, satisfazer as necessidades básicas da aprendizagem de todas as crianças, jovens e adultos dos países participantes como o Brasil (UNESCO, 1990).

O Plano Municipal de Educação é uma ferramenta de gestão de caráter obrigatório em todo território brasileiro, sua elaboração faz parte do processo de uma política educacional implantada pelo governo federal no ano de 2014. Objetivando a melhoria na qualidade do ensino, o governo federal determinou que todos os estados membros deveriam elaborar seus planos de educação baseados nas vinte metas já estabelecidas pelo poder executivo federal, contidas na Lei 13.005/2014.

Os planos construídos em todo território brasileiro precisavam ser alinhados com o PNE, ou seja, nenhuma meta formulada pelos entes federados poderia estar em desconformidade com o plano federal. As metas precisavam estar alinhadas e conter indicadores que representassem a realidade local, tudo isso para facilitar o alcance dos objetivos de cada estado e município.

O PME reforça o cumprimento dos encargos dos entes federativos, reforçando e readequando as competências e responsabilidades já prevista na

constituição. Com a aprovação do PNE, o PME torna-se uma lei que ultrapassa governos e deve ser cumprido obedecendo o prazo de vigência decenal.

Trabalhando numa perspectiva de rede, todas as metas pactuadas no plano municipal possuem uma ação conjunta entre o governo federal, estadual, e municipal, esta prática visa alcançar os objetivos a nível nacional, ou seja, todos os entes federativos devem executar as mesmas metas, utilizando suas ações estratégias com foco nos resultados, para promover uma educação de qualidade para todos.

4. METODOLOGIA

Dentro do mundo científico ao nos depararmos com um problema, utilizamos a pesquisa como forma encontrarmos as devidas respostas, sendo esse o principal objetivo da pesquisa.

Segundo Gil (2010, p.26) a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

Esta pesquisa traz uma abordagem qualitativa no qual buscou-se analisar o processo de elaboração e implementação do plano municipal de educação do Município de Redenção – Ce.

Para Rodrigues (2010) a pesquisa qualitativa caracteriza-se:

Quando não emprega procedimentos estatísticos na abordagem da pesquisa. É utilizada para investigar um determinado problema de pesquisa, cujos procedimentos estatísticos não podem alcançar devido à complexidade do problema como: opiniões, comportamentos, atitudes dos indivíduos ou grupos (RODRIGUES, 2010, p. 56).

Quanto a classificação da pesquisa é descritiva, pois propôs-se a entender a elaboração de um processo institucional. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações variáveis.

Os procedimentos utilizados para coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica que possibilitou a elaboração de um fundamento teórico, desenvolvida a partir das leituras de livros e periódicos. Para Gil (2010) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de um grande número de fenômenos, muito maior do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para compreender os conceitos e as fases do planejamento estratégico realizou-se um levantamento para fundamentação teórica para delinear um raciocínio sobre a trajetória do planejamento estratégico no setor público e suas metodologias.

Utilizou-se também a pesquisa documental no qual foi selecionado e analisado documentos primários, como leis e portarias, disponíveis na internet e na própria secretaria de educação do município, para identificar os elementos presentes no processo de elaboração do plano municipal de educação.

Segundo o autor Rodrigues (2010) os documentos analisados são considerados fontes primárias, pois não possuem tratamento analítico.

Para composição dos resultados os documentos oficiais não foram suficientes, dificultou um aprofundamento melhor sobre a resposta da problematização da pesquisa e conseqüentemente o alcance dos objetivos. Sentiu-se necessidade de preencher algumas lacunas, para compreender como aconteceu o planejamento estratégico do PME, no Município de Redenção.

Desta forma, utilizou-se a entrevista semiestruturada como técnica para obter mais dados sobre o processo de elaboração e implementação do plano municipal de educação.

Para Rodrigues (2010) a entrevista fornece dados que não podem ser encontrados nos registros e documentos. Segundo GIL (2010) a entrevista é uma forma de interação social, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

De acordo com Bauer e Gaskell (2002), o entrevistado possui papel importante e central no palco da pesquisa.

Fundamentalmente, em uma entrevista em profundidade bem feita, a cosmovisão pessoal do entrevistado e explorada em detalhe. Embora tais pontos de vista pessoais reflitam os resíduos ou memórias de conversações passadas, o entrevistado possui o papel central no palco. É a sua construção pessoal do passado. No decurso de tal entrevista, é fascinante ouvir a narrativa em construção: alguns dos elementos são muito bem lembrados, mas detalhes e interpretações falados podem até mesmo surpreender o próprio entrevistado (BAUER E GASKELL, 2002, p. 75)

Com o intuito de alcançar os objetivos específicos da pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevista que está dividido em três blocos, contemplando perguntas relativas às principais fases do planejamento estratégico como: elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação, conforme apêndice A.

A pesquisa foi realizada no Município de Redenção que está localizado a 61 km da capital do Ceará, Fortaleza. Criado no ano de 1889 através da Lei Provincial nº 2.167, possui atualmente uma divisão político-administrativo, divididas em 4 distritos, Redenção, Antonio Diogo, Guassi e São Geraldo. Atualmente o município conta com uma população estimada a 26.415, possuindo maior concentração na zona urbana, representando mais de 50% (IPECE, 2015).

A principal fonte de emprego e renda no município de acordo com o IPECE (2015) está atrelada ao setor terciário, que corresponde ao comércio e serviços, responsável por 78,95% do Produto Interno Bruto (PIB), seguido do setor agropecuário e administração pública.

No ano de 2014 o Município de Redenção possuía um total de 43 escolas, sendo 36 da rede municipal, 4 estaduais e 3 particulares (IPECE, 2015). O município possui atualmente um total de 5.191 alunos matriculados, 255 professores distribuídos entre o educação infantil e ensino fundamental.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos na pesquisa através das análises documentais e principalmente com a entrevista semiestruturada estão presentes neste capítulo. Ressalta-se que os relatos apresentados são trechos obtidos durante a entrevista, na qual foi gravada e transcrita para atestar e dar caráter fidedigno a pesquisa.

A entrevista realizada durante o mês de novembro consolidou as informações e conseqüentemente gerou resultados para pesquisa. Para efeitos positivos do trabalho, planejou-se inicialmente realizar a pesquisa com indivíduo que compõe o alto escalão da secretaria de educação, porém percebeu-se que entre os membros da equipe uma servidora possuía informações e conhecimento técnicos relativo ao desenvolvimento e implementação do plano municipal. A entrevistada é servidora do município há mais de dezoito anos e no quadro de servidores da educação já está há dez anos. Vale ressaltar que a entrevistada acompanhou de perto todo o processo de elaboração do plano e também é membro da equipe técnica de execução do plano municipal de educação.

De acordo com o Plano Municipal de Educação de Redenção (2014) o sistema educacional é formado pela Secretaria de Educação órgão executora das políticas educacionais, pelo Fórum Municipal de Educação, o Conselho do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), Conselho de Alimentação Escolar e órgãos de Controle Social.

Como já foi discutido teoricamente neste trabalho, todo e qualquer planejamento estratégico se faz necessário a definição da missão e visão da organização frente a nova proposta de trabalho a longo prazo. Considerando que estas informações não estão disponíveis nos documentos analisados, na concepção da entrevistada, a missão do PME é promover a melhoria da qualidade do ensino em todas as instâncias, desde a educação infantil ao ensino superior, e tem como visão atingir a excelência da educação, a partir do diagnóstico e da implementação das metas.

O PME de Redenção é uma Lei de nº 1586, de 19 de junho de 2015, que traz em seu teor, um diagnóstico situacional do município em diferentes aspectos, possui metas, indicadores e estratégias formuladas para atingir os resultados durante um período decenal.

Baseado nas normas legais que instituiu o PNE, o Município de Redenção seguiu toda orientação advinda das instâncias maiores como, MEC e SEDUC para a elaboração do plano educacional.

Para efeito de visualização geral do plano, a tabela 1, mostra um resumo das metas presentes no PME de Redenção-Ce, com indicadores e prazos estabelecidos. Ressaltamos que as informações constantes na tabela 1 foram adquiridas a partir da análise e interpretação dos dados do PME. Em algumas metas o município entra apenas como parceiro e colaborador na execução das ações, possuindo um indicador de caráter mais qualitativo frente os resultados esperados.

Algumas metas não traziam em seu contexto a informação referente ao prazo ou indicador de forma clara, desta forma, para efeito de resultados considera o final da execução do plano, ou seja, o ano de 2024 o prazo final para alcance dessas metas. Na tabela foi necessário também o desmembramento de algumas metas, ou seja, uma subdivisão, pois traziam em uma só meta dois indicadores diferentes, com isso para facilitar a identificação dos indicadores referente a cada meta proposta e assim facilitar a compreensão dos dados.

O plano municipal de educação dentro da instituição é um instrumento de consulta, é um manual que norteia as ações dos gestores. Qualquer planejamento realizado a nível educacional dentro do Município de Redenção deverá ter como ponto de partida o PME.

O PME da cidade de Redenção foi aprovado em 2015, um ano após a instituição do plano nacional, período este já fixado por lei. O processo que envolveu a elaboração do plano contou com fases, como, diagnóstico, discussão, aprovação e divulgação, segundo dados obtidos durante a pesquisa

Tabela 1: Metas, indicadores e prazos do PME de Redenção-Ce

METAS	DESCRIÇÃO	INDICADORES	PRAZO
1	Universalizar a educação infantil na pré-escola para crianças de 4 a 5 anos de idade.	100%	2016
	Ampliar da oferta em creches para crianças de até 3 anos de idade.	50%	Até 2024
2	Universalizar o ensino fundamental de 9 anos para toda a população de 6 a 14 anos de idade.	100%	Até 2024
	Garantir que todos os alunos concluem essa etapa na idade de 15 anos.	95%	Até 2024
3	Universalizar o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos de idade.	100%	Até 2024
	Elevar da taxa líquida de matrículas no ensino médio	85%	Até 2024
4	Universalizar o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado para a população de 4 a 17 anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação.	100%	Até 2024
5	Alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º ano do ensino fundamental.	100%	2016
6	Em parceria com Estado e União, apoiar a oferta de educação em tempo integral das escolas públicas.	70%	Até 2024
	Atender os alunos da educação básica matriculados na rede municipal de ensino com a educação em tempo integral.	35%	Até 2024
7	Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem (IDEB).	5,5	2021
8	Elevar a escolaridade média da população que vivem no campo com idade de 18 a 29 anos, de modo a alcançar no mínimo 12 anos de estudo.	Nº Taxa de matrículas e conclusão	Até 2024
9	Promover em parceria com Estado e União a elevação da taxa de alfabetização para população com 15 anos ou mais.	99%	Até 2025
	Erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir a taxa de analfabetismo funcional.	50%	Até 2024
10	Incentivar a oferta das matrículas de educação de jovens e adultos, no ensino fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional.	25%	Até 2024
11	Apoiar o Estado e União na triplicação das matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta da expansão no segmento público.	70%	Até 2024
12	Colaborar, com Estados e União, na elevação da taxa bruta de matrículas na educação superior da população de 18 a 24 anos de idade.	50%	Até 2024
	Assegurar a qualidade da oferta das novas matrículas, no segmento público	40%	Até 2024
13	Contribuir com a elevação da qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior.	35% doutores e 40% mestres	Até 2024
14	Colaborar com a elevação gradativa do número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, atingindo uma titulação anual conforme indicador.	60.000 mestres e 25.000 doutores	Até 2024
15	Garantir em regime de colaboração entre União e Estado, a política nacional de formação de profissionais da educação. Assegurando que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento que atuam.	Não definido na meta	2016
16	Apoiar a formação, em nível de pós-graduação, dos professores da educação básica e garantir formação continuada em sua área de atuação.	80%	Até 2024
17	Valorizar os profissionais do magistério das redes públicas de forma a equiparar seu rendimento médio aos dos demais profissionais com escolaridade equivalente.	100%	2020
18	Assegurar a execução dos Planos de Carreira aos profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o Plano de Carreira dos profissionais da educação básica pública.	Não definido na meta	Até 2024
19	Efetivar a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União.	Não definido na meta	2017
20	Acompanhar o crescimento do repasse do Estado e União no investimento público em educação pública, de forma a atingir um patamar mínimo do PIB no início e final do plano.	Início do plano 7%	2019
		Final do plano 10%	2024

Tabela 1: Identificação das metas com seus respectivos indicadores e prazos de execução do PME do Município de Redenção-CE (REDENÇÃO, 2015), criado pelo autor.

Para a técnica o PME é considerado como planejamento estratégico pois proporcionou a secretaria a realização de diagnósticos e estabelecimento de metas.

(...) não há nada mais suscetível ao sucesso quando você trabalha com diagnóstico, quando você trabalha com metas é uma ação realmente que você tem mais chance de obter sucesso, porque você sabe onde você está, você sabe de onde você saiu, você sabe onde você quer chegar, você vai traçar todo um caminho para poder atingir esse objetivo (RELATO).

Para a construção do PME, a secretaria municipal de Redenção, realizou no dia 12 de junho de 2013 a Conferência Municipal de Educação, com a presença de diversos segmentos da comunidade educativa e de representantes da sociedade civil. O objetivo da conferência foi apresentar à sociedade as propostas contidas no plano nacional de educação, suas metas e prazos, bem como instituir a comissão representativa para discussão e elaboração do plano municipal de educação.

Após a conferência, o gestor do poder executivo instituiu a Comissão Representativa da Sociedade na Elaboração/Adequação através da Portaria nº 001/2014, esta comissão foi responsável pela discussão e elaboração do PME. Segundo a portaria a comissão é formada por dois representantes, sendo um titular e outro suplente, das seguintes instâncias: Assessoria executiva da secretaria municipal de educação, comissão da educação da câmara municipal, pais de alunos das escolas municipais, professores e servidores públicos municipais, núcleos gestores das escolas municipais, representantes do pacto nacional pela alfabetização na idade certa, corpo técnico pedagógico da secretaria municipal de educação, corpo técnico administrativo da secretaria municipal de educação, estudantes do ensino fundamental, gabinete do prefeito, gestores das escolas estaduais e UNILAB (REDENÇÃO, 2015).

Observa-se que a formação da comissão possui na sua maioria integrantes ligados a educação. Pode parecer uma ideia prática e cômoda, pois se trata de uma equipe que terá a responsabilidade de discutir e tomar decisões, porém, vale ressaltar, que para a elaboração de um plano estratégico, a formação de uma equipe multidisciplinar proporciona uma ampla visualização das situações

problemas, colaborando para construção de ações e estratégias que favoreçam uma melhor resolução para todos.

Essa postura pode estar relacionada às dificuldades encontradas pela equipe da secretaria em mobilizar e conscientizar os representantes da sociedade civil, a integrarem as comissões, como relatou a entrevistada.

A dificuldade encontrada na elaboração do plano foi realmente conseguir envolver as pessoas, fazer as pessoas realmente compreender a importância que é um plano municipal de educação (RELATO).

Após a instituição da comissão, foram distribuídas as responsabilidades para encaminhamento do plano. Para efeito eficaz do planejamento a instituição realizou diagnósticos sobre aspectos educacionais, culturais, econômicos, saneamento, aspectos demográficos, indicadores de qualidade no ensino (taxa de escolarização, matrículas), educação inclusiva, profissionais da educação, financiamento e despesas dentre outros aspectos que tornaram a elaboração do PME mais consistente e real.

Em relação aos dados educacionais, a secretaria utilizou censo escolar municipal, indicadores do INEP e IDEB como fontes para a formulação das metas e estabelecimento de indicadores. De acordo com a entrevistada, o diagnóstico foi o ponto de partida para traçar as metas que o município desejava alcançar dentro do período de dez anos.

Durante a elaboração do PME a secretaria buscou seguir todas as recomendações técnicas, para resultar um produto de qualidade e eficaz para o município. O processo de elaboração foi assistido pelas instâncias maiores como SEDUC e CREDE, que disponibilizaram assessoria técnica para acompanhamento e suporte técnico durante todo o processo de construção do plano. O município de Redenção também contratou uma assessoria técnica durante todo o processo de elaboração do PME.

Foi possível observar que no PME algumas metas possuem indicadores acima dos estabelecidos no plano nacional, segundo a técnica, durante o período de execução, foi percebido que diante das situações políticas e econômicas algumas metas demonstram ser bastante desafiadora e que após a avaliação do

relatório que será encaminhado no final de dezembro deste ano, à comissão estadual, algumas medidas poderão ser tomadas em relação a esse aspecto.

O PME apesar de possuir características de um planejamento em longo prazo, algumas metas são de curto e médio prazo, pois são considerados dentro de um conjunto de políticas educacionais, elementos prioritários para o desenvolvimento educacional e social. No que se refere ao alcance de algumas metas de curto prazo, o município de Redenção já está bem à frente do tempo. Por exemplo, a meta sete que propõe fomentar a qualidade da educação básica, de modo a atingir as médias para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb, o Município de Redenção já conseguiu atingir e ultrapassar o indicador projetado para 2021 que é de 5,5. No ano de 2013 fase de diagnóstico, o município apresentava um Ideb de 4,6 após dois anos de elaboração do PME, o município atingiu em 2015 um Ideb de 5,7, ou seja, ultrapassou a meta projetada para 2021 (IDEB, 2016),

De acordo com a entrevistada, esse resultado é consequência de um longo trabalho já realizado antes da elaboração e implementação do PME. Ao ser questionado sobre como a gestão lidava com as demandas e a execução das políticas educacionais antes do PME, a técnica de ensino explica que a secretaria possui um Plano de Trabalho Anual - PTA, coordenado e monitorado pela SEDUC. Este documento é semelhante ao PME, possui metas e ações e indicadores com prazos e responsáveis definidos, a diferença entre ambos é que o PTA tem características de curto prazo e contem metas a nível municipal, enquanto que o PME é decenal, configurando um planejamento estratégico em longo prazo e possui metas pactuadas e alinhadas com o plano nacional de educação.

Para realizar qualquer ação pública há um custo financeiro envolvido que é necessário para torna viável a concretização da ação. Nos municípios de pequeno porte a dependência de transferência financeira é uma realidade. Desse modo, a função do planejamento estratégico dentro do município propicia uma reflexão quanto a disponibilidade de recursos para atender as demandas da sociedade. Em relação a execução das ações estratégicas constantes no plano é importante que o gestor tenha apoio financeiro estadual e federal, mas é importante também que os municípios se mobilizem para encontrar meios que possam garantir a efetivação e continuidade das ações para atingir os

indicadores. É um momento de avaliar os custos e realocar receitas, ou avaliar a arrecadação tributária municipal, caso seja necessário, em benefício da qualidade do ensino. Segundo a técnica entrevistada, a maioria das ações financiáveis dependem diretamente do repasse do governo federal.

Após a elaboração do plano a proposta foi encaminhada para a câmara de vereadores da cidade, no qual aprovou no dia 19 de junho de 2015 a Lei nº 1586/2016, que dispõe sobre o Plano Municipal de Educação do Município de Redenção.

De acordo com a servidora, o plano trouxe algumas novidades, como, o período de vigência e as ações que são vinculadas e integralizadas no território brasileiro, demais com a institucionalização do plano as metas e ações tornaram-se legalizadas, ou seja, sua execução é obrigatória.

(...) porque muitas coisas que está no plano é coisa que já vem acontecendo normalmente dentro da secretaria, como a questão da melhoria dos indicadores, a implementação da educação em tempo integral, questão do transporte escolar, formação de professores, tudo isso já são coisas que estavam em andamento, hoje vamos dizer já está mais legalizado porque é meta dentro do plano municipal (RELATO).

Em relação a implementação do PME, a secretaria realizou divulgações na rádio local e contou com a disseminação do plano através dos representantes das instâncias membros da comissão. Com tudo, a secretaria reconhece que falta uma propagação mais intensa para que a comunidade escolar e sociedade civil, acompanhe e participem de forma mais ativa da execução do PME.

O plano está na câmara e na secretaria e com certeza vai ser elaborado um documento com uma logística melhor, com layout melhor, para a gente está podendo distribuir para os professores da rede municipal, nas escolas, fazer uma divulgação melhor para que eles tenham realmente uma coisa física (RELATO).

Desde sua implementação em junho de 2015 o plano tornou-se um manual norteador de todas as atividades elaboradas e executadas pela secretaria de educação. Por se tratar de uma lei os gestores e toda a instituição deve estar envolvida e comprometida com PME para cumprimento das metas e proporcionar aos cidadãos uma educação de qualidade.

Alguns entraves e desafios são encontrados pela secretaria de educação na implementação do plano, principalmente referente ao financiamento das metas. De acordo com os dados da entrevista, no ano de 2013 e 2014 a meta referente a oferta de educação em tempo integral já era uma política educacional do MEC e fazia parte das ações municipais. Durante esse período houve avanços consideráveis, as crianças passavam em média de seis a sete horas na escola, com intervalo para o almoço. A proposta do contraturno é ofertar atividades pedagógicas, culturais, artísticas e reforço escolar.

Porém, no ano de implementação do plano houve uma redução no financiamento do programa mais educação (responsável pelas atividades no contraturno), comprometendo a efetividade do serviço.

Há metas que vai ser difícil da gente avançar se não houver financiamento. Então, o principal entrave hoje de se avançar com o plano é resolver essa situação política do Brasil e ver como de fato vai ficar a situação da educação (RELATO).

Após um ano da aprovação e implementação do PME, foram publicadas duas portarias para instituição de uma comissão e equipe técnica para monitoramento, avaliação e suporte do PME.

Para acompanhamento e controle do planejamento estratégico é necessário a formação de equipes com responsabilidades específicas, para garantir a qualidade e evolução do plano de modo a evitar desvios que possam comprometer o sucesso do plano. Diante do compromisso pactuado junto as instâncias estaduais e federais, e da sociedade civil, os gestores no cumprimento da lei, publicaram portarias na qual instituíram comissão e equipe de trabalho para acompanhar e monitorar o PME.

A Portaria de nº 0302/2016, de 17 de junho de 2016, institui a Comissão Coordenadora para o monitoramento e avaliação do Plano Municipal de Educação. O processo de monitoramento e avaliação do Plano Municipal de Educação, aponta para a necessidade do monitoramento contínuo e das avaliações periódicas, com envolvimento das instâncias responsáveis e a devida mobilização social (REDENÇÃO, 2016).

De acordo com a portaria supracitada são atribuições desta comissão:

I – Sensibilizar a sociedade da necessidade do monitoramento e avaliação do Plano Municipal de Educação;

II – Realizar a análise técnica e aprovação do Relatório Anual de monitoramento enviado pela Secretaria Municipal de Educação;

III – Arquivar o relatório de monitoramento aprovado anualmente para que seja utilizado no ciclo de avaliação;

IV – Validar o documento Avaliação do plano municipal de educação – versão preliminar;

V – Organizar o processo de consulta pública para avaliação do plano municipal de educação;

VI – Sistematizar sugestões recebida durante a consulta pública;

VII – Encaminhar oficialmente à secretaria municipal de educação o documento avaliação do plano municipal de educação – versão final.

A composição desta comissão é semelhante a comissão representativa da sociedade, instituída no início da elaboração do plano municipal de educação, envolve diferentes segmentos da sociedade civil.

Com objetivo de oferecer suporte a comissão coordenadora de monitoramento e avaliação a secretaria municipal de educação resolveu instituir uma equipe técnica de suporte e apoio, através da Portaria nº 002/2016, de 17 de junho de 2016. Para composição da equipe, foram nomeados alguns membros da própria secretaria para realizar funções de nível tático referente ao plano.

São atribuições da equipe técnica de acordo com a Portaria:

I – Promover a releitura atenta do plano, relacionando todas as metas e as estratégias de forma cronológica, possibilitando melhor visualização consulta e controle dos processos de execução.

II – Preparar o relatório anual de monitoramento do PME;

III – Encaminhar o relatório anual de monitoramento do PME ao secretário (a) municipal de educação, que o valida e envia a comissão coordenadora para análise técnica e política, bem como aprovação após um amplo debate junto a sociedade.

Em relação ao acompanhamento do PME, a técnica de programas e projetos do município, ressaltou que ainda não existe uma ferramenta para acompanhamento eficaz das metas e ações do novo plano, mas que em breve será instalado programas para inserção de dados o que facilitará a avaliação do PME.

Atualmente, o acompanhamento e monitoramento do PME é coordenado por uma servidora da SEDUC nomeada pelo MEC que mantém contato direto com a equipe técnica de suporte e apoio do Município de Redenção. Apesar da inexistência de uma ferramenta específica para acompanhamento e avaliação do plano, a entrevistada afirmou que, o plano estar em constante monitoramento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema central que motivou a desenvolver a pesquisa, gerou-se em torno da seguinte questão: como foi desenvolvido o processo de elaboração do plano municipal de educação do Município de Redenção. Baseado na problemática, a pesquisa apresentou como objetivo geral, identificar e analisar o processo de elaboração do PME como instrumento do planejamento estratégico da Secretaria de Educação do Município de Redenção. Quanto aos objetivos específicos foram: identificar os elementos presentes no processo de elaboração do plano municipal de educação, identificar os mecanismos de acompanhamento e avaliação do plano municipal de educação e avaliar os impactos gerados através do plano municipal de educação.

Diante da pesquisa foi possível responder o problema da pesquisa e atingir os objetivos propostos, alguns de maneira mais consistentes outros não, principalmente referente acompanhamento e avaliação.

Observou-se na elaboração do plano municipal de educação a presença dos elementos necessários para a construção de um planejamento estratégico, como por exemplo as fases que antecedem a elaboração final do plano. A metodologia utilizada pela secretaria para elaboração do plano municipal foi: a Conferência Municipal de educação, diagnóstico geral do município, discussão para formulação das metas, aprovação da lei e implementação e acompanhamento do plano. Dentro do processo de elaboração do plano, a etapa que ficou mais evidente na pesquisa foi o diagnóstico.

Para a gestão municipal o diagnóstico foi um fator preponderante para traçar as metas. Percebeu-se que alguns indicadores propostos nas metas fogem da capacidade do município em atender de forma isolada, principalmente devido à falta de recursos financeiros.

O plano municipal é um instrumento de gestão obrigatório em todo o território brasileiro nas instâncias governamentais, é uma lei que traça o futuro da educação do país. Por se tratar de uma lei que trata sobre assunto de interesse público, acreditamos que o processo que envolveu a elaboração do documento, deveria ter sido um ambiente de discussão mais intenso e

participativo. Acreditamos que a representatividade dá legitimidade aos membros dentro dos processos decisórios, porém, um planejamento estratégico público a longo prazo, é algo que vai impactar na vida de todos e quanto mais disseminado for, maior colaboração dos atores sociais e maior legitimidade.

Quanto forma de acompanhamentos e avaliação do plano municipal a secretaria ainda estar caminhando em passos lentos. Apesar de existir uma comissão e uma equipe técnica responsável por esta etapa do plano, a secretaria ainda não dispõe de uma ferramenta informatizada para retroalimentação dos dados. A previsão é que em 2017 o ministério da educação disponha para os municípios brasileiros programas eficazes para acompanhar as metas de forma integrada com informações rápidas e reais.

Como o plano estar apenas com um ano de implementação, o relatório de acompanhamento está em fase de elaboração e será finalizado no final de dezembro deste ano. Fato este que impossibilitou obtermos resultados mais concretos quanto ao objetivo proposto referente aos impactos.

Quanto aos impactos gerados pelo plano municipal de educação, notou-se durante a pesquisa, que vários fatores estão envolvidos para o sucesso do plano, e que apesar de se propagarem dentro da secretaria a importância do plano, é necessário repensar a forma de disseminação do plano municipal, dentro e fora da secretaria, principalmente com os profissionais da educação principalmente professores da rede municipal e sociedade civil. Essa atitude poderá ter efeitos positivos para a melhoria da educação, pois um planejamento estratégico deve estar alinhado com a realidade local, e ser percebidos por todos.

Como se trata de uma política educacional e uma lei, é direito de todos os cidadãos conhecer, participar e acompanhar o plano municipal, como forma de controlar e cobrar ao poder público o cumprimento da lei, ou seja, a execução das ações estabelecidas no plano.

O planejamento municipal de educação mostra-se como um planejamento estratégico, porém vale destacar que é preciso aperfeiçoar os planos de trabalhos e metodologias para construção de um plano a longo prazo. O plano municipal de educação, objeto de estudo desta pesquisa, apresenta-se como uma proposta estratégica da política educacional no Município de Redenção de

caráter inovador e desafiador, acredita-se que um ano é um período um tanto pretencioso para realizar uma avaliação consistente, principalmente por se tratar de um plano decenal.

As principais dificuldades encontradas na pesquisa, foram consolidar as informações para construção de resultados mais sólidos. Por se tratar de um planejamento estratégico educacional e conseqüentemente de uma lei, esperava-se encontrar um plano de trabalho mais consistente, com prazos e responsáveis definidos. Podemos concluir que a elaboração do plano cumpriu as formalidades e normas orientadas pelo MEC, para institucionalização da lei (plano) no município, porém, não promoveu um ambiente de participação mais intenso para discussão e disseminação do plano, como propõe o planejamento estratégico no setor público.

O plano municipal de educação apresenta-se como um objeto de estudo relevante para a comunidade acadêmica, principalmente por estar no seu primeiro estágio, ele poderá fazer parte de um observatório da educação municipal, no qual será possível acompanhar a evolução do plano, através do alcance das metas e indicadores. Sendo possível identificar entraves, dificuldades e com isso ser propostos caminhos alternativos para melhorar as ações e garantir o sucesso para a educação municipal.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BAUER, M. W. GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. Título original: Qualitative Researching with Text, Image and Sound : a Practical Handbook.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> acesso em 12 de set. de 2016.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf> acesso em 04 de nov. de 2016.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORREA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 41 (3): p. 487-504, maio/jun 2007.

DAGNINO, R. P. Planejamento estratégico governamental. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2009. 166p. : il.

FERREIRA, E. B. FONSECA, M. O planejamento das políticas educativas no Brasil e seus desafios atuais. Perspectiva, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. 69-96, jan/jun 2011.

FERREIRA, M. G (Org.) *et al.* Gestão Pública, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. _____ . Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, V. A. MACHADO, M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. Revista Intr@ciência, São Paulo, ano 3, p. 32-85, dez. 2011.

- IDEB - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <
<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=3193017>>
acesso em 14 de nov. de 2016.
- IPECE - Instituto de Pesquisas Estratégicas do Ceará. Perfil básico do municipal. Disponível em: <
http://www.ipece.ce.gov.br/perfil_basico_municipal/2015/Redencao.pdf>
acesso em 28 de nov. de 2016.
- MATIAS PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamental. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Ministério da Educação. Caderno de orientações. Disponível em : <
http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_pme_caderno_de_orientacoes.pdf>
acesso em 03 de nov. de 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREIRA, M. F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- REDENÇÃO. Lei 1586/2015, de 19 de junho de 2015. Dispões sobre o Plano de Educação de Redenção para o decênio 2014 – 2024.
- _____. Portaria 002/2016, de 17 de junho de 2016. Institui a Equipe Técnica de Suporte e Apoio.
- _____. Portaria 0302/2016, 17 de junho de 2016. Institui a Comissão Coordenadora para o monitoramento e avaliação do Plano Municipal de Educação.
- REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. Revista FAE, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 87-104, jul/dez 2006.
- REZENDE, D. A. Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.
- RODRIGUES, A. J. *et al.* Metodologia científica. 3. ed. revisada e ampliada. Aracaju: UNIT, 2010.

UNESCO. Carta de Jomtien e o Plano Decenal de Educação para Todos.
Disponível em:
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>> acesso em 19
de out. de 2016.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Discente responsável pela pesquisa: Maria Luzilane da Silva Gomes

Curso: Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Lima

Data: 16/11/2016

Local: Secretaria da Educação do Município de Redenção

Esta pesquisa será parte integrante de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública da UNILAB, que tem como objetivo: Identificar e analisar o processo de elaboração do PME como instrumento do planejamento estratégico da Secretaria de Educação do Município de Redenção.

➤ **Sobre Elaboração do planejamento estratégico**

1. Você considera o PME uma ferramenta do planejamento estratégico municipal? Por quê?
2. Qual é a missão e visão do PME de Redenção?
3. Como aconteceu o processo de elaboração do PME do município?
4. Quem efetivamente participou da construção do PME?
5. A equipe responsável utilizou ferramentas (metodologias) do planejamento estratégico durante o processo de elaboração do PME? Se sim, quais?
6. Quais fatores foram preponderantes para a fixação dos indicadores?
7. A sociedade civil participou da elaboração do plano? Se sim, de que forma isso aconteceu?
8. Em termos de financiamento qual a projeção orçamentária prevista para implantação e efetivação das ações estratégicas do PME?
9. Quais as principais dificuldades encontradas pela gestão e comissão na elaboração do PME?
10. Quem compõe atualmente a equipe de execução do plano?

➤ **Sobre Implementação do planejamento estratégico**

11. Quais etapas sucederam após a finalização da proposta do PME?
12. Como foi realizado a divulgação do PME dentro do município?

13. Quando o município iniciou de fato a realização das ações estratégicas previstas no plano?
14. A gestão percebeu alguma força de resistência ao PME pelos profissionais da educação e demais servidores?
15. Quais as principais dificuldades encontradas pela secretaria na execução do plano?

➤ **Sobre Acompanhamento e Avaliação do planejamento estratégico**

16. Como a secretaria acompanha o PME? Existe uma equipe específica para realizar o *feedback* das ações?
17. A secretaria dispõe de programas para alimentação dos dados quando a execução das ações?
18. Como a secretaria procede quando identifica que algumas ações estratégicas formuladas não corresponderam às expectativas?
19. Quais metas a gestão já conseguiu atingir e quais indicadores demonstram esses resultados? (Exemplo: meta 1, 3, 5 e 15) prazo curto de 2 anos - 2016.
20. Quais as principais dificuldades encontradas pela secretaria no acompanhamento e avaliação do plano?
21. Qual a importância do PME para a educação do Município de Redenção? Você considera que houve avanços e melhorias, a pós a implantação desse planejamento estratégico?