

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

JEORDANE OLIVEIRA DE ANDRADE

**PRÁTICA DE GESTÃO: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA DE ENSINO DO AMAZONAS**

JUIZ DE FORA
2015

JEORDANE OLIVEIRA DE ANDRADE

**PRÁTICA DE GESTÃO: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA DE ENSINO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2015

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

OLIVEIRA DE ANDRADE, JEORDANE.

PRÁTICA DE GESTÃO: : A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA DE ENSINO DO AMAZONAS / JEORDANE OLIVEIRA DE ANDRADE. -- 2015.

104 f.

Orientador: MARCOS TANURE SANABIO

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. Educação. 2. Planejamento estratégico. 3. Percepção dos gestores. 4. Sistema de educação do estado do Amazonas. I. TANURE SANABIO, MARCOS, orient. II. Título.

JEORDANE OLIVEIRA DE ANDRADE

**PRÁTICA DE GESTÃO: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA DE ENSINO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 24/7/2015.

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Júlio Cesar Andrade de Abreu
Universidade Federal Fluminense (UFF)

Dedico aos meus dois filhos, Thomson [engenheiro mecânico], e Ellen [fonoaudióloga], que foram a fonte de energia para conclusão dessa dissertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me dar a oportunidade de concluir mais uma etapa em minha vida; aos meus queridos pais, Jorge Wilson e Nadir Oliveira, que sempre fizeram o possível e o impossível para que eu e meus irmãos conseguíssemos alcançar todos os nossos objetivos; ao professor Dr. Marcos Tanure Sanabio, um orientador presente, dedicado e exigente que me ensinou a complexidade dessa tarefa.

À Seduc-AM pelo apoio institucional que propiciou a realização deste Mestrado Profissional.

Aos meus irmãos, Aldair, Alteir, Anádia, Irany, Márcio e Nilson pelo carinho e força, por estarmos sempre juntos nos momentos mais importantes, por contar com vocês. A Fernanda Silva dos Santos, apesar da sua pouca idade, mostra-se responsável com sua formação. Aos meus grandes amigos Carlos André e Ângelo Lopes. A Thiago Sam, um profissional hábil e talentoso.

Aos sujeitos desta pesquisa, secretários executivos, diretores, gerentes, coordenadores, por sua disponibilidade em compartilhar seus desafios frente às unidades administrativas e pedagógicas da Seduc-AM. Especialmente, a Nelson Poli, Newton Pedri, David Bronfman e Gustavo Souza que me acolheram com profissionalismo e respeito à equipe da Assessoria Estratégica.

Aos servidores da Seduc-AM que, com seu trabalho e dedicação, forneceram-me o suporte e condições para o estudo, especialmente a Cileda Nogueira de Oliveira, pela alegria e apoio incondicional ao meu projeto.

Aos colegas da Sefaz-AM (CCGov), especialmente a Antônio Rodrigues Afonso, Juarez Tridapalli, Jair Mendonça Pereira, Alessandro Moreira Silva e André Ricardo Reis Costa, cujo profissionalismo, disciplina e dedicação ao longo desses últimos anos me motivaram a seguir esta trajetória acadêmica.

Aos membros da banca, professores Dr. Marcus Vinícius David e Dr. Ricardo Thielmann, que se dispuseram a participar da análise deste trabalho desde a qualificação da dissertação com seus comentários e observações, colaborando para o desenvolvimento da pesquisa ora apresentada.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, com os quais tive o privilégio de estudar e o prazer de conviver; as ASAs, Professora Msc. Carla Silva Machado, professora Priscila

Fernandes Sant'Anna e professora Helena Rivelli de Oliveira, em especial a professora Dra. Carolina Alves Magaldi, por sua relevante orientação deste trabalho.

Aos colegas da turma 2013 do Mestrado pelo convívio, intercâmbio de experiências e ideias e, principalmente, por compartilharem as angústias e aprendizados ao longo do curso. Por fim, deixo aqui minha sincera gratidão a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

O planejamento é um processo de reflexão ou cálculo que precede e preside a ação. (Carlos Matus)

RESUMO

A presente dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF) tem por objeto central discutir a implantação do Planejamento Estratégico (PE) na rede educacional do Estado do Amazonas (Seduc-AM). Justifica-se tal estudo, pois, atualmente, as secretarias estaduais de educação e redes de ensino da educação básica, estão sendo, cada vez mais, desafiadas a adotar modelo de gestão eficiente, como forma de melhorar seu desempenho e na melhoria da qualidade do ensino. Para tanto, buscou-se responder a seguinte questão: qual a percepção dos gestores intermediários quanto ao planejamento estratégico da Seduc-AM, que se desdobrou no objetivo geral de conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM e nos objetivos específicos: (1) descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico; (2) analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores e; (3) propor Plano de Ação Educacional (PAE). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa. Para consecução da dissertação foi realizada uma pesquisa bibliográfica em Maximiano (2006), Feldhaus (2013), Melo (2013), Silva (2014), Fernandes e Gentilini (2014), Monteiro (2015), Moura e Bezerra (2015), Costa; Araújo (2013) bases para o estudo sobre Planejamento. O tema Planejamento Estratégico, por sua vez, foi fundamentado pelos autores Drucker (1984), Mintzberg (2004), Bataglia e Yu (2008), Oliveira (2011), Falqueto (2013), Melo (2013), Rigby & Bilodeau (2013), Alberti (2014), Brasil (2014), Silva (2014) e Zimmermann (2014). No estudo sobre estratégias, buscou-se embasamento teórico em autores como Porter (1986), Quinn (2006), Rezende (2011), Cruz (2013), Branco (2014) e Caputo et al, 2014). Em relação ao Alinhamento Estratégico, autores como Antunes (2011) e Melo (2013), nortearam as pesquisas. Por fim, Robbins (1999), Kotler (2000) e Santos Júnior (2010) fundamentaram o estudo sobre percepção. Para apoiar a pesquisa, ainda, procedeu-se pesquisa documental, aplicação de questionários com cinquenta e oito (58) sujeitos, como os secretários executivos, diretores, coordenadores e gerentes, da área-fim e meio e, uma entrevista com o Secretário Executivo de Gestão, todos vinculados à Seduc-AM. Os resultados apontaram que 56,7% não possuem conhecimento sobre qualquer tipo de planejamento, metodologias e práticas de gestão. Portanto, é vital dar respostas a esses atores que desempenham um papel central na definição e operacionalização das políticas de educação. Propõe-se um Plano de Ação Educacional (PAE), com uso de sistema de gestão, como apoio para automação dos processos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos serviços da rede estadual de ensino do Amazonas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Sistema de educação do estado do Amazonas; Percepção dos gestores.

ABSTRACT

This work of the Professional Masters in Management and Evaluation of Public Education (PPGP / CAEd / UFJF) is central object discuss the implementation of the Strategic Planning (PE) in the educational network of the State of Amazonas (Seduc-AM). It justified this study because currently the state departments of education and basic education school systems are being increasingly challenged to adopt efficient management model, in order to improve their performance and improve the quality of education. To this end, we sought to answer the following question: what is the perception of middle managers on the strategic planning Seduc-AM, which unfolded in the general aim of knowing the perception of middle managers on strategic planning adopted by Seduc-AM and Specific objectives: (1) describe the administrative structure and the changes implemented for strategic planning; (2) to analyze the perception of strategic planning tool for managers and; (3) propose Educational Action Plan (PAE). The research is characterized as a case study, with descriptive qualitative approach. To achieve the dissertation was carried out a literature search in Maximiano (2006), Feldhaus (2013), Melo (2013), Silva (2014), Fernandes and Gentilini (2014), Miller (2015), Moura and Bezerra (2015), Costa; Araújo (2013) bases for the study of Planning. The subject Strategic Planning, in turn, has been substantiated by the authors Drucker (1984), Mintzberg (2004), Battaglia and Yu (2008), Oliveira (2011), Falqueto (2013), Melo (2013), Rigby & Bilodeau (2013), Alberti (2014), Brazil (2014), Silva (2014) and Zimmermann (2014). In the study on strategies, it sought theoretical basis on authors such as Porter (1986), Quinn (2006), Rao (2011), Cruz (2013), White (2014) and Caputo et al, 2014). Regarding the Strategic Alignment, authors such as Antunes (2011) and Melo (2013), guided the research. Finally, Robbins (1999), Kotler (2000) and Santos Jr. (2010) justifying the study of perception. To support research also proceeded documentary research, questionnaires fifty-eight (58) subjects, such as executive secretaries, directors, coordinators and managers, area-end and middle and an interview with the Executive Secretary Management, all linked to Seduc-AM. The results showed that 56.7% do not have knowledge of any kind of planning, methodologies and management practices. Therefore, it is vital to respond to these actors who play a central role in the definition and implementation of education policies. It is proposed an Educational Action Plan (PAE), using management system, such as support for automation of planning, execution, monitoring and evaluation of services of the state of Amazonas teaching.

Keywords: Strategic planning; Amazonas State educational system; Perception of managers.

LISTA DE ABREVIATURAS

AE - Assessoria Estratégica
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
CD - Coordenadoria Distrital
CETAM - Centro de Educação Tecnológica do Amazonas
CGL – Comissão Geral de Licitação
DPGF - Departamento de Planejamento e Gestão Financeira
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GEPES - Gerência de Pesquisa e Estatística
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID - Indicadores de Desempenho
IDEB - Índice Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
MEC - Ministério da Educação
MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
ONU - Organização das Nações Unidas
PAE - Plano de Ação Educacional
PAR - Plano de Ações Articuladas
PIB - Produto Interno Bruto
PNE - Plano Nacional de Educação
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SADEAM - Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SEDUC-AM – Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino
SEPLAN - Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico
SIGEAM - Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
SIMEC - Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças
SIOPE - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação
UEA - Universidade Estadual de Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Amazonas. Microrregiões.....	15
Figura 2: Estrutura de apoio da Seduc-Am.	22
Figura 3: Estrutura administrativa anterior à reestruturação de 2011.....	24
Figura 4: Estrutura administrativa [vigência 2011-2015] Seduc-AM.....	26
Figura 5: Sujeitos responsáveis pela gestão da Seduc-AM.	27
Figura 6: Estrutura administrativa das Coordenadorias Distritais (capital).	28
Figura 7: Estrutura administrativa das Coordenadorias Regionais (interior).	30
Figura 8: Estratégias para melhoria da educação.....	33
Figura 9: Etapas do trabalho da Consultoria Externa na Seduc-AM.....	34
Figura 10: Organograma padrão da equipe de gestão escolar (capital com até 1 mil alunos).	40
Figura 11: Organograma com o novo padrão da equipe de gestão escolar.....	40
Figura 12: visão resumida do planejamento da Educação Básica.....	43
Figura 13: Visão simplificada dos resultados da pesquisa.....	64
Figura 14: Visão resumida da proposta e fluxo de trabalho para aplicação do PE e do SIGEAM.	68
Figura 15: Tela de acesso ao módulo do sistema de gestão.	70
Figura 16: módulo de cadastro das ações.	71
Figura 17: módulo de controle e monitoramento.	72
Figura 18: módulo de monitoramento.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese das ações e atividades realizadas pela Consultoria Externa	37
Quadro 2: Sujeitos da pesquisa	55
Quadro 3: Questionário 1 (Secretários Executivos/Diretores)	58
Quadro 4: Questionário 2: Gerentes	60
Quadro 5: Questionário 3 (Bloco I, Coordenadores Distritais/Regionais).....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: PIB dos 10 maiores municípios	16
Tabela 2: PIB dos municípios amazonenses.....	17
Tabela 3: Gastos com Educação. Estado Amazonas, em milhões.	17
Tabela 4: Números da Educação no Amazonas.	18
Tabela 5: Evolução do resultado do IDEB. Estado do Amazonas.....	19
Tabela 6: IDEB - Ensino Médio por unidade da Federação.	20
Tabela 7: Evolução das despesas da Seduc-AM (R\$1.000)	21
Tabela 8: Distribuição das Coordenadorias Distritais de educação do Município de Manaus.	29
Tabela 9: Classificação da Estrutura das Coordenadorias Regionais.....	31
Tabela 10: População, representatividade e participação dos respondentes	52
Tabela 11: Síntese das respostas dos Blocos 3, Secretários/Diretores, Gerentes e Coordenadores.....	54
Tabela 12: Alinhamento Estratégico (síntese das respostas)	62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
I. O ESTADO DO AMAZONAS, A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, AS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS	14
1.1. Contextualização socioeconômica e educacional do Estado do Amazonas.....	14
1.1.1. Aspectos físicos e administrativos.....	14
1.1.2. Aspectos socioeconômicos	16
1.1.3. Números da Educação no Amazonas	18
1.2. A estrutura administrativa: os níveis de gestão da rede de Estado de ensino do Amazonas	21
1.2.1. Coordenadorias Distritais (Manaus/Capital)	28
1.2.2. Coordenadorias/Representantes Regionais (Municípios do interior do Estado)	30
1.3. A aplicação do planejamento estratégico na rede de ensino do Amazonas	32
1.3.1. O planejamento estratégico desenvolvido e implementado na rede de ensino	32
1.3.2. Etapas do processo desenvolvimento para uso do planejamento estratégico	33
1.4. Programas, projetos e ações estratégicas desenvolvidas na Seduc-AM	37
1.4.2. A estrutura administrativa central (sede da secretaria)	38
1.4.3. A estrutura administrativa/pedagógica (coordenadorias capital, interior e representantes regionais).....	39
1.4.4. A escola e os gestores	39
II. TEMA E O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS CAMINHOS PERCORRIDOS	42
2.1. Fundamentos teóricos	42
2.1.1. Planejamento	42
2.1.2. Planejamento Estratégico.....	45
2.1.3. Estratégia	46
2.1.4. Alinhamento Estratégico.....	47
2.1.5. Percepção	48
2.2. Aspectos metodológicos.....	49
2.3. Análise e interpretação.....	52
2.3.1. Caracterização dos sujeitos	53
2.3.2. Análise estatística dos dados	54
2.3.3. Análise integrada dos resultados	63

III. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	66
3.1. Programa de Gestão para resultados	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS.....	76
ANEXOS	84
ANEXO A: CARTA DE APRESENTAÇÃO	85
ANEXO B: ATA DE EXAME DE QUALIFICAÇÃO	86
APÊNDICE.....	87
APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	88
APÊNDICE B: LISTA DOS ENTREVISTADOS/RESPONDENTES	90
APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO 1. VERSÃO ELETRÔNICA	93
APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO 2. VERSÃO ELETRÔNICA	96
APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO 3. VERSÃO ELETRÔNICA	99
APÊNDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	102
APÊNDICE G: MAPA DA DISTRIBUIÇÃO COORDENADORIAS DISTRITAIS	102
APÊNDICE H: ORGANOGRAMA ATUAL DA SEDUC-AM.....	104

INTRODUÇÃO

Atualmente, as secretarias de educação e redes de ensino da educação básica, estão sendo, cada vez mais, desafiadas a adotar modelo de gestão eficiente, como forma de melhorar seu desempenho.

A Secretaria de Estado de Educação do Amazonas (Seduc-AM) e os seus secretários executivos, diretores, coordenadores e gerentes da área-fim e meio, são o público alvo desta dissertação (daqui para frente, designados conjuntamente como “gestores intermediários”), aqueles que Lotta, Pires e Oliveira (2014), definem como atores que desempenham função de gestão e direção intermediária em burocracias públicas e privadas.

Para Moreira (2010)¹, citado por Prado (2012, p. 19-20) o nível intermediário, também denominado de gerência média ou pela expressão *middle managers*, se refere ao conjunto de atores que atuam como uma ponte entre o alto escalão e o nível operacional e que exerce atividades de gerenciamento tático. O nível operacional corresponde àqueles colaboradores que detêm altas habilidades técnicas para execução de funções específicas.

Segundo Kahneman (2003)², citado por Campos Junior (2014), a percepção dos gestores é um elemento básico para o entendimento de suas decisões tomadas e um componente importante em situações que envolvem maior complexidade.

No caso do Amazonas, a adoção de um novo modelo de gestão, deu-se a partir da reestruturação administrativa da secretaria de Educação de 2009 a 2013, com a contratação de consultoria externa (Amazonas, 2012).

O Governo do Amazonas pretendia, com esse novo modelo, desenvolver e implementar estratégias de gestão para a área de educação, e como resultado melhorar a qualidade do ensino oferecido pela rede estadual do Amazonas.

¹ MOREIRA, Wellington. O Gerente Intermediário: Manual de Sobrevivência dos Gerentes, Supervisores, Coordenadores e Encarregados que atuam nas Organizações Brasileiras. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2010.

² KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics. American Economic Review, Nashville, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, Dec. 2003.

Segundo Pereira (2014) as organizações precisam de um mínimo de planejamento para execução de suas atividades. E, quando bem estruturadas, os resultados estarão mais próximos daquilo que ela estabeleceu como meta.

O planejamento estratégico é um método que pode auxiliar a organização a executar cada etapa de seus objetivos. Ou seja, nortear a organização para alcançar aquilo que foi proposto pelos gestores.

Nesse sentido, em âmbito acadêmico, pretende-se contribuir no campo de estudos dos temas aqui tratados, em especial o Planejamento Estratégico, que como será demonstrado, é pouco abordado na gestão da rede de ensino da Educação Básica. Institucionalmente, espera-se fornecer um diagnóstico que proporcione uma visão de como a Seduc-AM é percebida pelos gestores intermediários (secretários executivos, diretores, coordenadores e gerentes da área-fim e meio), respaldando ações em favor da boa consecução da política e desenvolvimento do órgão.

Por fim, espera-se contribuir socialmente, uma vez que os gestores decidem e agem de acordo com sua percepção ou a partir de suas próprias capacidades, portanto, poderá subsidiar e favorecer consideravelmente a institucionalização de políticas e programas educacionais pretendidas pelo Governo e a Secretaria de Estado de Educação do Amazonas. Com isto, a qualidade dos serviços prestados pelo órgão poderá melhorar substancialmente.

A opção por estudar o tema, deve-se à experiência do autor como servidor dessa secretaria desde 2009, período em que pôde vivenciar práticas de gestão, constatando as dificuldades enfrentadas e o comportamento dos servidores. Também foi possível perceber o esforço realizado pela secretaria na busca de maior eficiência na gestão e nos processos de trabalho.

Nesse contexto, busca-se responder à seguinte pergunta-problema: Qual a percepção dos gestores intermediários quanto ao planejamento estratégico da Seduc-AM?

Assim, a dissertação tem como objetivo geral conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM. Por seu turno, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: 1) descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo

planejamento estratégico; 2) analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores e, 3) propor Plano de Ação Educacional (PAE).

A pesquisa possui um recorte de natureza descritiva-qualitativa e de estudo de caso, baseando-se em análise documental, bibliográfica e observações. Ainda, com a aplicação de questionários eletrônicos com os principais sujeitos, definidos nesta dissertação como tomadores de decisão, a saber: secretários executivos, diretores, coordenadores e gerentes da área-fim e meio; uma entrevista com o secretário executivo de gestão; observação direta de atividades de trabalho na sede da Seduc-AM e unidades descentralizadas de apoio a gestão da rede estadual de ensino do Amazonas.

Os questionários, com perguntas abertas e fechadas, foram estruturados para dar conta dos diferentes aspectos a serem analisados, tais como, caracterização da Seduc-AM, histórico do processo, aplicação do Planejamento Estratégico e a percepção dos gestores intermediários sobre o uso dessa ferramenta de gestão. Esses aspectos foram selecionados a partir das questões iniciais desta pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesses, submetidos à análise de conteúdo temático e operacionalizados nas seguintes etapas: pré-análise, codificação, classificação e categorização do material, de acordo com cada tipo de questionário, voltados para cada tipo de sujeito.

Por fim, esta dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro consiste na apresentação do estado do Amazonas, da estrutura administrativa e níveis de gestão da rede estadual de ensino do Amazonas, da aplicação do planejamento estratégico e programas, projetos e ações estratégicas desenvolvidas. O segundo capítulo apresenta as referências teóricas, os aspectos metodológicos, classificada como descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso e, a análise e interpretação dos resultados. No terceiro, propõe-se o plano de ação educacional (PAE), como forma de aprimorar a gestão da rede estadual de ensino. Finalizando, indicam-se as referências, anexos e apêndices desta dissertação.

I. O ESTADO DO AMAZONAS, A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, AS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS

Este capítulo irá contextualizar o Estado do Amazonas, ressaltando aspectos socioeconômicos, físicos, administrativos e educacionais. Veremos, ainda, a estrutura administrativa estudada, o modelo de gestão e as mudanças administrativas, ou seja, pretende-se descrever como a secretaria de educação se organiza administrativa, operacionalmente para fazer frente a sua missão institucional.

1.1. Contextualização socioeconômica e educacional do Estado do Amazonas

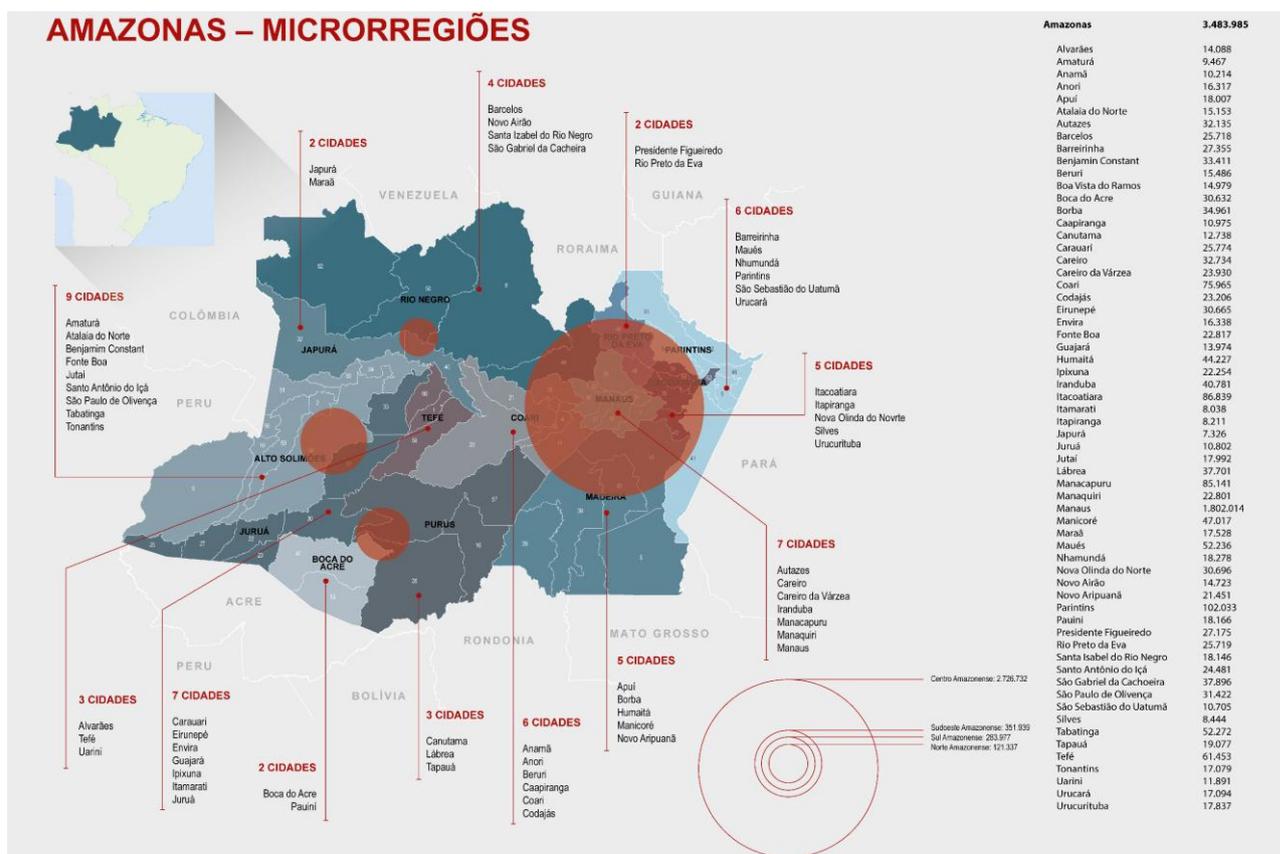
O estado do Amazonas situa-se na região Norte do país, possui o maior território entre todas as unidades da federação, com uma área de 1,57 milhão km² de extensão, representando 18,4% do território brasileiro, 31% da Amazônia brasileira - constitui a maior floresta tropical e a maior bacia hidrográfica do mundo - e 40,7% da Região Norte. Faz fronteira com os estados do Pará (leste), Rondônia (sul), Acre (sudoeste), Roraima (norte), Mato Grosso (sudeste) e com os países Venezuela, Peru e Colômbia (IBGE, 2014).

1.1.1. Aspectos físicos e administrativos

Segundo o IBGE (2014), a geografia política amazonense é formada por 62 municípios: são 4 mesorregiões (Centro Amazonense, Norte Amazonense, Sudoeste Amazonense e Sul Amazonense) e 13 microrregiões (Alto Solimões, Boca do Acre, Coari, Itacoatiara, Japurá, Juruá, Madeira, Manaus, Parintins, Purus, Rio Negro, Rio Preto da Eva e Tefé).

O Amazonas tem 3.873.743 habitantes (15^o mais populoso do Brasil), conforme constata o IBGE (2014), embora a população esteja concentrada na Região Metropolitana (SEPLAN, 2013) que abriga mais de 2 milhões de habitantes (constituída por oito municípios: Manaus, Careiro da Várzea, Iranduba, Itacoatiara, Manacapuru, Novo Airão, Presidente Figueiredo e Rio Preto da Eva). A Figura 1 retrata a configuração espacial do Amazonas.

Figura 1: Amazonas. Microrregiões



Fonte: Adaptado de IBGE, 2014.

Ainda de acordo com o IBGE (2014a), diferente de outras localidades do país, os rios são a principal ligação entre a capital, Manaus, e cidades do interior: apenas oito dos 61 municípios do interior possuem acesso através de rodovia (o acesso ao Estado é feito principalmente por via fluvial ou aérea) a partir de Manaus (capital). Além disso, 67,7% dos municípios no Amazonas são afetados por alagamentos. Segundo a Gonçalves (2015), 23 cidades foram afetadas pela cheia dos rios no Amazonas, o que significa 154 mil pessoas afetadas e 40 mil alunos sem aula.

Acresce à complexidade desse quadro, o Estado contar com mais de 64 etnias indígenas: 168,7 mil pessoas, ou 20,6% da população indígena do país. Somente no Amazonas, quatro municípios somam 69 mil indígenas: São Gabriel da Cachoeira (29,0 mil), São Paulo de Olivença (15,0 mil), Tabatinga (14,9 mil), Santa Isabel do Rio Negro (10,9 mil) e mais de seis mil comunidades rurais, muitas delas isoladas (IBGE, 2012).

1.1.2. Aspectos socioeconômicos

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2014), o Estado do Amazonas é o mais rico da Região Norte, com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 65 bilhões e responsável por 32% do PIB da Região Norte. É a 15ª economia do país, respondendo por aproximadamente 2% do PIB nacional.

Deve-se destacar que 77,7% do PIB do Estado se concentram na capital, Manaus, com aproximadamente 2.020.301 habitantes, estima IBGE (2014). O PIB manauara é o sexto do país, atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba e Belo Horizonte. Esses números podem ser conferidos na Tabela 1.

Tabela 1: PIB dos 10 maiores municípios

Municípios e respectivas Unidades da Federação	Posição ocupada pelos 100 maiores municípios	Produto Interno Bruto a preços correntes (1 000 R\$)
São Paulo/SP	1º	499 375 401
Rio de Janeiro/RJ	2º	220 924 561
Brasília/DF	3º	171 235 534
Curitiba/PR	4º	59 151 308
Belo Horizonte/MG	5º	58 374 103
Manaus/AM	6º	49 824 579
Porto Alegre/RS	7º	48 002 209
Campos dos Goytacazes/RJ	8º	45 129 215
Guarulhos/SP	9º	44 670 723
Fortaleza/CE	10º	43 402 190

Fonte: Adaptado de IBGE. PIB dos municípios, 2012.

Segundo o IBGE (2012), apenas 5,8% dos municípios brasileiros (324 de 5.565) respondiam por 75% do total PIB em 2012. Seis capitais – São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Belo Horizonte e Manaus – concentravam 25% do PIB. Ainda, de acordo com os dados da pesquisa, o Amazonas é o Estado que mais depende de sua capital.

Tabela 2: PIB dos municípios amazonenses

Variável = Produto Interno Bruto a preços correntes (Mil Reais)			
Brasil, Grande Região, Unidade da Federação e Município.	2010	2011	2012
	Brasil	3.770.084.872	4.143.013.337
Norte	201.510.748	223.537.900	231.383.089
Amazonas	59.779.292	64.555.404	64.119.836
Manaus – AM	48.435.925	51.031.965	49.824.579
Demais municípios (soma)	11.343.365	13.523.437	14.295.255

Fonte: Adaptado de PIB dos municípios. Contas Nacionais, IBGE, 2012.

A Tabela 2 mostra Manaus (capital) com 81% (2010); 79% (2011) e 77% (2012) de participação PIB do Estado do Amazonas. Os valores dos demais municípios juntos representam apenas 19% (2010); 21% (2011) e 22% (2012).

Por outro lado, com relação ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)³, o Estado tem avançado – ocupa o 18º lugar no ranking nacional –, mas ainda possui dois municípios entre os cinco piores IDH-M⁴ (2013) do País: Itamarati, 0.477 e Atalaia do Norte, 0.450 (PNUD, 2013). A Tabela 3 anuncia o histórico da aplicação de recursos estaduais em educação.

Tabela 3: Gastos com Educação. Estado Amazonas, em milhões

Natureza	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receitas	5.120.623	4.889.405	5.915.180	6.589.058	7.227.825	8.071.868	8.579.104
Valor aplicado	1.281.376	1.226.120	1.481.555	1.648.133	1.813.845	2.020.931	2.146.936
Percentual	25,02	25,08	25,05	25,01	25,10	25,04	25,3

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Balanço Geral do Estado. Sefaz-AM, 2014.

Observa-se que os valores absolutos dobraram, seguindo o desempenho das receitas, mantendo a proporção - não superior a 25% -, o mínimo determinado pela Constituição Federal do Brasil (1998).

Cabe esclarecer que o valor aplicado, significa despesas na “Função Educação”, das três principais instituições: (1) Universidade Estadual de

³ O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida resumida do progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde.

⁴ O IDH-M é, assim como o IDH, um índice que mede o desenvolvimento humano de uma unidade geográfica.

Educação (UEA); (2) Secretaria de Estado da Educação (Seduc-AM); (3) Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM).

1.1.3. Números da Educação no Amazonas

De acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2012), o Amazonas, por sua extensão e geografia peculiar, apresenta uma série de desafios: (a) Logístico - longas distâncias, rios tortuosos; regiões sujeitas a secas que impossibilitam navegação -; (b) de Gestão - fragilidade na gestão da rede e das escolas: pessoal não qualificado em gestão de sistemas educativos e unidades escolares; ausência de ferramentas gerenciais; muitas localidades não dispõem de qualquer conexão; (c) Humano - dificuldade de encontrar profissionais dispostos a trabalhar em áreas rurais remotas; universidades presentes apenas em 18 dos 62 (Scherer, 2010).

De acordo com Silva (2012), no Estado do Amazonas há uma grande carência de professores na área de Educação para ministrar as disciplinas de biologia, química e física e matemática.

A Tabela 4 mostra os números referentes às dependências administrativas, matrículas, estabelecimentos e professores da Educação Básica no Estado do Amazonas.

Tabela 4: Números da Educação no Amazonas

Dependência administrativa	Matrículas	Estabelecimentos	Docentes
Estadual	482.085	572	18.214
Municipal	591.198	4.536	25.637
Privada	107.717	267	4.168
Federal	10.778	11	606
Total	1.191.778	5.386	48.625

Fonte: Adaptado de MEC/Inep, 2013.

De acordo com os dados da Tabela 4, constata-se que o Estado do Amazonas conta com mais 1,1 milhão alunos matriculados sendo: 40% na rede estadual; 50% na municipal; 9% na rede privada e; 1% na rede federal. São 5.386 estabelecimentos de ensino (10,62% da rede estadual; 84,22% das

redes municipais de ensino; 4,96% da rede privada e 0,2% da rede Federal). Quanto aos docentes, são 48.625 professores: 37% da rede estadual; 53% das redes municipais; 9% da rede privada e 1% da rede Federal.

Estudo realizado a partir do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA)⁵ da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE, 2012), indica o Amazonas na 23.º lugar em ciências e 25.º em leitura e matemática respectivamente. Ou seja, fica entre os estados com os piores índices de todo o Brasil (o país ocupa o 58º lugar em matemática, 55º em leitura e 59º em ciências entre os 65 países que participaram em 2012).

O Índice Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)⁶ no período de 2013, demonstra que a rede de escolas públicas do Amazonas têm atingido as metas de qualidade educacional determinadas pelo governo, mas com dificuldade, principalmente no ensino médio. Podemos conferir essa evolução na Tabela 5.

Tabela 5: Evolução do resultado do IDEB. Estado do Amazonas

Unidade da Federação	Ensino Fundamental anos iniciais					Ensino Fundamental anos finais					Ensino Médio				
	2005)	2007	2009	2011	2013	2005	2007	2009	2011	2013	2005	2007	2009	2011	2013
BRASIL	3,8	4,2	4,6	5,0	5,2	3,5	3,8	4,0	4,1	4,2	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7
Amazonas	3,1	3,6	3,9	4,3	4,7	2,7	3,3	3,5	3,8	3,9	2,4	2,9	3,3	3,5	3,2
Meta do Estado		3,1	3,5	3,9	4,2		2,8	2,9	3,2	3,6		2,4	2,5	2,7	3,0
Meta rede Estadual		3,3	3,7	4,1	4,4		2,7	2,8	3,1	3,5		2,3	2,4	2,5	2,8

Fonte: Adaptado de MEC/Inep, 2014.

Observa-se que o resultado do Ensino Fundamental tem avançado, no Amazonas, a cada edição. Nos anos iniciais, o Estado alcançou uma nota de 4,7 em 2013 (meta 4,2). Nos anos finais, a nota foi de 3,9 (meta 3,6). No ensino médio a nota foi de 3,2 (meta 3,0), inferior a de 2011 (3,5).

Quanto ao ensino médio, segundo o MEC/Inep (2014), apenas quatro estados (Goiás, Rio de Janeiro, Pernambuco e Amazonas) atingiram as

⁵ O Pisa (coordenado pela Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico-OCDE), é a mais importante pesquisa internacional de educação. Divulgado de três em três anos, o relatório tem por objetivo melhorar as políticas públicas voltadas para o ensino nos 65 países que participam do estudo.

⁶ É uma avaliação do governo Federal para medir desempenho que ocorre a cada dois anos desde 2005. O cálculo é feito com base na taxa de aprovação de um ano para outro, medida pelo Censo Escolar, mais a média das notas dos alunos nas avaliações nacionais: Prova Brasil (para ensino fundamental) e Saeb (para ensino médio).

metas individuais de qualidade do ensino médio, estipuladas para 2013, de acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), enquanto 13 estados tiveram queda de desempenho em relação à pesquisa de 2011 e os demais melhoraram, mas não o suficiente para alcançar as metas individuais. A Tabela 6 apresenta esse resultado.

Tabela 6: IDEB - Ensino Médio por unidade da Federação

Estado da Federação	2011	2013	Meta	Situação
Goiás	3,8	4	3,8	Atingiu meta
Rio de Janeiro	3,7	4	3,8	
Pernambuco	3,4	3,8	3,6	
Amazonas	3,5	3,2	3	
Espírito Santo	3,6	3,8	4,3	Superior 2011
R. G. do Sul	3,7	3,9	4,3	
Distrito Federal	3,8	4	4,1	
Alagoas	2,9	3	3,6	
Piauí	3,2	3,3	3,5	
Pará	2,8	2,9	3,4	
São Paulo	4,1	4,1	4,2	
Acre	3,4	3,4	3,8	Igual 2011
Sergipe	3,2	3,2	3,8	
Paraíba	3,3	3,3	3,5	
R. G. do Norte	3,1	3,1	3,5	
Santa Catarina	4,3	4	4,4	Inferior 2011
Minas Gerais	3,9	3,8	4,3	
Paraná	4	3,8	4,2	
Roraima	3,6	3,4	4	
Ceará	3,7	3,6	3,9	
M. G. do Sul	3,8	3,6	3,8	
Rondônia	3,7	3,6	3,8	
Mato Grosso	3,3	3	3,7	
Tocantins	3,6	3,3	3,6	
Amapá	3,1	3	3,5	
Bahia	3,2	3	3,5	
Maranhão	3,1	3	3,3	

Fonte: Adaptado de MEC/Inep, 2013.

Pode-se concluir que os Estados de Goiás, Rio de Janeiro, Pernambuco e Amazonas alcançaram os índices previstos para o ensino médio. O Amazonas tinha a projeção de desempenho mais baixa, de apenas 3

pontos, e alcançou 3,2; Pernambuco ficou com 3,8 e superou a meta de 3,6; Rio de Janeiro e Goiás ficaram com nota 4, enquanto suas metas eram 3,8.

1.2. A estrutura administrativa: os níveis de gestão da rede de Estado de ensino do Amazonas

A estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (Seduc-AM) é composta pelo órgão central (sede), sete Coordenadorias Distritais (capital), 61 Coordenadorias Regionais (uma em cada município do interior do Estado) e 556 escolas (MEC/Inep, 2014). Mais adiante, preparou-se um organograma que demonstra as inter-relações entre as unidades constitutivas, delimitando as atribuições de cada uma delas, o nível hierárquico e a respectiva vinculação.

A Seduc-AM é mantenedora da Rede Pública Estadual de Educação Básica, composta por Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA) e também com ações na regulação destas atividades, incluindo as redes municipais e as escolas privadas e, ofertar os atendimentos específicos a minorias: educação prisional, do campo, especial e indígena.

Para administrar essa rede de ensino, conta com recursos de mais 1,8 bilhão (2014) e a Tabela 6 descreve a evolução das despesas, em série histórica de 2007 a 2014.

Tabela 7: Evolução das despesas da Seduc-AM (R\$1.000)

Natureza	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Despesas Correntes	671.234	774.430	819.645	1.024.687	1.184.089	1.359.409	1.612.151	1.694.531
Despesas de Capital	149.799	188.616	87.169	177.807	133.090	187.810	177.467	189.610
Total	821.033	963.046	906.814	1.202.495	1.317.179	1.547.219	1.789.617	1.884.441

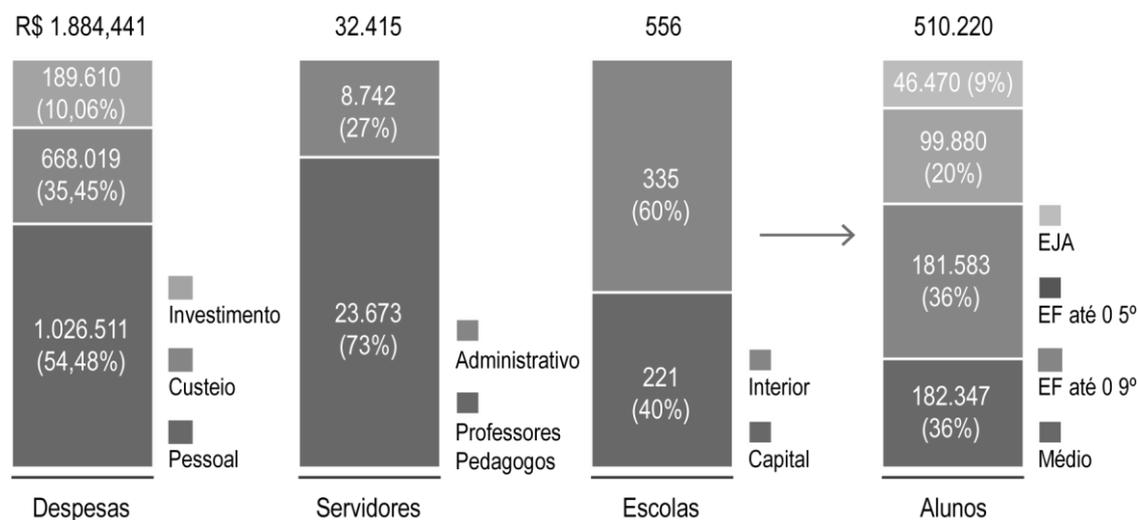
Fonte: Adaptado de Balanço Geral do Estado: exercício 2014. Sefaz-AM.

O que se observa na Tabela 7 é um crescimento de valores para a educação a cada ano, apesar de o Estado, como já foi dito, investir o mínimo determinado pela CEF/88. Os valores são a soma das aplicações diretas e indiretas: recursos obtidos de todas as fontes legalmente previstas. No setor

público, é a soma de impostos, taxas, transferências, salário educação e outras fontes de recursos, arrecadados para atender às despesas públicas⁷.

De forma esquemática, a Figura 2, sintetiza a estrutura de apoio à política estadual de educação da Seduc-AM.

Figura 2: Estrutura de apoio da Seduc-Am



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, na Figura 2, que a Seduc-AM possui no seu quadro funcional mais de 32 mil servidores: 8,7 mil administrativos e 23,6 mil professores e pedagogo em suas 556 escolas: 335 no interior do Estado e 221 escolas na capital. São 510.220 mil alunos matriculados: 9% na modalidade EJA; 19,5% Fundamental I (até o 5.º ano); 35,5% Fundamental II (6.º ao 9.º ano) e 36% no Ensino Médio. Essas matrículas estão distribuídas da seguinte forma: 49% no interior e 55% na capital, sendo que 95% estudam em zona urbana.

Ressalte-se que a rede estadual de ensino tem o maior número de alunos nas modalidades: Fundamental (1ª a 9ª ano) e EJA, com 64% do total de matrículas.

Dessa forma, para melhor compreendê-la, serão estudadas três estruturas administrativas classificadas nesta dissertação como principais atores responsáveis pela política de educação da Seduc-AM.

⁷ Para mais detalhes sobre recursos da Educação Básica, recomenda-se a leitura de Fernandes (2012), Firmino (2013) e Daves (2015).

De acordo com o art. 4, da Lei Delegada, n.º 3.642, de 26 de julho de 2011, essas estruturas são responsáveis pela coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à Instituição. Portanto, é fator chave a compreensão da relação que essas três estruturas mantêm entre si:

- a) A Secretaria de Estado da Educação do Amazonas (alta-gestão) em particular como sua forma de funcionamento afeta o sistema como um todo;
- b) As Coordenadorias Distritais (capital), observando sua forma de relacionamento com a alta-gestão;
- c) As Coordenadorias Regionais (interior), observando sua forma de relacionamento com a alta-gestão.

Antes, porém, convém apresentar a estrutura administrativa anterior à reestruturação proposta pela Lei Delegada n.º 3.642, como veremos adiante, passou pelo um processo de alterações, consideradas indispensáveis para o aumento da eficiência gestão da rede de ensino (AMAZONAS, 2011), conforme Figura 3.

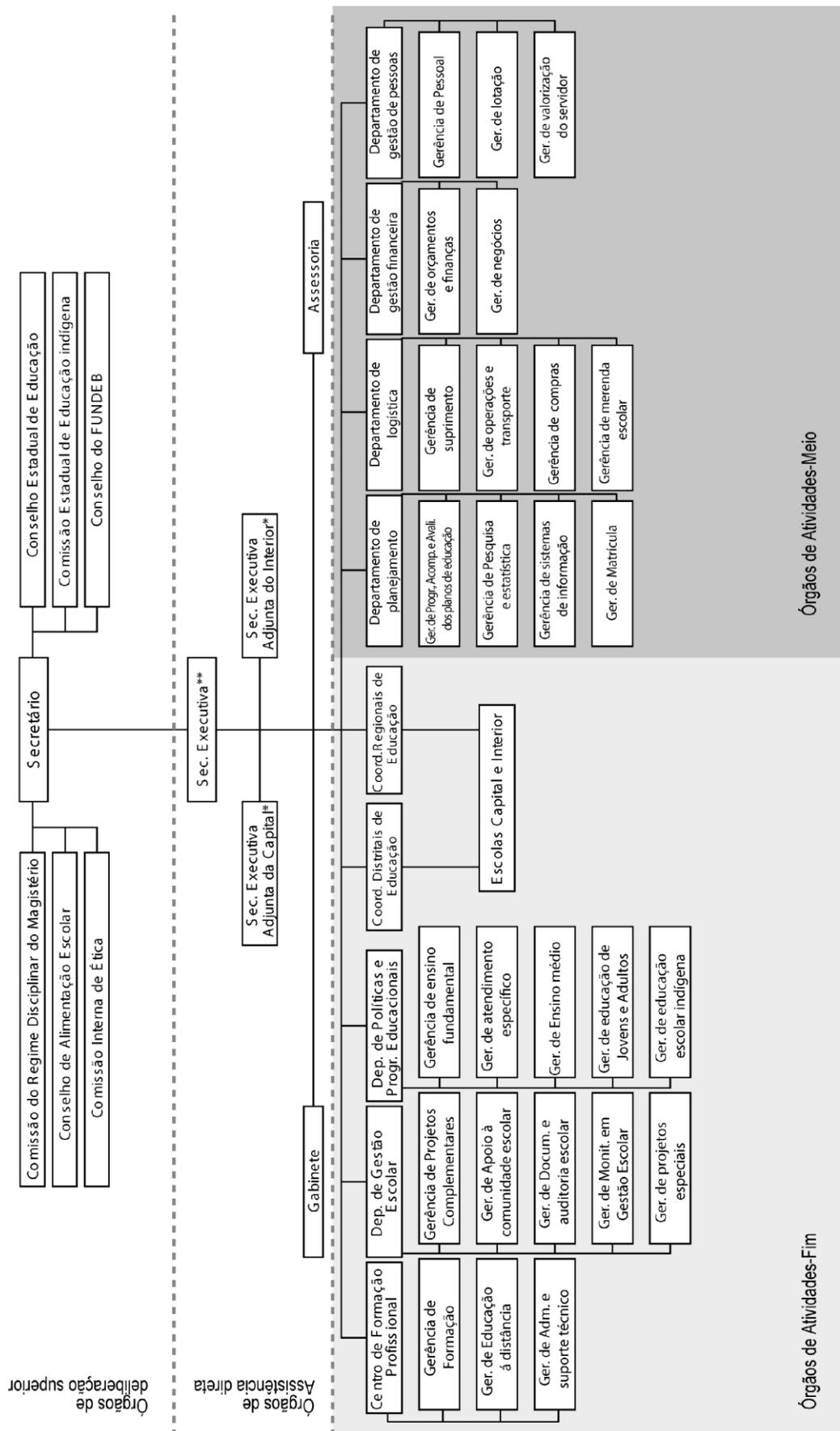


Figura 3: Estrutura administrativa anterior à reestruturação de 2011
 Fonte: Adaptado de AMAZONAS, 2005.

*As coordenadorias não são consideradas como sendo parte da sede, mas aparecem como reportes diretos da secretarias adjuntas para ilustrar o número de pessoas que as secretarias gerenciam.

** Inclui 14 da engenharia e 35 do centro de mídia que não se encontram mapeados.

Segundo estudos e diagnósticos realizados pela Consultoria Externa, que foi contratada para dar assistência na elaboração de um plano de curto, médio e longo prazo, para um projeto de excelência da Gestão da Educação no Estado do Amazonas, esta estrutura administrativa apresentava oportunidade de melhoria nos seguintes pontos: redistribuição de funções; automação de tarefas; terceirização de funções com baixo caráter educacional; redesenho de processos, principalmente na realocação de atividades entre escolas, coordenadorias e sede; desenho do organograma, como fusão, realocação e criação de departamentos e gerências, tudo pautado na otimização de custos e aumento da eficiência da gestão pública e da gestão da rede de ensino estadual.

A partir deste diagnóstico, surgiu a proposta de alteração da Lei Delegada n.º78, pois com a reorganização da Secretaria, processos e procedimentos seriam “otimizados com foco no aumento do nível de serviço e maior capacidade no cumprimento das demandas com vistas a conferir maior eficiência nos serviços prestados” (AMAZONAS, 2009, p.49).

É nesse contexto que foi gestada a proposta de modernizar o sistema de ensino estadual. Recorde-se que o delineamento visava garantir o crescimento e desenvolvimento do Estado, sobretudo, atualizar a rede de ensino as novas propostas surgidas nos modelos de educação.

A proposta também indica que a “reestruturação iria proporcionar uma máquina administrativa mais enxuta” com o deslocamento de professores, que antes ocupavam cargos administrativos, para as coordenadorias e retorno às salas de aula (AMAZONAS, 2009).

Na sequência apresentaremos estrutura administrativa da Seduc-AM, vigente até junho de 2015, conforme Figura 4.

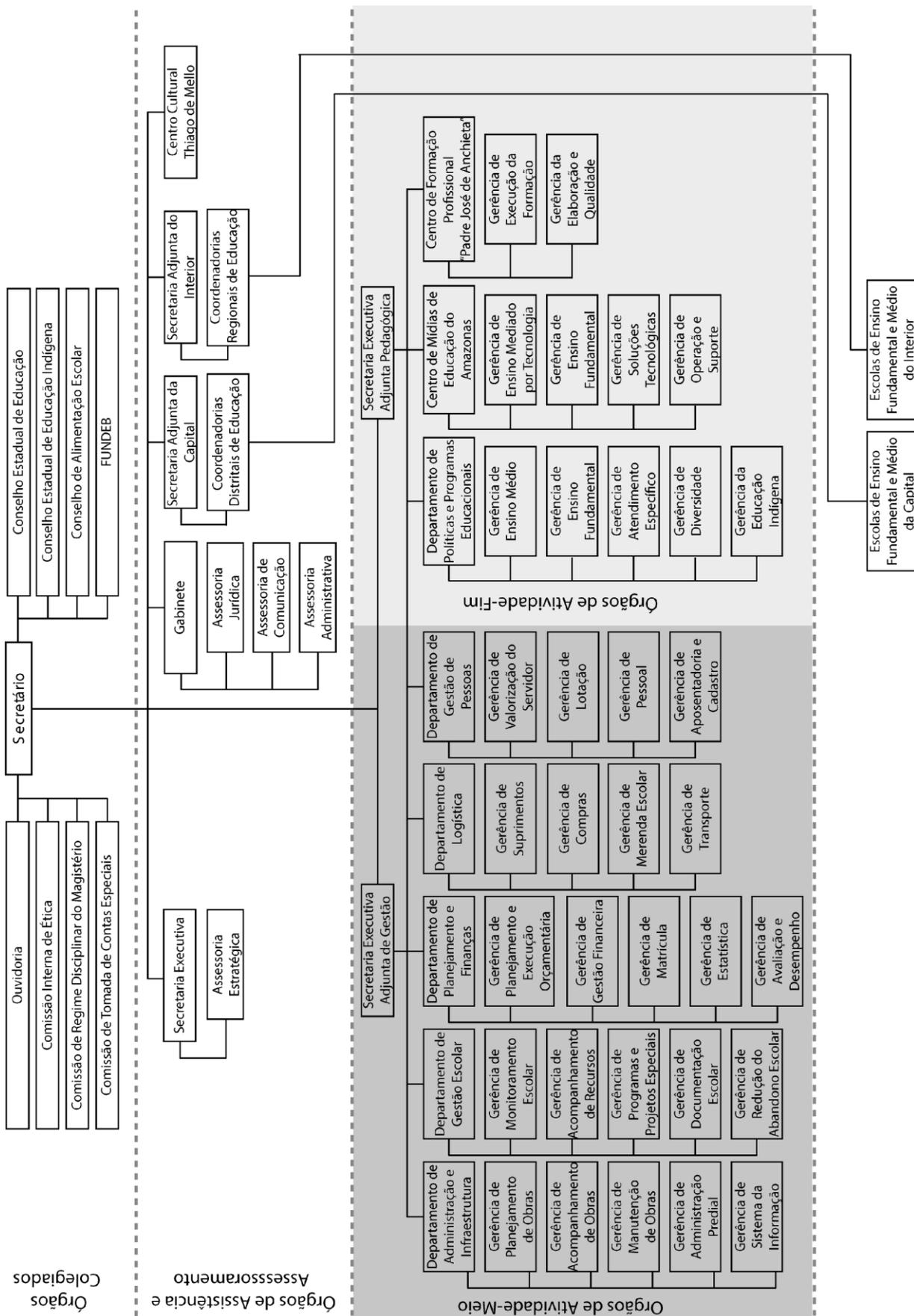


Figura 4: Estrutura administrativa [vigência 2011-2015] Seduc-AM
 Fonte: Elaborado pelo autor.

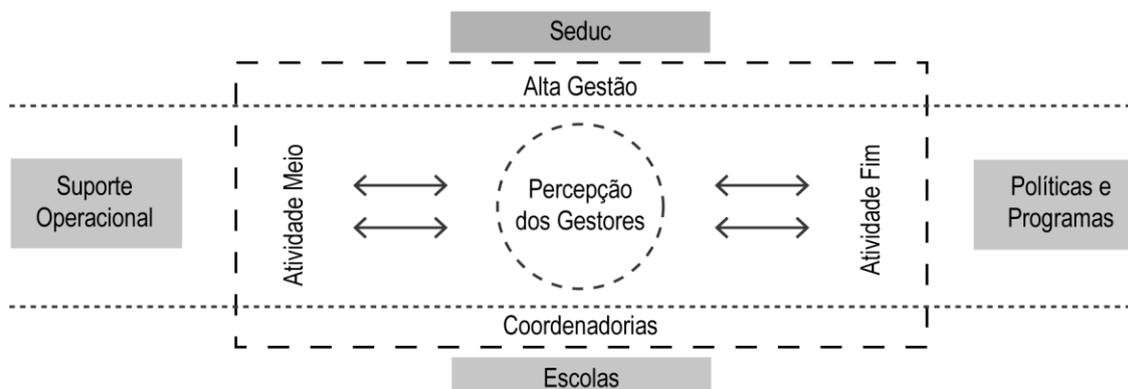
Esta estrutura foi iniciada com a publicação da Lei Delegada n.º 3.642, de 26 de julho de 2011. Nesse sentido, o processo de reestruturação foi pensado, articulado e implementado com auxílio da Consultoria Externa.

De acordo com a Seduc-AM (AMAZONAS, 2011), a justificativa para contratação de consultoria, deu-se pela especialização dos serviços na área de gestão, e sobretudo, para apoiá-la com estudos e alternativas de processos de modernização da secretaria. Desse modo, foram necessários quatro anos para que se fosse concluído o projeto de reestruturação administrativa. Esse aspecto é melhor discutido na seção 1.3.2, onde são esclarecidas as etapas e ações desenvolvidas pela secretaria.

Nota-se que a nova estrutura passa a ser composta por uma secretaria executiva, quatro secretarias executivas adjuntas oito departamentos, sete coordenadorias distritais (capital), 61 (sessenta e um) coordenadorias regionais, estrutura de apoio à Secretaria na política de educação e as escolas localizadas no interior e, 33 (trinta e três) gerências. Essa nova estrutura de gestão condensa as atividades administrativas, pedagógicas e de gestão escolar.

A Figura 5 ilustra essa inter-relação dessa estrutura de apoio administrativo, definida nesta dissertação, como órgãos de (i) assistências e assessoramento; de (ii) atividades-Meio e; de (iii) atividades-Fim. Ou de outra forma, os sujeitos formais (secretários executivos, diretores de departamentos, gerentes, coordenadores distritais e regionais), envolvidos, especificamente, pelo planejamento, supervisão e implementação das estratégias elaboradas pela Seduc-AM.

Figura 5: Sujeitos responsáveis pela gestão da Seduc-AM



Fonte: Elaborado pelo autor.

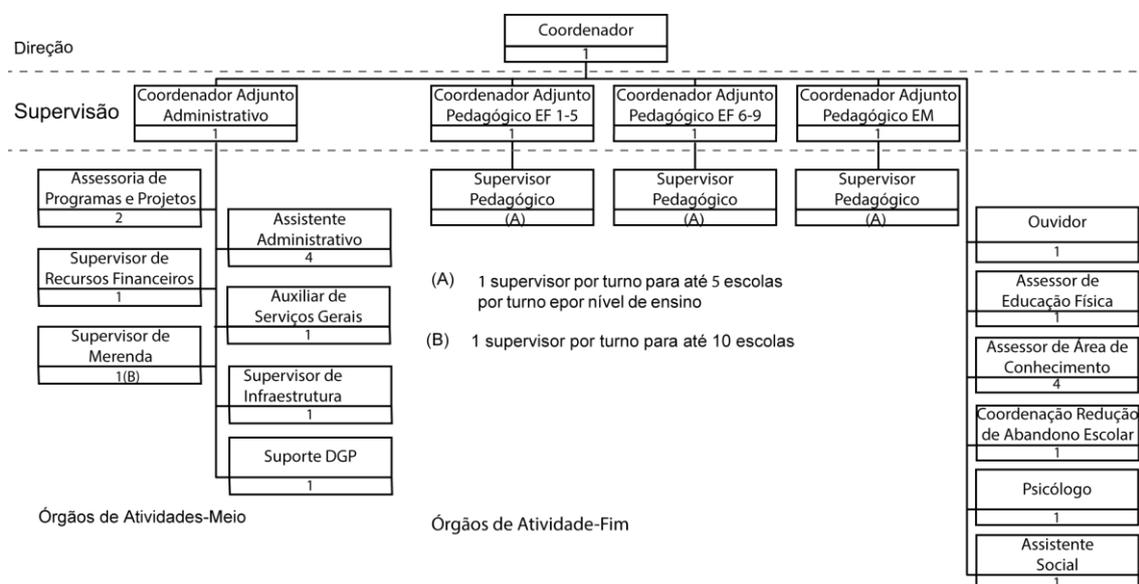
Nota-se que a estrutura administrativa, se divide em três níveis: (i) alta gestão (secretário, secretários executivos, staff); (ii) intermediário-meio (Diretorias e Gerências); (iii) intermediário-fim (Coordenadorias Distritais e Regionais). Aqui cabe ressaltar que essa estrutura administrativa sofreu alteração (ver Apêndice) em junho de 2015, a partir do Projeto de Lei n.º 4.163/2015, de autoria do Governo do Amazonas, que altera a estrutura administrativa do Poder Executivo, a chamada reforma administrativa.

Isto posto, na seção a seguir, poderemos visualizar a atual estrutura administrativa proposta para Coordenadorias Distritais: estrutura de apoio à Secretaria na política de educação e as escolas localizadas na capital, Manaus.

1.2.1. Coordenadorias Distritais (Manaus/Capital)

A Figura 6 permite a visualização de como é a estrutura de apoio à Secretaria junto às escolas localizadas na capital, Manaus.

Figura 6: Estrutura administrativa das Coordenadorias Distritais (capital)



Fonte: Adaptado de AMAZONAS (2011).

A Figura 6 representa as unidades administrativas descentralizadas de apoio à SEDUC-AM (sede) na capital, Manaus. Ao todo são sete unidades, distribuídas geograficamente pela cidade (ver Apêndice H), chamadas de

Coordenadorias Distritais, que contam com equipe especializada de até 21 posições.

Cada Coordenadoria Distrital (CD) realiza a administração de um conjunto de escolas que ficam sob a sua jurisdição. De acordo com a Secretaria Executiva de Gestão, essa estrutura só pode ser constituída com até 40 escolas sob sua supervisão e/ou abrangência, conforme Tabela 8.

Tabela 8: Distribuição das Coordenadorias Distritais de educação do Município de Manaus

Unidade administrativa	Zona Administrativa	Nº escola	Nº bairros	Nº de alunos
Distrital 1	Sul	36	9	22.205
Distrital 2	Sul	36	13	28.560
Distrital 3	Centro-Sul	36	12	28.741
Distrital 4	Oeste	32	11	26.172
Distrital 5	Leste	33	13	42.969
Distrital 6	Norte	27	4	41.172
Distrital 7	Norte	25	7	33.688
Total Geral		225	35	223.507

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SIGEAM, 2014.

Ao se analisar a distribuição de funções na Figura 6, pode-se inferir que a estrutura administrativa conta com um coordenador geral, quatro coordenadores adjuntos (um administrativo e três pedagógicos) com supervisores pedagógicos: um para cada cinco escolas por turno e por nível de ensino, para fins de arredondamento, nunca deve se ultrapassar o limite de um para cada seis escolas. Composto ainda com supervisores de merenda: um para cada 25 escolas por turno, para fins de arredondamento, nunca deve se ultrapassar o limite de um para cada 30 escolas.

Ressalta-se que com a publicação da Lei Delegada n.º 3.642/2011, novas funções foram criadas: Ouvidoria – espécie de órgão para centralização de solicitações e reclamações – com o objetivo de reduzir os casos atendidos diretamente pela Sede; Assessoria de área de conhecimento: apoio especializado por área de conhecimento por ciclo de aprendizagem (Fundamental I, II e o Ensino Médio).

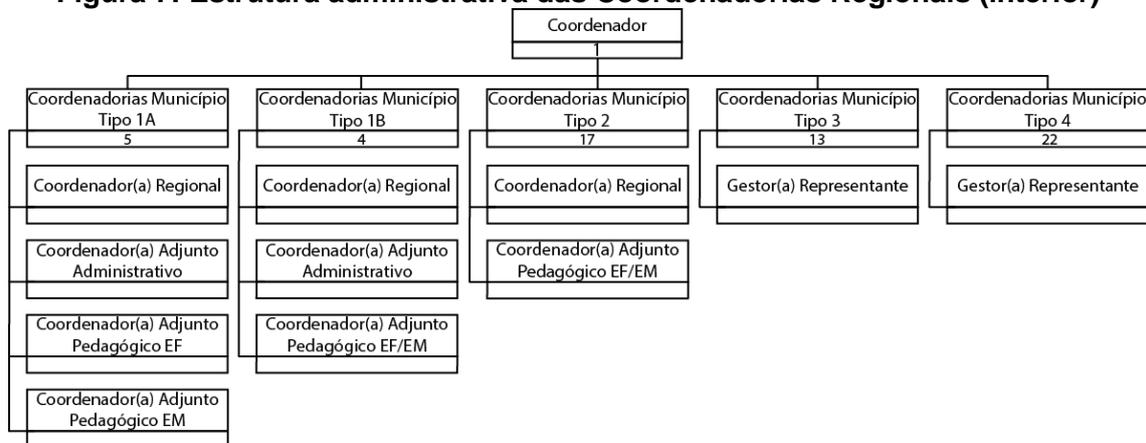
Nessa nova composição, as gratificações foram niveladas para que cada servidor que exerça função similar, independentemente da sua lotação, receba salários compatíveis com suas atribuições, responsabilidades.

De modo similar, e com a finalidade de contemplar a realidade de cada município amazonense, foram criados cinco tipos diferentes de estrutura para as coordenadorias regionais.

1.2.2. Coordenadorias/Representantes Regionais (Municípios do interior do Estado)

Para facilitar esse entendimento, foi elaborado um organograma, representado pela Figura 8, que apresenta a estrutura administrativa de apoio as escolas localizadas no interior do Estado, de acordo com a tipologia adotada pela Seduc-AM.

Figura 7: Estrutura administrativa das Coordenadorias Regionais (interior)



Fonte: Adaptado de AMAZONAS (2011).

As coordenadorias regionais, estrutura válida somente para os municípios do interior do estado do Amazonas e conforme o tipo (foram divididas em cinco tipos diferentes). Classificação adotada de acordo com número de escolas, número de alunos e complexidade de suas redes, nesse caso, os municípios mais complexos recebem reforço de equipe por meio dos coordenadores-adjuntos pedagógicos e administrativos.

Acresce que os municípios do interior do estado do Amazonas não foram contemplados com a mesma estrutura funcional da Coordenadoria da

Capital, porque em 90% dos municípios o número dos alunos matriculados não justificaria essa estrutura, apesar de 50% das matrículas está no interior.

Assim, com base nas matrículas da rede estadual de educação do Amazonas de 2010, a consultoria externa elaborou estratificação, agrupamento de cada município para definir a nova estrutura das Coordenadorias Regionais (inicialmente para as estruturas 3 e 4, os gestores foram chamados de representante, dado o baixo número de escolas e alunos matriculados). Segundo a Secretaria Adjunta do interior, a partir de outubro de 2014 foram transformados em Coordenadores Regionais.

Diante desse estudo elaborado pela Consultoria e, como resultado que atendesse 85% dos alunos do interior, a classificação adotada foi de cinco tipos diferentes (1A, 1B, 2, 3 e 4), de acordo com a Tabela 9.

Tabela 9: Classificação da Estrutura das Coordenadorias Regionais

Tipo	Qte	Municípios	Qte alunos
1A	5	Itacoatiara, Manacapuru, Parintins, São Gabriel da Cachoeira e Tefé.	61.989
1B	4	Boca do Acre, Coari, Humaitá e Eirunepé.	27.219
2	17	Anamã, Atalaia do Norte, Autazes, Barreirinha, Benjamin Constant, Borba, Carauari, Careiro da Várzea, Codajás, Manicoré, Lábrea, Maués, Nhamundá, Nova Olinda do Norte, Santo Antônio do Içá, São Paulo de Olivença e Tabatinga.	65.448
3	13	Barcelos, Boa Vista do Ramos, Careiro, Envira, Fonte Boa, Ipixuna, Iranduba, Itapiranga, Japurá, Jutai, Novo Aripuanã, São Sebastião do Uatumã, Urucurituba.	29.139
4	22	Alvarães, Amaturá, Anori, Apuí, Beruri, Caapiranga, Canutama, Guajará, Itamarati, Juruá, Manaquiri, Maraã, Novo Airão, Pauini, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva, Santa Isabel do Rio Negro, Silves, Tapauá, Tonantins, Uarini e Uruará.	42.080
Total	61		225.875

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar, esse agrupamento levou em consideração questões logísticas, operacionais, dado a reconhecida complexidade da região (ver a esse respeito seção 1.1.1, Figura 1, microrregiões), o que impõem a necessidade de coordenação do sistema estadual de ensino em vários níveis. Essa coordenação se dá, principalmente, por meio dos Coordenadores

Regionais, com o intuito de atingir, de forma concentrada, os objetivos e determinações da Seduc-AM (AMAZONAS, 2011).

Dito isso, na sequência apresentaremos o Planejamento Estratégico adotado pela Secretaria de Estado da Educação do Amazonas.

1.3. A aplicação do planejamento estratégico na rede de ensino do Amazonas

A adoção do Planejamento Estratégico na Seduc-AM, deu-se a partir da contratação da consultoria externa (AMAZONAS, 2009) durante o governo de Carlos Eduardo de Souza Braga (segundo mandato) e seu sucessor Omar José Abdel Aziz.

De acordo com Amazonas (2007) era preciso desenvolver e implementar estratégias de Gestão para Seduc-AM, e como resultado melhorar os indicadores educacionais.

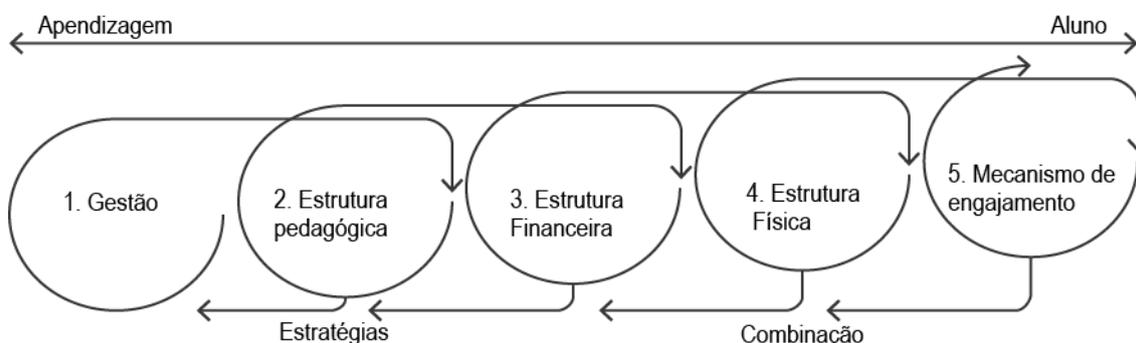
Foi constatado, naquele momento, que o modelo de gestão vigente na Seduc-AM, estava “desatualizado”, era fundamental atualizá-lo as práticas contemporâneas de gestão na área da educação e, principalmente, desburocratizá-las, otimizando os recursos públicos, assim, obter-se maior qualidade dos serviços, como consequência o crescimento e desenvolvimento do Estado (AMAZONAS, 2009).

1.3.1. O planejamento estratégico desenvolvido e implementado na rede de ensino

O projeto de reestruturação foi elaborado por uma equipe de consultores externos, chamada de Assessoria Estratégica, responsável por dar assistência ao Secretário de estado com estudos, análise de dados e insumos para a tomada de decisões e definição do plano estratégico de curto, médio e longo prazo. O diagnóstico inicial preparado por essa equipe reforça o entendimento do governo, e apontou que o problema da rede estadual de ensino do Amazonas era a má gestão.

Como resposta a essa situação, de acordo com essa equipe e a própria Seduc-AM, era preciso: revisar estrutura organizacional; redesenhar os principais macroprocessos; adotar novas ferramentas de execução; adotar mecanismos de controle e acompanhamento; e, por fim, revisar e alinhar os sistemas de incentivos para gestores, professores e alunos. A Figura 8 representa as iniciativas e estratégias adotadas para o Amazonas atingir a excelência no sistema de educação (AMAZONAS, 2009).

Figura 8: Estratégias para melhoria da educação



Fonte: Adaptado de AMAZONAS (2012).

Como podemos observar as iniciativas e estratégias adotadas, pela Consultoria Contratada, foram estruturadas a partir de cinco estratégias chaves: (1) gestão: estabelecimento e comunicação de objetivos; definição de processos, distribuição e preenchimento de funções (pessoas e estrutura); (2) Estrutura pedagógica: elaboração de conteúdo; planejamento pedagógico; execução do conteúdo e supervisão; (3) estrutura financeira: captação de recursos; planejamento; execução; acompanhamento. (4) estrutura física: instalações físicas; material didático complementar; alimentação; (5) mecanismo de engajamento: acesso; alocação; assiduidade; exposição ao conteúdo; interesse; e o aluno, esse no centro do processo.

1.3.2. Etapas do processo desenvolvimento para uso do planejamento estratégico

Diversas medidas foram adotadas pela equipe de consultores externos com a finalidade de transformar a educação do Amazonas. A Figura 9 ilustra essa sequência de medidas.

Figura 9: Etapas do trabalho da Consultoria Externa na Seduc-AM



Fonte: Adaptado de AMAZONAS (2012).

Com base na análise documental (AMAZONAS, 2009, 2010, 2011 e 2012), pôde-se constatar que foram desenvolvidas quatro etapas do processo de reestruturação administrativa na Seduc-AM, no período de 2009 a 2013, as quais serão detalhadas a seguir.

A primeira etapa foi realizada de junho a novembro de 2009 cujo foco foi classificado como: (i) ganhos imediatos no IDEB e Enem e (ii) melhoria de eficiência na gestão.

O foco inicial e/ou grupo de ação consistiu num diagnóstico interno e externo. Ou seja, na identificação de melhores práticas de gestão de rede de ensino do país (São Paulo, Santa Catarina e Paraná) e do exterior (EUA – Nova Iorque; Cuba) a fim de propor estratégias de melhoria dos ensinos fundamental e médio no Estado do Amazonas. Considerações mais detalhadas sobre esse processo serão realizadas mais à frente.

O segundo foco de ação, consistiu na busca pela melhoria de eficiência na gestão (focada na visão a partir do aluno), de acordo com as cinco estratégias apontadas anteriormente na Figura 8. Para isso, realizou-se entrevistas com os principais profissionais internos (secretário, diretores de departamentos, gerentes, coordenadores e gestores escolares) e externos (Secretário de Educação de São Paulo; do Paraná; de Santa Catarina) Diretoria Geral, da Educação Básica Profissional, Diretoria de Organização, Controle e Avaliação e o Departamento de Planejamento; de Minas Gerais e do Rio de Janeiro (Departamento de Orçamento e Finanças).

Além dessas, outras fontes de pesquisa com docentes, gestores e coordenadores foram utilizadas (AMAZONAS, 2009): Inep, Fnde e Unicef. Os livros: A Reforma Educacional de Nova York: possibilidades para o Brasil, (GALL, Norman; GUEDES, Patrícia Mota, 2009); A Vantagem Acadêmica de

Cuba (CARNOY, M; GOVE, A. K.; MARSHALL, J.H, 2009) e; Educação Básica no Brasil: construindo o país do futuro (FERNANDES, Reynaldo; GREMAUD, Amaury, 2009).

Somam-se a isso, as análises dos processos: recrutamento dos professores (habilidades dos recrutados); capacitação docente a partir da pesquisa da OCDE e os modelos dos estados de SP, PR, SC (comparativo com o modelo vigente do Amazonas).

A segunda etapa foi realizada de janeiro a dezembro de 2010 cuja meta foi classificada como: (i) entendimento dos fatores que garantem a excelência na educação e (ii) redesenho da estrutura e dos macro processos administrativos.

Consistiu na elaboração de um diagnóstico (AMAZONAS, 2010): (1) custo aluno (a) regular, (b) centro de mídias, equipado com estúdios de TV de onde uma equipe de professores ministra as aulas que são transmitidas via satélite e acompanhadas pelas comunidades rurais amazonenses e, (c) tempo integral; (2) proposta de promoção por mérito: custos, impactos, projeto de lei, negociação com representantes/sindicatos de categorias; (3) continuidade ao processo de reestruturação: desenho da nova estrutura para todos os níveis da secretaria – elaboração do Projeto de Lei, anteprojeto – e o impacto financeiro.

A terceira etapa foi realizada de janeiro a dezembro de 2011 cujo foco foi classificado como: (i) processo de recrutamento; (ii) plano de incentivo; (iii) melhoria nos sistemas (AMAZONAS, 2011).

Consistiu na análise e aprimoramento do processo de recrutamento de professores e execução do concurso público; redesenho do estágio probatório; definição para progressão horizontal; programa de remuneração por mérito; constituição de leis para implementação dessas ações; análise para o processo de terceirização das áreas de limpeza (auxiliares de serviços gerais); análise para criação de uma fundação; estudo e análise para financiamento com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) – aprovado em 2014 operação de crédito de US\$ 151,180 milhões, de um conjunto de ações do Programa de Aceleração do Desenvolvimento da Educação do Amazonas (Padeam) que vão desde a infraestrutura, melhoria da gestão escolar -. Além desses recursos, o projeto tem contrapartida de US\$ 121,826 milhões do

Governo do Amazonas, totalizando U\$ 273,006 milhões em investimentos na educação.

A quarta etapa foi realizada de janeiro a julho de 2013 cujo foco foi classificado como: (i) nova estrutura da Seduc-AM; (ii) iniciativas pedagógicas; (iii) melhoria em estrutura pedagógica; (iv) otimização da alocação orçamentária (AMAZONAS, 2012). Consistiu na implantação da nova estrutura administrativa direcionada para um crescimento sustentável a longo prazo, alinhado com os desafios e compromisso do governo na área de educação no Estado do Amazonas.

Para isso, foi preciso definir uma identidade estratégica, estabelecer metas de longo prazo, capacitar equipe administrativa para o melhor uso das suas habilidades e competências. Com relação às iniciativas e melhorias pedagógicas, foi necessário implantar um sistema de gestão educacional (mais detalhes ver seção 1.4.1) com foco em processos pedagógicos, especialmente na melhoria dos resultados das escolas.

Dessa forma, buscou-se: (i) instituir um novo processo de formação, seleção e avaliação de gestores escolares, com critérios técnicos de mérito e desempenho; (ii) critérios de avaliação dos resultados das formações oferecidas; (iii) implantar o processo de estágio probatório, incluídos formações, avaliações e critérios para a aprovação.

Outro aspecto relevante nessa etapa, foi o redesenho dos principais processos de suprimentos das escolas, controle do patrimônio com o estabelecimento de indicadores para acompanhar esses processos; sobretudo, a implantação de novos parâmetros para melhoria das maiores compras da Seduc-AM.

Isso foi reforçado com o planejamento do orçamento - utilização adequada dos recursos financeiros disponíveis – e a correta articulação entre as áreas de apoio, de forma que as estratégias fossem efetivamente desenvolvidas de acordo com objetivos e metas estabelecidos pela instituição. O Quadro 1 sintetiza esse conjunto de ações e atividades realizadas.

Quadro 1: Síntese das ações e atividades realizadas pela Consultoria Externa

Fase	Ações	Atividades/Resultados
1	Diagnóstico interno e externo.	Eficiência de gestão; análises recrutamento OCDE, SP, PR, SC.
2	Fatores que garantem a excelência na educação e; Redesenho e macro processos.	Diagnóstico: custo aluno (regular, mediado tecnologia, tempo integral); promoção por mérito; reestruturação administrativa.
3	Processo de recrutamento: plano de incentivo, melhoria nos sistemas e prospecção BID.	Concurso público; estágio probatório; progressão horizontal (mérito); terceirização das áreas de limpeza; criação de fundação; financiamento BID.
4	Nova estrutura da administrativa; Melhoria: administrativa e pedagógica.	Nova estrutura administrativa; identidade estratégica; metas de longo prazo; capacitação equipe; sistema de gestão educacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após conhecer as estruturas administrativas, o planejamento estratégico, as etapas desse processo de reestruturação, faz-se necessário saber quais foram os programas, projetos e ações estratégicas desenvolvidas pela Seduc-AM.

1.4. Programas, projetos e ações estratégicas desenvolvidas na Seduc-AM

Para finalizar este capítulo, serão descritas a seguir, os principais programas, projetos e ações estratégicas implementadas na rede estadual de ensino do Amazonas com adoção do planejamento estratégico, especificamente, na sede da secretaria e nas unidades de apoio descentralizadas:

1.4.1. Estratégias para melhoria do ensino

As primeiras estratégias adotadas pela equipe da Assessoria Estratégica (AE) foram voltadas para a melhoria dos ensinos fundamental e médio, especialmente, melhoria dos resultados do IDEB e Enem. Com relação à estrutura e/ou organização administrativa, essa foi pensada para melhor atender o aluno (foco do processo), que serão detalhadas nas seções seguintes.

Basicamente, para a melhoria dos resultados do IDEB/Enem foi realizado um diagnóstico, ou seja, determinou-se a posição do Amazonas entre

as unidades da Federação. O resultado apontou para os anos iniciais a 19ª; para os anos finais a 20ª (cálculo efetuado com base no resultado do IDEB, 2007) e no ensino médio 23ª (cálculo efetuado com base no resultado do BRASIL, 2008).

De outra forma, foi realizado o entendimento da situação da rede estadual no Amazonas e, apontadas “hipóteses de excelência” para o ensino fundamental e médio. Essas hipóteses, consistia-se na (i) implementação de ações a fim de se obter “ganhos imediatos” e a (ii) instituição de instrumentos de “medição e aprimoramento” desses resultados.

De modo igual, foi traçado o panorama das matrículas nessas modalidades de ensino (fundamental e médio): em 2008, 43% dos alunos matriculados estavam na rede estadual de ensino. Cálculos feitos a partir da estratificação (redes privada, federal, estadual e municipal) dos alunos que realizaram os exames fundamentais (IDEB e Enem) para definição dos índices. Além dessas variáveis, identificou-se que 61% dos participantes do Enem (2008) eram egressos.

Com base nesses dados, apontaram-se iniciativas imediatas: simulados, aulas de reforço e prêmio escolar de valor, com objetivo de melhorar o desempenho dos alunos nas principais avaliações nacionais.

Para os professores e pedagogos a proposta foi uma melhor remuneração (AMAZONAS, 2014): por titulação, por tempo de serviço, melhoria dos índices (IDEB, Enem) e, 14º e 15º salários baseados nos resultados em Prova Brasil, Enem e o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (Sadeam).

1.4.2. A estrutura administrativa central (sede da secretaria)

Como dito anteriormente, a administração central foi reestruturada. Essa reestruturação foi realizada de maneira a promover mudanças nas redistribuições de funções das lideranças com o objetivo de otimizar tempo dos gestores e tomada de decisões; automação de tarefas com novas ferramentas tecnológicas, a exemplo do controle de pessoal; terceirização de funções com baixo caráter educacional (limpeza, segurança e transporte); mapeamento,

modelagem e redesenho de processos (principalmente de atividades entre escolas, coordenadorias e sede); novo organograma, fusão do Departamento Financeiro com o Planejamento, criação das Secretarias Executivas Adjuntas de Gestão e Pedagógica, do Departamento de Administração da Infraestrutura, da Ouvidoria, da Assessoria Estratégica e a fusão de gerências, centro de mídias e gerência de diversidade.

1.4.3. A estrutura administrativa/pedagógica (coordenadorias capital, interior e representantes regionais)

O funcionamento e sua estrutura foram aprimorados – melhor equilíbrio nos serviços prestados. Sua estrutura foi redesenhada (mais detalhes ver seções 1.2.3.1 e 1.2.3.2, Figuras 6 e 7 desta dissertação) com extensão de atribuições relacionadas ao apoio à comunidade; supervisão de estrutura; área de informática; redução ao abandono escolar; coordenação pedagógica dos anos iniciais, finais e ensino médio; assistência financeira (execução e prestação de contas de recursos federais como PDE, PDDE, Mais educação, ensino médio inovador) e a criação de novas áreas: Ouvidoria; Assistência Social e Psicológica.

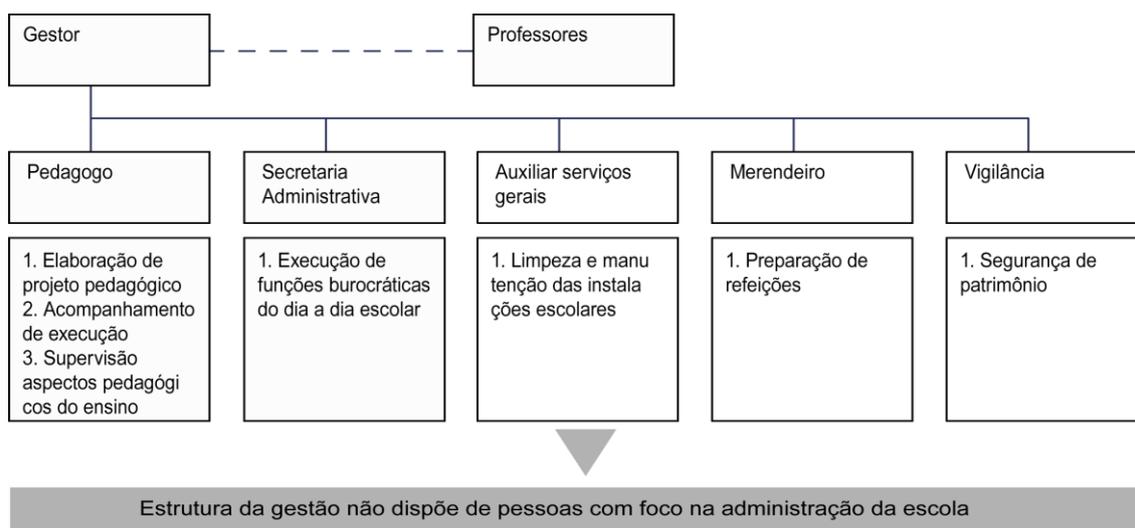
O objetivo dessa mudança foi homogeneizar as ações do planejamento e equalizar o nível de serviço entre Coordenadorias da capital, interior e os representantes regionais com a sede e as escolas.

1.4.4. A escola e os gestores

Dada à complexidade da gestão escolar (o diretor ou gestor escolar, de modo geral, acumula as atribuições administrativas e pedagógicas) foi proposto a criação do cargo de administrador escolar (proposta surge a partir de estudo e pesquisas de campo, realizada pela consultoria contratada). Basicamente, foram analisados os modelos de gestão dos Estados do Paraná (1º colocado) e São Paulo (6º colocado) no *ranking* do IDEB 2009, rede estadual de ensino, como estados de referência em gestão e performance no IDEB. Esses estados contavam com a figura do administrador escolar

(AMAZONAS, 2012), ou seja, os gestores precisavam de maior dedicação à parte pedagógica. Para facilitar o entendimento, a Figura 10 ilustra essa sobrecarga de atribuições do gestor escolar.

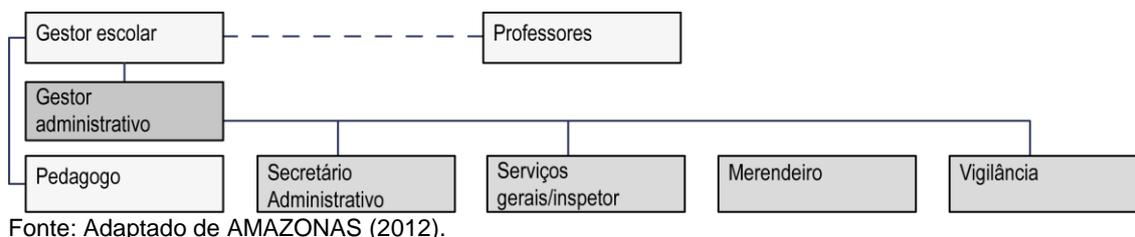
Figura 10: Organograma padrão da equipe de gestão escolar (capital com até 1 mil alunos)



Fonte: Adaptado de AMAZONAS (2012).

Como resposta a essa situação, inicialmente as maiores escolas e com mais turnos seriam atendidas com esse profissional, gestor administrativo. A partir desse critério de um total de 549 escolas, 162 foram selecionadas e um maior número de pedagogos. A nova estrutura padrão está representada na Figura 11.

Figura 11: Organograma com o novo padrão da equipe de gestão escolar



Nota-se que com a criação do cargo do gestor administrativo, esse irá assumir as atribuições da secretaria escolar, dos serviços gerais, da

merenda e vigilância da escola. Dessa forma, libera o gestor escolar para as atividades pedagógicas, ou seja, ao atendimento aos professores e pedagogos.

Alinhado a isso, a secretaria propôs o desenvolvimento de processo de seleção, formação e avaliação (prática e teórica) com objetivo de melhor preparar gestores para suas tarefas, bem como um programa de carreira para os cargos de gestão e o estabelecimento de indicadores de desempenho (ID) para as escolas.

Como apoio financeiro, foi proposta a criação de um Fundo Rotativo, a fim de atender com maior agilidade a necessidade das escolas com alguns gastos (gás, água potável, combustível, pequenas manutenções e outros gastos correntes) visando diminuir a burocracia (AMAZONAS, 2012).

No capítulo seguinte apresentaremos a revisão da literatura, seguida pela metodologia de pesquisa, as análises e interpretações proposta pela dissertação.

II. TEMA E O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS CAMINHOS PERCORRIDOS

O objetivo deste capítulo é apresentar as referências teóricas em que se basearam a pesquisa, aspectos metodológicos e os resultados da pesquisa. Assim, na primeira seção é discutido Planejamento, Planejamento Estratégico, Estratégia, Alinhamento Estratégico e Percepção. Na segunda seção, apresentamos as estratégias que nortearam a coleta de dados, seus instrumentos (questionários e entrevistas), procedimentos utilizados, os quais forneceram subsídios às análises de um grande conjunto de sujeitos para entendermos suas percepções.

2.1. Fundamentos teóricos

Nesta seção apresentam-se os conceitos-chave sobre Planejamento, Planejamento Estratégico, Estratégia, Alinhamento Estratégico e Percepção, a partir dos quais se pretende tomar ciência de diversas posições e confrontar o pensamento de autores diferentes para que se estabeleça a base teórica desta pesquisa.

2.1.1. Planejamento

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU, 2012), citado por Silva (2014), planejar é o processo ordenado, dinâmico e sistemático de aprendizagem social.

Para Feldhaus (2013) o planejamento é o espaço por excelência da mudança, pois oportuniza momentos onde a alta gerência se obriga a pensar, discutir e rever a direção da organização.

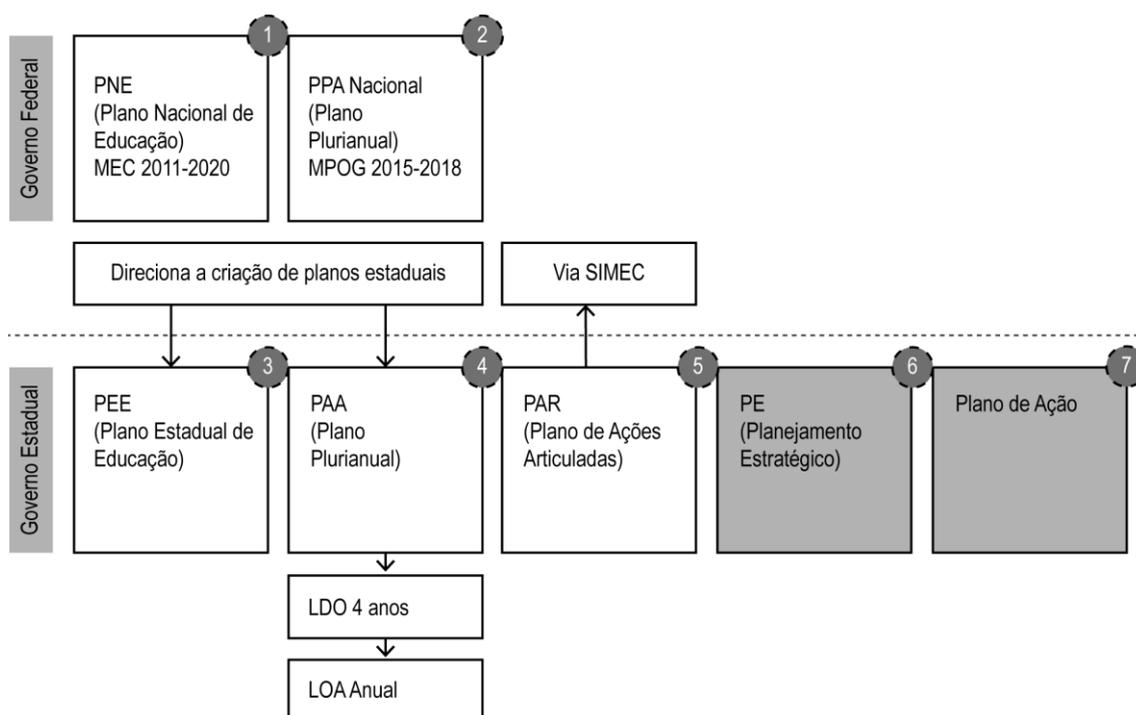
Segundo Melo (2013), “de modo geral, podemos inferir que a ideia de planejamento está associada a intenções de mudanças de uma situação existente, ou até mesmo de transformação de uma realidade posta” (MELO, 2013, p. 25). Ainda segundo o autor, o planejamento é acima de tudo um ato político, que envolve uma multiplicidade de atores e de interesses. É um

processo racional, permanente, dinâmico e contínuo. É sistêmico, interativo: precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo.

Nesse sentido, Fernandes e Gentilini (2014), destacam o papel do governo federal no planejamento da Política Nacional de Educação e os mecanismos desenvolvidos para o delineamento das diretrizes e metas das políticas educacionais em nível nacional, estadual e municipal.

A Figura 12 ilustra a lógica dessa integração, que em seguida é explicado e retomada no capítulo 3, como proposta para aplicação do planejamento estratégico.

Figura 12: visão resumida do planejamento da Educação Básica



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de MEC/MPOG/Seduc-AM (2014).

O PNE define diretrizes, objetivos, metas e estratégias para os diversos níveis, etapas e modalidades de ensino, como forma de articular o sistema nacional de educação. Todos os planos estaduais e municipais de Educação devem ser criados ou adaptados em consonância com as diretrizes e metas estabelecidas por ele (Monteiro, 2015).

Já o PPA é a unidade de gestão que dá corpo e integra estes processos de elaboração, implementação e avaliação dos sistemas de planejamento e orçamento (Lei Orçamentária) que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes) com vigência de quatro anos, além de todos os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos no texto constitucional (DE Moura; DE Lima Bezerra, 2015).

Por sua vez, o PEE deve reunir as metas e políticas a serem implementadas na Educação Pública na área de educação no Estado durante os próximos 10 anos, e o PPA/Estadual organiza as ações do governo em programas que resultem em bens e serviços para a população.

De acordo com o MEC/FNDE, o PAR é um plano estratégico de caráter plurianual e multidimensional que possibilita a conversão dos esforços e das ações do Ministério da Educação, das Secretarias de Estado e Municípios, num Sistema Nacional de Educação, com o objetivo de contribuir com a melhoria das condições de acesso, permanência e desenvolvimento dos sistemas estaduais e municipais de educação básica através de ações supletivas e redistributivas entre os entes federativos, destinadas à correção progressiva das disparidades no padrão de qualidade do ensino (Costa; Araújo, 2013).

O Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec) é um portal⁸ operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e monitoramento das propostas *online* do governo Federal na área da educação.

Nos planos seguintes (que serão retomados como proposta na seção 3.1.), deve-se destacar o Planejamento Estratégico (PE), no qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais (o processo deve ser sistemático e abrangente), com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Finalmente, o Plano de Ação, que permitirá a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a secretaria e, ainda, o

⁸ SIMEC. Disponível em: <http://simec.mec.gov.br/>. Acesso: 16/6/2015.

alinhamento operacional das prioridades e objetivos estratégicos da educação estabelecidos no Plano Estadual de Educação (PEE).

2.1.2. Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico (PE) é uma atividade fundamental para a gestão estratégica das organizações. Orienta-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos envolvidos na tarefa de definir o rumo a ser seguido pela organização (Zimmermann, 2014).

Na área pública, o tema pode ser identificado no Plano Nacional de Educação⁹ – PNE, Lei nº 13.005/2014, que aponta nas metas 7, 15 e 16 e respectivas estratégias: 7.4, 15.1 e 16.1, dentre outras medidas para “fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico” (Brasil, 2014).

Segundo Silva (2014), é preciso que o gestor gerencie a instituição pública, objetivando o melhor resultado possível em cada ação desenvolvida. O planejamento estratégico, por sua vez, fixa as diretrizes estratégicas e cria condições para a avaliação de desempenho e o controle eficiente das atividades e resultados planejados pelo gestor público.

Para Alberti (2014), é a partir da análise do seu ambiente que a organização conseguirá identificar a posição mais favorável para a escolha de estratégia que, de maneira coerente, adapte os elementos internos à sua disposição.

Conforme mencionado no capítulo 1, o processo de planejamento estratégico da Seduc-AM, tem início com a análise dos cenários, isto é, com o diagnóstico que considera as variáveis do ambiente interno e externo capazes de influenciar os resultados da organização.

São múltiplas as abordagens sobre planejamento estratégico, de modo geral, estão associadas, segundo Melo (2013), a um processo que se antecipa à tomada de decisão e a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo.

⁹ Para mais detalhes sobre Plano Nacional de Educação e planejamento, recomenda-se a leitura de Azevedo (2015); Abicalil (2015); Gomes e Britto (2015).

Para Drucker (1984) o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, com maior conhecimento possível do futuro. O que significa tomar decisões atuais que envolvem riscos e organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação, medir o resultado das decisões tomadas.

Na visão de Mintzberg (2004), planejamento estratégico é um processo formal para produzir resultado articulado, na forma de um sistema de decisões. É formado pela formulação de objetivos e estratégias e da implementação de programas e ações. Pode-se acrescentar ainda, análise de cenários e o monitoramento e avaliação.

De acordo com o autor, embora os objetivos e metas estabelecidos no plano tenham direcionamento para áreas fim, toda a organização deve atuar estrategicamente, inclusive as áreas de apoio.

Bataglia e Yu (2008) afirmam que “embora o tema estratégia tenha sido amplamente tratado na literatura, não há uma definição que seja universalmente aceita” (BATAGLIA E YU, 2008, p. 89.) Por seu turno, Oliveira (2011) define o planejamento estratégico como um processo contínuo (providências a serem tomadas) que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

Para Falqueto (2013) o planejamento é uma prática essencial à administração – privada ou pública. As organizações, para desempenharem suas atribuições, precisam lançar mão de instrumentos de diversas naturezas, de maneira eficaz, com vistas a maximizar os retornos sociais e econômicos.

Nesse sentido, uma pesquisa realizada pela consultoria Bain & Company, recomenda-se que o planejamento estratégico é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas empresas, além de ter o maior índice de satisfação dentre as demais ferramentas (RIGBY; BILODEAU, 2013).

2.1.3. Estratégia

Na literatura especializada, encontram-se as mais variadas referências à estratégia, dependendo, segundo Cruz (2013), do objetivo que se

deseja alcançar, do tipo de organização existente e da sua dinâmica de funcionamento.

Porter (1986) conceitua estratégia como uma combinação dos fins - as metas que a organização busca - e dos meios - as políticas pelas quais a referida empresa está buscando chegar lá.

Na visão de Quinn (2006), pode-se definir estratégia como o padrão ou plano que integram objetivos e metas, políticas e uma sequência de ações coerentes com a estrutura e recursos da empresa (ajuda a ordenar e alocar recursos, tornando os objetivos viáveis).

Para Rezende (2011), são os meios, formas, atividades ou caminhos para entender os objetivos da organização. Contudo Branco (2014) ensina que o conceito de estratégia é amplo e dinâmico, ou seja, se altera dependendo da situação, do contexto e da cultura em que as organizações ou pessoas se encontram. Destaca ainda que, “todas essas diversas abordagens, no entanto, têm por finalidade garantir que a organização alcance os objetivos pretendidos” (BRANCO, 2014, p. 175).

Com a revisão da literatura, percebe-se que a estratégia adotada pela Consultoria Externa, citada nesta dissertação nas seções 13.1. e 13.2., está alinhada à ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*¹⁰), método de planejamento e avaliação, que pode ser adaptado a qualquer tipo de organização, projeto ou programa, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992, professores da Harvard Business School, e é uma das ferramentas mais eficazes para o mapeamento e gestão da estratégia (Caputo et al, 2014).

2.1.4. Alinhamento Estratégico

Para Antunes (2011), alinhamento estratégico “relaciona-se à comunicação da estratégia a todas as unidades compartilhadas da organização de modo que todos colaborem para atingir os objetivos e metas, da melhor forma possível” (ANTUNES, 2011, p. 29). Reforça essa ideia ao afirmar: ao

¹⁰ Norton e Kaplan (1997), apresentam o BSC como um sistema de gestão estratégica que tem em seu propósito manifestar a missão e a estratégia da organização em um conjunto amplo de medidas para avaliação de desempenho organizacional.

alinhar as unidades operacionais e de serviços criam-se sinergias. Ou seja, todos os departamentos da organização devem estar alinhados com os objetivos estratégicos e dispostos a dar sua contribuição para o sucesso da estratégia.

Melo (2013) aponta que se deve entender o alinhamento estratégico como uma ferramenta que, aliada ao planejamento estratégico, auxilia a gestão em suas decisões e contribui para a otimização do desempenho organizacional. O alinhamento estratégico baseia-se no fato de que o desempenho está diretamente relacionado com a habilidade gerencial para criar uma adequação estratégica, essencialmente dinâmica e integrada, entre a sua estrutura, seus recursos tecnológicos, financeiros e humanos. Portanto, não constitui um evento isolado, mas um processo contínuo de integração e adaptação, sujeito a mudanças e passível de ajustes.

2.1.5. Percepção

Kotler (2000) define percepção como “processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo” (KOTLER, 2000, p. 205). O modo como esta pessoa irá agir é influenciado pela percepção que tem da situação. Significa que diferentes pessoas podem ter diferentes percepções.

Segundo o autor, existem três processos que podem provocar essas diferenças: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

a) Atenção seletiva: é uma espécie de filtro inconsciente que as pessoas possuem.

b) Distorção seletiva: é a tendência das pessoas de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la à sua maneira.

c) Retenção seletiva: consiste na lembrança (reter na memória) das informações que sustentam as crenças e atitudes das pessoas.

Para Robbins (2005) a percepção pode ser definida como um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões

sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente. Nesse sentido, Kanaane¹¹ (1994), citado por Santos Júnior (2010), afirma que “as pessoas tendem a conceber as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos relacionados a esse contexto e à visão que possuem do próprio trabalho”. Isto pode influenciar, segundo o autor, o desempenho profissional.

Esse autor finaliza esclarecendo que a percepção atua como um “mecanismo regulador e mediador do comportamento humano, que muitas vezes amplia e, em outras, reduz o campo de visão do funcionário nas diversas condições organizacionais” (SANTOS JÚNIOR, 2010, p.19).

Portanto, a percepção dos gestores intermediários nesse contexto se reveste de importância, pois como afirma Robbins (2005), as decisões requerem interpretações e avaliação de informações. De outro modo, a tomada de decisão está relacionada à percepção de quem efetua as decisões e as aplica. Procedida à revisão teórica, na próxima seção apresentados os aspectos metodológicos utilizados na presente dissertação.

2.2. Aspectos metodológicos

Esta pesquisa classifica-se como descritiva com abordagem qualitativa e foi realizada por meio de um estudo de caso. Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Os métodos mais utilizados para levantamentos de dados são o questionário e a entrevista – que é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações Yin (2010).

Para a coleta de dados, realizada durante os meses de setembro de 2014 a maio de 2015, deu-se por meio de quatro procedimentos: i) pesquisa bibliográfica; ii) análise documental; iii) aplicação de três questionários eletrônicos, composto de 30 questões cada e; iv) um roteiro de entrevista, aplicado ao Secretário Executivo Adjunto de Gestão.

¹¹ KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

Gil (2009) considera o método “adequado para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram” (GIL, 2009, p. 63).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para estudar e explorar conteúdo ligado principalmente ao processo de planejamento, planejamento estratégico, estratégia, alinhamento estratégico e percepção dos gestores intermediários sobre uso da ferramenta de gestão e à gestão da escola pública, através da coleta de dados secundários em livros, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações, teses (neste caso, o pesquisador utilizou o “Google Acadêmico¹²” como ferramenta de suporte na identificação das principais discussões do tema, mediante a busca com o apoio das palavras-chaves como: planejamento estratégico; planejamento na educação básica, rede estadual de ensino, sistema de educação básica; percepção dos gestores), e também através do contato direto por meio da pesquisa de campo, tabulação e análise dos dados obtidos, com o objetivo de fundamentar a análise realizada.

A pesquisa documental teve como principais fontes, documentos, relatórios, projetos institucionais da Seduc-AM de 2009 a 2014 e legislação vigente no Estado no âmbito da educação Estadual.

Segundo Yin (2010) e Gil (2009), a consulta a fontes documentais é fundamental em qualquer estudo de caso. São importantes para corroborar e aumentar a evidência e, especialmente, obter informações referentes à sua estrutura e organização.

A aplicação dos questionários eletrônicos (Apêndices E, F e G), realizada no período de 6 de abril a 7 maio de 2015, foram enviados a 115 gestores via Correio Eletrônico Corporativo do Estado do Amazonas, denominado expresso¹³. Neste correio, havia um texto que apresentava a pesquisa e um *link* externo que direcionava os respondentes aos questionários hospedados no *Wufoo*¹⁴, *site* da Internet, atrelado a um banco de dados, em

¹² O Google Acadêmico fornece uma maneira simples de pesquisar literatura acadêmica de forma abrangente. Você pode pesquisar várias disciplinas e fontes em um só lugar: artigos revisados por especialistas (peer-reviewed), teses, livros, resumos e artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/intl/pt-BR/scholar/about.html>. Acesso: 10/7/2015.

¹³ EXPRESSO. Disponível em: <https://expresso.am.gov.br/login.php>. Acesso: 6/4/2015.

¹⁴ WUFFO. Disponível em: <http://www.wufoo.com/>. Acesso: 6/4/2015.

que o indivíduo respondia às questões, que eram enviadas e armazenadas no banco. Cabe destacar, que eles receberam *e-mails* que incentivavam a participação na pesquisa.

A entrevista aplicada ao Secretário Executivo Adjunto de Gestão seguiu um roteiro pré-estabelecido, com perguntas abertas, conforme Apêndice H, em que o entrevistado pode falar além do que perguntado, numa relação menos formal, informações complementares que auxiliaram a compreender melhor a percepção do uso do planejamento estratégico na rede estadual ensino.

Os participantes da pesquisa são servidores que ocupam posições de liderança na secretaria estadual de Educação do Estado do Amazonas: secretários executivos, diretores, gerentes, coordenadores da secretaria no órgão central e nos municípios do interior do Estado.

Para Moreira (2010)¹⁵, citado por Prado (2012, p. 19-20), esses sujeitos, são “agentes localizados abaixo do alto escalão e acima do primeiro nível de supervisão na hierarquia da organização, sendo responsável por colocar em prática as decisões tomadas”.

O serviço utilizado para a disponibilização eletrônica dos questionários foi o Wufoo por apresentar diversas possibilidades de construção de questões (Likert, classificação, respostas abertas, dentre outros) e por ser de utilização gratuita até cem respostas mensais.

O serviço *online* possibilita ainda o controle de respondentes, mostrando o IP de resposta, o horário, o local e a taxa de respostas (*page views* x respostas concretizadas), facilitando o controle e a segurança das respostas. Ainda disponibiliza uma tabela com as respostas, podendo ser exportada e utilizada nos mais diversos *softwares* de estatística.

A utilização desta ferramenta (instrumento de coleta de dados), foi útil na construção de formulários, em linguagem *html*¹⁶, que disponibiliza espaço próprio para armazenamento dos formulários e respectivas respostas - pode criar, extrair, gerar relatórios, gráficos etc. -, tabulação dos dados, limita

¹⁵ MOREIRA, Wellington. O Gerente Intermediário: Manual de Sobrevivência dos Gerentes, Supervisores, Coordenadores e Encarregados que atuam nas Organizações Brasileiras. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2010

¹⁶ *HyperText Markup Language* (HTML) é a língua franca para publicação de conteúdo na World Wide Web - rede de informações da internet -.

os acessos por endereço “IP” (*internet protocol*)¹⁷, evitando-se duplicidade de respostas.

A escolha dessa ferramenta justifica-se pelos motivos a seguir: (i) o público-alvo encontra-se disperso geograficamente; (ii) o tamanho da população (que é numerosa); (iii) necessidade de se ter o registro das informações; (iv) agilidade no envio e nas respostas e, por fim (v) comprovação dos resultados publicados.

A taxa de resposta total ficou em 50,4%, apresentada na Tabela 10, que também indica as taxas de respostas obtidas para cada sujeito pesquisado.

Tabela 10: População, representatividade e participação dos respondentes

Sujeitos da pesquisa	Tipo Questionário	Universo	Respondentes	%
Secretários Executivo/Diretores	1	13	5	38,5
Gerentes	2	34	15	44,1
Coordenadores	3	68	38	55,9
Total		115	58	50,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesses, submetidos à análise de conteúdo temático e operacionalizados em três etapas propostas por BARDIN (2011): (i) pré-análise, que consistiu na organização do material a ser analisado mediante leitura e demarcação dos trechos a serem trabalhados; (ii) classificação e categorização do material, nesse caso, buscou-se por sínteses coincidentes e divergentes de ideias; e (iii) interpretação dos resultados, iniciado com a reflexão, a intuição e o estabelecimento de relações para elaboração da síntese interpretativa afim de relacionar temas a objetivos, questões a pressupostos da pesquisa, que são apresentadas na seção seguinte.

¹⁷ O IP (Internet Protocol) é o principal protocolo de comunicação da internet, sendo responsável por endereçar e encaminhar as informações que trafegam pela rede, identificando cada dispositivo conectado a ela.

2.3. Análise e interpretação

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir das respostas de 58 (50,4% do universo de 115) gestores intermediários, coletadas no período de 6 de abril a 7 maio de 2015, por meio de questionários eletrônicos. Inicialmente apresentamos uma breve caracterização dos respondentes, seguido da descrição e análise da percepção, obedecendo aos sujeitos e os respectivos blocos de questionamentos e, por fim uma análise integrada.

Participaram deste estudo 38 Coordenadores Distritais/Regionais (55,9%), 15 Gerentes (44,1%) e cinco Secretários Executivos/Diretores (38,5%). Cabe ressaltar que, procurou-se analisar os dados utilizando o referencial teórico e, para o conceito de percepção, optou-se pela definição dada por Robbins (2005): processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente.

2.3.1. Caracterização dos sujeitos

De acordo com as respostas, pode-se estabelecer a seguinte caracterização dos gestores: predominam homens (53,4%) em relação às mulheres (46,6%) e a média da faixa etária dos homens (44,5 anos) é inferior a das mulheres (49,6 anos). A Titulação acadêmica demonstra que 6,9% são mestres, 82,8% especialistas, 8,6% possui ensino superior e 1,7% ensino médio. Os homens estão, em média, há 14,6 anos na Seduc-AM e a média de anos das mulheres chega 26,4. Quanto ao tempo de função, predominam as mulheres com 7,4 (média) anos, seguidos pelos homens com 3,2 anos no cargo. Quanto à posição na hierarquia dos respondentes na Seduc-AM, os Secretários Executivos/Diretores representam 8,6%, os Gerentes 25,9% e os Coordenadores Distritais/Regionais 65,5%.

Uma síntese dos dados obtidos pode ser observada na Tabela 11. São dados agrupados referentes aos blocos 3, dos questionários eletrônicos 1, 2 e 3.

Tabela 11: Síntese das respostas dos Blocos 3, Secretários/Diretores, Gerentes e Coordenadores

	Subvariável	SE/Diretores	Gerentes	Coordenadores	Total
Caracterização	Sexo				
	Masculino	3 (9,7%)	7 (22,6%)	21 (67,7%)	31 (100%)
	Feminino	2 (7,4%)	8 (29,6%)	17 (63%)	27 (100%)
	Formação				
	Ensino médio	-	-	1 (100%)	1 (100%)
	Superior	-	3 (60%)	2 (40%)	5 (100%)
	Especialização	3 (6,3%)	11 (22,9%)	34 (70,8%)	48 (100%)
	Mestrado	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	4 (100%)
	Doutorado	-	-	-	-
	Idade				
	27 a 35	-	3 (33,3%)	6 (66,7%)	9 (100%)
	36 a 45	3 (18,8%)	3 (18,8%)	10 (62,5%)	16 (100%)
	46 a 55	2 (8,7%)	6 (26,1%)	15 (65,2%)	23 (100%)
	56 a 69	-	3 (30%)	7 (70%)	10 (100%)
	Tempo de serviço				
	1 a 5	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	8 (100%)
	6 a 10	-	3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)
	11 a 15	1 (9,1%)	5 (45,5%)	5 (45,5%)	11 (100%)
	16 a 20	-	2 (40%)	3 (60%)	5 (100%)
	21 a 25	-	3 (17,6%)	14 (82,4%)	17 (100%)
	26 a 30	-	-	7 (100%)	7 (100%)
	Acima de 30	-	-	4 (100%)	4 (100%)
	Tempo no cargo				
	1 a 5	4 (10,8%)	10 (27%)	23 (62,2%)	37 (100%)
	6 a 10	-	3 (21,4%)	11 (78,6%)	14 (100%)
	11 a 15	1 (16,7%)	1 (16,7%)	4 (66,7%)	6 (100%)
	16 a 20	-	1 (100%)	-	1 (100%)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2. Análise estatística dos dados

Para melhor entendimento da percepção dos gestores intermediários desta pesquisa, serão listadas as informações coletadas, relativas a cada grupo de sujeitos da pesquisa, sendo que, posteriormente, os dados serão cruzados e levados à avaliação.

A seguir, são apresentadas as análises destes resultados, segregados pelos seguintes sujeitos e seus respectivos blocos, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Blocos
Secretários Executivos/Diretores	1. Ferramenta de Gestão
	2. Metodologia de planejamento estratégico
Gerentes	1. Prática de Gestão
	2. Tomada de decisão
Coordenadores Distritais/Regionais	1. Modelo de gestão
	2. Alinhamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

a) Percepção dos secretários executivos/diretores

Neste grupo, buscou-se avaliar, dentro da proposta apresentada nesta pesquisa, o grau de maturidade com a Ferramenta de Gestão (Bloco 1) e a Metodologia de Planejamento Estratégico (Bloco 2) adotada na Seduc-AM.

Bloco 1: Ferramenta de Gestão

O Bloco 1 composto de 11 (onze) questões que caracteriza a Ferramenta de Gestão adotada na secretaria é constituído por 81,8% de questões abertas e 18,2% fechadas.

Os resultados indicaram que a maioria (60%) não possuem conhecimento sobre qualquer tipo de planejamento adotado pela Seduc-AM e sua periodicidade, apesar de 80% acreditarem na necessidade de elaboração do planejamento.

Contudo, para confirmar este entendimento, foi perguntado se a secretaria já tinha adotado o planejamento estratégico (PE). 60% das respostas foram positivas. Alguns comentários sintetizam esse entendimento: “[...] atendimento da necessidade do planejamento estratégico do Estado. Pela necessidade de conhecer as dimensões que norteiam a secretaria. A ideia até surgiu na contratação da Consultoria Externa. Foi feito um ensaio para este planejamento, mas não foi concluído [...]”.

Nesta mesma linha de raciocínio, perguntou-se como surgiu a ideia de implantar o PE: “[...] Desconheço. Acredito que a partir da contratação da consultoria externa e assessoria estratégica [...]; Quem participou do estudo, da análise e formulação: “os departamentos e gerências participaram de forma superficialmente”; Quais dificuldades foram encontradas: “capacidade técnica

da equipe; questões políticas que surgem e não permite a concretização de ações do planejamento; comprometimento e integração entre todos os setores; definição das diretrizes governamentais”; como foram repassados aos servidores: “[...] acho que este item foi muito falho. Aos meus olhos isto ficou muito centralizado nas mãos da assessoria estratégica, envolvendo pouco os outros funcionários, a não ser na coleta de dados [...]”; o que se procurou alcançar: “[...] reformulação e agilidade de processos; menor tempo de resposta para as demandas surgidas; estruturação dos objetivos; dar celeridade aos processos; melhoria da qualidade do ensino [...]” e; quais as estratégias e ações adotadas pela secretaria: “[...] mapeamento e reformulação de processos, mas que foi abandonado com a saída da responsável [...]”.

Apenas para exemplificar, o referencial teórico da presente dissertação demonstra que o planejamento envolve uma multiplicidade de atores e de interesses. É um processo racional, permanente, dinâmico e contínuo. É sistêmico, interativo: precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo (MELO, 2013).

Nota-se um processo centralizado, distante dos esforços empreendidos pela Seduc-AM de [...] atingir, de forma concentrada, eficiência da gestão da rede de ensino; otimizar tempo dos gestores e tomada de decisões; automação de tarefas; maior eficiência nos serviços prestados [...] (AMAZONAS, 2009; 2010; 2011; 2012). Ou seja, o grau de conhecimento da ferramenta de gestão é pouco, não se utiliza ou se utiliza muito pouco. Nesse sentido, reforça-se a visão de Mintzberg (2004) ao afirmar que, o planejamento estratégico é um processo formal para produzir resultado articulado, na forma de um sistema de decisões.

Bloco 2: Metodologia de planejamento estratégico

O bloco 2 é composto de nove (9) questões que abordam sobre a caracterização da metodologia de planejamento estratégico. Deste modo, as questões de número 12 e 18 são fechadas. As demais são compostas por 81,8% de questões abertas.

A análise dos dados obtidos permite afirmar que 60% desconhecem o processo de monitoramento, avaliação e controle do PE aplicado na Seduc-AM. Um dos respondentes afirma: [...] fora as reuniões para levantamento de dados com a consultoria nada mais foi feito [...].

Com efeito, ao se perguntar quais são as ferramentas e técnicas utilizadas às respostas coincidem: “Desconheço”. “Nenhuma”. “Não vejo”. Em seguida, essa tendência é constatada pela análise das questões, quais os principais atores envolvidos; suas atribuições, papéis: [...] alta gestão, secretários e diretores; quanto às etapas desenvolvidas todos afirmam: a partir de diagnóstico estratégico; seguido de [...] prospecção de cenários, definição da visão, missão, valores, definição de objetivos institucionais; Indicação de iniciativas; definição de metas e indicadores [...]. Não houve registro para a opção construção de mapa estratégico. Logo em seguida, perguntou-se quem é responsável pela validação dos dados apresentados “secretário de educação”.

Por último, solicita-se ao grupo pesquisado que apresente sugestões para aplicação do PE: “[...] recontratar a equipe de assessoria estratégica; criar objetivos, metas e monitoramento; criar análise de desempenho de setores e colaboradores; acompanhamento e avaliação trimestral; na realidade que se implantasse algum planejamento, mínimo que fosse [...].

Diante desse cenário, estudos anteriores apontam, como os de Zimmermann (2014) que: o PE se orienta por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos envolvidos na tarefa de definir o rumo a ser seguido pela organização. Por sua vez, Silva (2014) indica: deve-se criar condições para a avaliação de desempenho e o controle eficiente das atividades e resultados planejados pelo gestor público.

Para visualização dos resultados obtidos, elaborou-se uma síntese, conforme se observa no Quadro 3.

Quadro 3: Questionário 1 (Secretários Executivos/Diretores)

Perguntas		Síntese das respostas	
Bloco 1: Ferramenta de Gestão	1	Na sua opinião, a secretaria possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja NEGATIVA ir para questão 3).	40% "sim"; 40% "não" e; 20% "desconhecem".
	2	Qual a periodicidade da elaboração do planejamento?	40% anual; 20% semestral; 40% desconhecem.
	3	Se NÃO, quais são os motivos para não realizar planejamento?	Capacidade "técnica da equipe; questões políticas; comprometimento e integração; mudança de governo".
	4	O(a) Sr(a) acredita na necessidade da elaboração do planejamento?	80% sim. Apenas um sujeito não respondeu.
	5	O(a) Sr(a) saberia informar se o planejamento estratégico já foi adotado na secretaria?	60% sim; 40% afirma desconhecer.
	6	Como surgiu a ideia de implantar o Planejamento Estratégico na SEDUC?	40% desconhecem; 60%: planejamento estratégico do Estado; conhecer as dimensões que norteiam a secretaria; da contratação da consultoria externa.
	7	Quem participou do estudo, análise e formulação do Planejamento Estratégico?	Assessoria estratégica; Departamentos/ Gerências participaram superficialmente.
	8	Quais dificuldades foram encontradas para elaborar e coordenar o processo de Planejamento Estratégico?	Diretrizes governamentais; organização de processos; dimensão hierárquica.
	9	Como foram repassados aos servidores o Planejamento Estratégico?	O processo foi falho (centralizado). Os demais a partir da coleta de dados e execução.
	10	O que a secretaria procurou alcançar com a implantação do Planejamento Estratégico?	Reformulação, agilidade de processos, eficácia; melhoria da qualidade do ensino.
	11	Quais são as estratégias e ações adotadas para alcançar os objetivos desta secretaria?	Mapeamento, reformulação de processos, organograma; investimento em tecnologia; auditoria e monitoramento.
Bloco 2: Metodologia de Planejamento Estratégico	12	Existe algum processo de monitoramento, avaliação e controle do Planejamento Estratégico nesta secretaria?	40% sim; 40% não; 20% desconhecem.
	13	Na sua experiência na SEDUC-AM, que métodos foram aplicados para o planejamento estratégico?	Mapeamento de processos; reformulação de organograma.
	14	Quais são as ferramentas utilizadas?	Todos desconhecem.
	15	Quais técnicas são utilizadas?	Todos desconhecem.
	16	Quais os principais atores envolvidos?	Alta gestão, secretários e diretores.
	17	Quais são as suas atribuições e papéis?	Não há clareza sobre se o respondente fala de si ou do departamento.
	18	Quais etapas foram desenvolvidas?	100% = diagnóstico estratégico; 60% = prospecção de cenários, definição da visão, missão, valores, definição de objetivos institucionais; 40% = definição de metas e indicadores; 60% = Indicação de iniciativas. Não houve registro para a opção g: construção de mapa estratégico.
	19	Quem é responsável pela validação dos dados apresentados?	Responsabilidade do secretário
	20	Que sugestões o(a) Sr(a) teria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico na SEDUC-AM?	Constituir equipe de assessoria estratégica; criar objetivos, metas, monitoramento; análise de desempenho: setores e servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Percepção dos gerentes

Neste grupo, buscou-se avaliar, a Prática de Gestão (bloco I) adotada, bem como o seu processo de Tomada de Decisão (bloco II).

Bloco 1: Prática de Gestão

O bloco 1 composto de 14 (quatorze) questões que caracteriza a Prática de Gestão adotada na secretaria é constituído por 9 (64,3%) de questões fechadas e 5 (35,7%) abertas.

Para 86,7% dos gerentes a secretaria possui algum tipo de planejamento. Questionados sobre necessidade da elaboração do planejamento, mencionaram que: [...] uma organização de grande porte como a Seduc-AM não se mantém se não planejar; os resultados são obtidos quando ele é sistematicamente planejado [...]. No entanto, ao questionar sobre sua periodicidade; metas e objetivos a maioria (60%) desconhecem. Ressalta-se, que para 73,3% a Seduc-AM, não pratica o que ela própria estabeleceu na sua missão, visão e valores.

Percebe-se que existe uma necessidade do fortalecimento do processo de PE. Do ponto de vista de Falqueto (2013) o planejamento é uma prática essencial às organizações, para desempenharem suas atribuições, de maneira eficaz, com vistas a maximizar os retornos sociais e econômicos.

Bloco 2: Tomada de Decisão

O bloco 2 composto de 9 (nove) questões abertas que caracteriza a Tomada de Decisão adotada na secretaria.

Quando os gerentes foram questionados sobre como o PE é utilizado nas decisões; quais as barreiras, facilitadores, relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido, obteve-se: “[...] há enorme distorção entre o que está executado; geralmente o resultado obtido está em desacordo com o objetivo previsto [...]”. Apontaram ainda que objetivos planejados não são implantados por: “[...] prevalência do político; falta de conhecimento, interação e integração; falta de planejamento estruturado; as gerências traçam seus próprios objetivos [...]”. Finalmente, obtiveram-se os seguintes dados apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4: Questionário 2:
Gerentes**

Perguntas		Síntese das respostas	
Bloco 1: Prática de gestão	1	Na sua opinião, a secretaria possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja POSITIVA ir para questão 03).	86,7% sim; 13,3% não.
	2	Se NÃO, quais são os motivos para não realizar planejamento?	Falta de divulgação e integração.
	3	O(a) Sr (a) acredita na necessidade da elaboração do planejamento? *	86,7% = sim.
	4	O(a) Sr(a) teve algum tipo de treinamento em planejamento estratégico?	86,7% = sim; 13,3% = não".
	5	O(a) Sr(a) saberia informar se a SEDUC-AM tem planejamento estratégico?	46,7% = sim; 46,7% = não; 6,7% = desconhecem.
	6	06. Se SIM, saberia informar se houve contratação de consultoria externa para auxiliar na elaboração do Plano estratégico?	46,7% = sim; 53,3% = não/desconhece.
	7	Se SIM, saberia informar quem faz parte do planejamento estratégico? (Se sim, especificar).	60% = não; 40% = departamentos e gerências.
	8	Na formulação do Plano estratégico, utilizou-se como referência o plano/metodologia de alguma outra instituição? (Se sim, especificar).	93% = desconhece. Mencionado o PAR/FNDE/MEC.
	9	O planejamento estratégico é feito em que período?	60% = desconhecem; 26,7% = anual; 13,3% = semestral.
	10	Você tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados pela SEDUC-AM através do planejamento estratégico?	60% = desconhecem; 40% = sim.
	11	Se sim, poderia citar alguma meta que envolva sua área?	Distorção idade/série; Proficiência da Prova Brasil e do SADEAM.
	12	A SEDUC-AM divulga se as metas foram alcançadas?	46,7% = sim; 53,3% = não.
	13	Você conhece a missão, visão e valores da SEDUC-AM?	53,3% = sim. 46,7% = não.
	14	Na sua opinião a SEDUC-AM pratica o que ela própria estabeleceu na sua missão, visão e valores?	26,7% = sim; 73,3% = não.
Bloco 2: Tomada de decisão	15	Como o planejamento estratégico é utilizado nas decisões da sua unidade?	Não há planejamento: atividades são realizadas sob demandas.
	16	Quais são as barreiras à implantação do planejamento estratégico? Dê exemplos.	Comprometimento, qualificação, conhecimento sobre a ferramenta; Baixa proficiência das equipes de gestão.
	17	Quais são os facilitadores à implantação do planejamento estratégico? Dê exemplos.	Decisão política clara da alta gestão. Equipe qualificada para desenvolver o planejamento. A divulgação dos planos e metas de forma geral e específica.
	18	Como percebe a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido na sua unidade?	Como o planejamento não é executado na prática, geralmente o resultado obtido está em desacordo com o objetivo previsto.
	19	Na sua percepção, todos os objetivos planejados são implantados? O que o leva a pensar assim?	As questões técnicas muitas das vezes são deixadas de lado em prevalência do político. A falta de conhecimento. Falta de interação e integração.
	20	Há objetivos que são implantados que não foram planejados? O que o leva a pensar assim?	Dado a falta de planejamento estruturado, as gerências traçam seus próprios objetivos.
	21	Como avalia a implantação do PE da SEDUC-AM na sua unidade?	Não há PE na Seduc-AM.
	22	Quem é responsável pela validação dos dados apresentados?	Secretários/Diretores.
	23	Que sugestões o(a) Sr(a) teria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico na SEDUC-AM?	Capacitação técnica e profissional das equipes; Maior participação; Gestão por resultados; Plano de Governança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Percepção dos Coordenadores Distritais/Regionais

Neste grupo, buscou-se avaliar, o Modelo de Gestão (Bloco I) adotado, bem como o seu processo de Alinhamento Estratégico (Bloco II).

Bloco 1: Modelo de Gestão

O bloco 1 composto de 15 (quinze) questões que caracteriza o Modelo de Gestão adotado na secretaria é constituído por 7 (46,7%) questões fechadas e 8 (53,3%) abertas. A síntese dos resultados (bloco I) pode ser visualizada no Quadro 5.

Quadro 5: Questionário 3 (Bloco I, Coordenadores Distritais/Regionais)

	Perguntas	Síntese das respostas	
Bloco 1: Modelo de gestão	1	Na sua opinião, a secretaria possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja POSITIVA ir para questão 03).	94,7% "sim"; 5,3% "não"
	2	Se NÃO, quais são os motivos para não realizar planejamento?	
	3	O(a) Sr(a) acredita na necessidade da elaboração do planejamento?	Planejamento é primordial: norteador no processo de ensino aprendizagem.
	4	O(a) Sr(a) conhece a missão, visão e valores da SEDUC-AM:	73,7% "sim"; 26,3% "não".
	5	Se sim, na sua opinião a SEDUC-AM pratica o que ela própria estabeleceu na sua missão, visão e valores:	50% "sim"; 31,6% desconhecem; 18,4% não.
	6	O(a) Sr(a) saberia informar se a SEDUC-AM tem planejamento estratégico:	79% "sim"; 21% "não".
	7	Se sim, como o(a) Sr(a) ficou sabendo sobre o processo de implantação do Planejamento Estratégico da SEDUC-AM:	Encontro de gestores anuais.
	8	O(a) Sr(a) tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados pela SEDUC-AM através do planejamento estratégico?	76,3% "sim"; 23,7% "não".
	9	Se sim, poderia citar alguma meta que envolva sua área?	Relacionado processo ensino-aprendizagem; melhoria dos indicadores.
	10	Como o(a) Sr(a) percebe a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido na sua unidade de trabalho?	Distante da prática. Mas driblamos as dificuldades e superamos barreiras,
	11	Na sua percepção, todos os objetivos planejados são implantados?	29% "sim"; 71% "não".
	12	Se sim, o que o leva o(a) Sr(a) a pensar assim?	A partir dos resultados. Deve ser flexível, adequar-se de acordo com a necessidade.
	13	Há objetivos que são implantados que não foram planejados?	15,8% "sim"; 36,8% "não"; 47,4% "desconhecem".
	14	Se sim, o que o leva o(a) Sr(a) a pensar assim?	Por que não está definido. Faz-se necessária ação, flexibilidade.
	15	Que sugestões o(a) Sr(a) teria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico na SEDUC-AM?	Fórum, seminário, maior participação dos envolvidos pela educação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente dos demais grupos pesquisados, registra-se, entre os Coordenadores, 94,7% de opiniões positivas sobre qualquer forma de planejamento na Seduc-AM, maior percentual atribuído neste item entre os grupos pesquisados. A maioria (73,7%) afirma que a secretaria possui PE e, que tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados. Nos seus comentários esses dados são "divulgados nos encontros de gestores anuais".

Contudo, percebem a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido: [...] "distante da prática. Mas driblamos as dificuldades e superamos barreiras". E para 71% os objetivos planejados não são implantados. Um dos comentários procura justificar: "[...] nosso Estado tem dimensões geográficas e especificidades que impedem que todos os objetivos sejam implantados e executados com êxito [...]".

Bloco 2: Alinhamento Estratégico

O bloco 2 composto de 7 (sete) questões, com resposta likert de cinco pontos (1= Muito baixo, 2 = Baixo, 3 = Moderado, 4 = Alto e 5 = Muito alto), teve por objetivo verificar a adoção, formalização, articulação, metas, objetivos e ações estratégicas da secretaria se estão alinhadas com a equipe. A Tabela 12 apresenta o resumo das respostas obtidas.

Tabela 12: Alinhamento Estratégico (síntese das respostas)

Questão	Sistematicamente a Seduc-AM...	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	Total
16	Executa processo de planejamento estratégico, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos da secretaria de longo prazo.	2 (5,3%)	4 (10,5%)	22 (57,9%)	9 (23,7%)	1 (2,6%)	38 (100%)
17	A macro estratégia da secretaria é comunicada amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis.	2 (5,3%)	7 (18,4%)	15 (39,5%)	12 (31,6%)	2 (5,3%)	38 (100%)
18	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	1 (2,6%)	3 (7,9%)	11 (28,9%)	19 (50%)	4 (10,5%)	38 (100%)
19	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma	3 (7,9%)	2 (5,3%)	14 (36,8%)	15 (39,5%)	4 (10,5%)	38 (100%)

	otimização conjunta.						
20	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	7 (18,4%)	8 (21,1%)	20 (52,6%)	3 (7,9%)	0	38 (100%)
21	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da secretaria.	1 (2,6%)	9 (23,7%)	18 (47,4%)	6 (15,8%)	4 (10,5%)	38 (100%)
22	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).	1 (2,6%)	2 (5,3%)	14 (36,8%)	19 (50%)	2 (5,3%)	38 (100%)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 12 demonstra que 73,7% considera “muito baixo a moderado” o processo de PE, com sua aprovação, publicação, compartilhamento e acesso à base de dados da Seduc-AM. Nessa linha, 63,2% classificam, neste nível, a comunicação das macros estratégias para todos os níveis organizacionais. Antunes (2011) nos lembra que, todos os departamentos da organização devem estar alinhados com os objetivos estratégicos e dispostos a dar sua contribuição para o sucesso da estratégia.

No que se referem ao processo decisório, os resultados chamam a atenção: 92,1% atribuem como “muito baixo à moderado”. Constata-se deste modo, que o processo ainda é muito centralizado e burocrático. Cabe lembrar, de acordo com Melo (2013), o alinhamento estratégico auxilia a gestão em suas decisões e contribui para a otimização do desempenho organizacional.

A Figura 13 apresenta, de forma resumida e integrada, as principais percepções pelos gestores intermediários a respeito do PE na Seduc-AM.

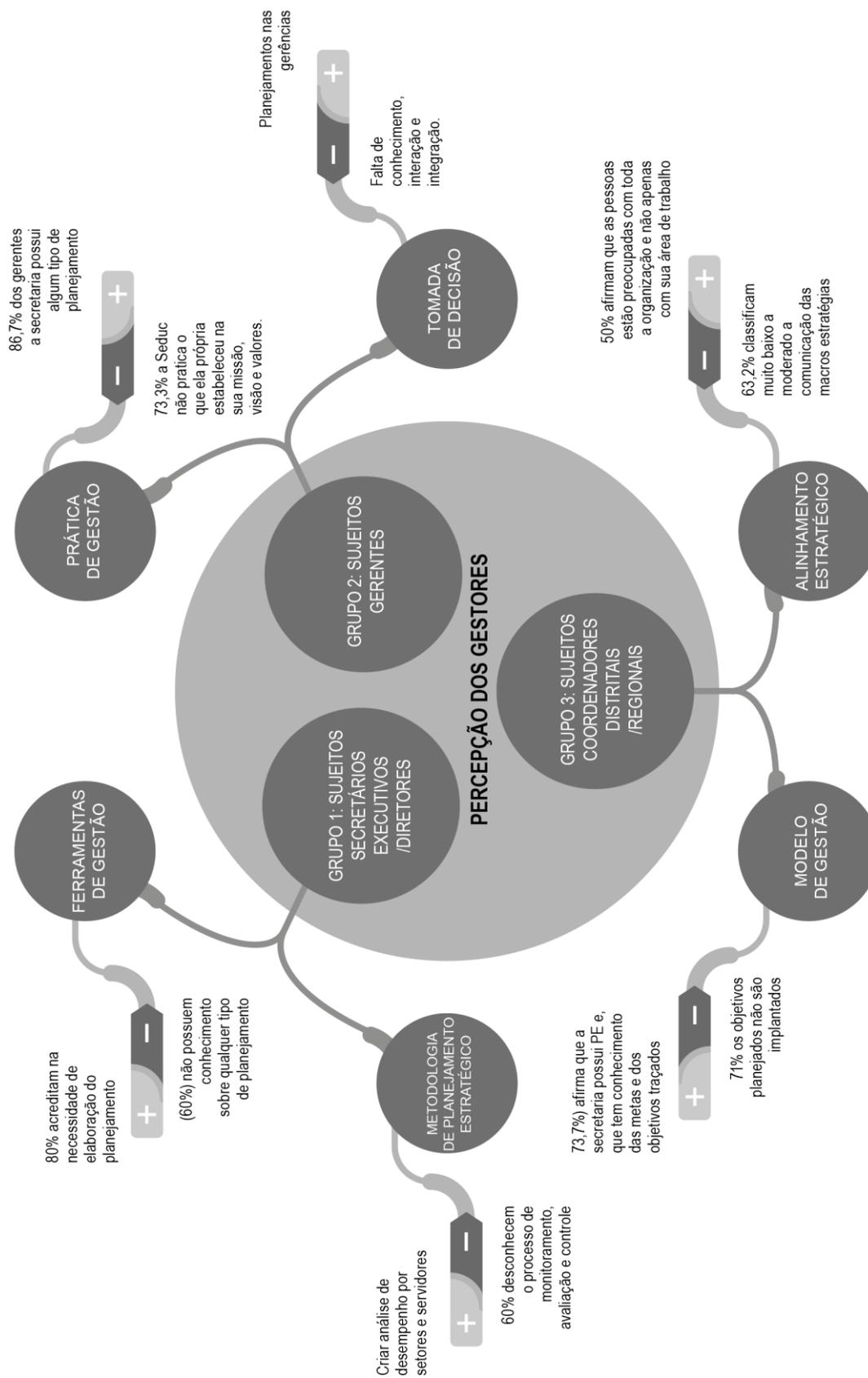


Figura 13: Visão simplificada dos resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.3. Análise integrada dos resultados

Os resultados relevam, em geral, que 83,3% dos respondentes indicaram que concordam totalmente com um planejamento detalhado, porém observa-se, pelas respostas obtidas, que 60% não possuem conhecimento sobre qualquer tipo de planejamento, metodologias adotadas pela Seduc-AM e apontam como principais dificuldades capacidade técnica da equipe, comprometimento, integração, diretrizes governamentais e macro estratégias.

De forma geral, isso reforça a conjectura de que há espaço para novos esforços de solução de problemas que estabeleçam “estratégias, alinhamento, metas, objetivos, monitoramento e avaliação”. Portanto, é vital dar respostas às esses sujeitos que desempenham um papel central na definição e operacionalização das políticas de educação. É esse o foco do próximo capítulo.

Com base nos modelos de referência discutidos neste capítulo, tem-se os elementos necessários para a construção do modelo, objetivo deste trabalho, que será conduzido no próximo capítulo.

III. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma proposta de Plano de Ação Educacional (PAE), com uso de sistema de gestão, como apoio para automação dos processos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos serviços da rede estadual de ensino do Amazonas. Além disso, será apresentado o programa como método de trabalho escolhido no sentido de alcançar os objetivos propostos.

O referencial teórico da presente dissertação demonstra que o planejamento estratégico, quanto às estratégias formuladas, precisam estar alinhadas com a estrutura organizacional para ser implementado com sucesso (Mintzberg 2004; Antunes 2011; Melo 2013).

Nesse sentido, é fundamental que a Seduc-AM possua um Planejamento Estratégico estruturado, com a utilização de metodologias e ferramentas de apoio a gestão, que podem trazer melhorias significativas à rede de ensino e, como consequência melhor qualidade na educação.

Tittanegro (2006) e NEIS (2014) apontaram que o PE, apesar das suas limitações, especialmente, quando a dificuldade na implementação das estratégias, ajuda a definir padrões de desempenho; inspira os colaboradores a trabalhar mais produtivamente concentrando-se nas metas; orienta o processo de tomada de decisões e; ajudar a estabelecer um ambiente de comportamento ético.

O sistema de gestão mencionado, será uma adaptação ao Sistema de Gestão Estratégica (SGE¹⁸), desenvolvido pela Sefaz-AM, com recursos e tecnologias do Governo do Amazonas, pode ser cedida sem custos e com os códigos-fonte. Caberá a Seduc-AM a customização (adaptá-lo) seu modelo de gestão.

Desse modo, a proposta objetiva apresentar contribuições substantivas para gestão da educação do Estado do Amazonas, contextualizando situações efetivas e práticas, que poderão ao seu turno

¹⁸ SGE. Disponível em: <http://sistemas.sefaz.am.gov.br/sge>. Acesso: 16/6/2015.

aprimorar a rede estadual de ensino. Na seção seguinte, será apresentado o método de trabalho proposto.

3.1. Programa de Gestão para resultados

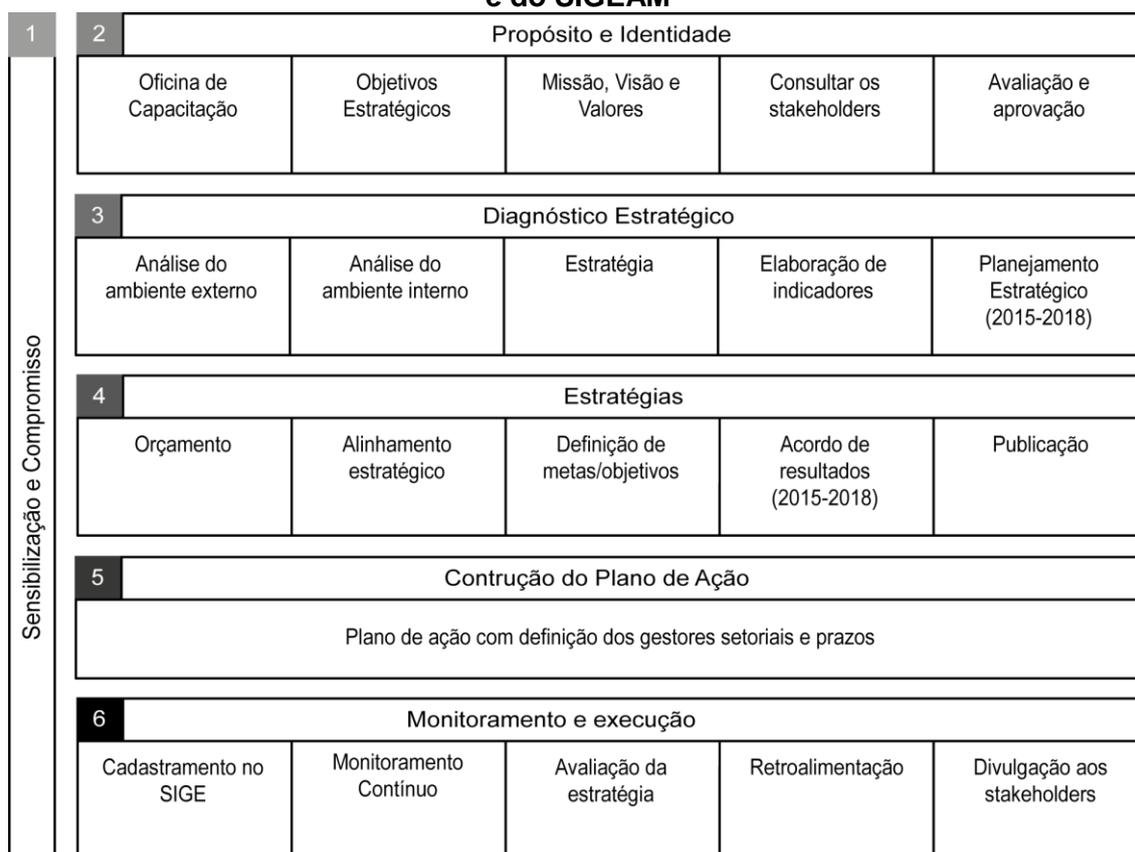
Diante do cenário apontado na pesquisa, optou-se por construir uma proposta como forma de aprimorar a gestão da rede estadual de ensino. Uma oportunidade de pensar em todo o conjunto de sujeitos e agentes que interferem direta e indiretamente na Seduc-AM.

Na Figura 14, pode-se visualizar a proposta e o fluxo de trabalho. Mais adiante, serão especificadas etapas e atividades na construção desta proposta, que culmina com a implantação de um módulo ao Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas (SIGEAM), uma adaptação do modelo SGE da Sefaz-AM.

O SIGEAM¹⁹, conta com os seguintes aplicativos: portal educacional, diário digital, rendimento web, prova eletrônica (e-prova) para EJA, armazenamento de dados e gestão de bibliotecas. Deverão ser integrados novos módulos voltados à área educacional, logística, de engenharia e gestão de pessoas (BID, 2015).

¹⁹ SIGEAM. Disponível em: <http://sigeam.prod.am.gov.br/>. Acesso: 8/6/2015.

Figura 14: Visão resumida da proposta e fluxo de trabalho para aplicação do PE e do SIGEAM



Fonte: Adaptado pelo autor de Estrada e Almeida (2008) e Sefaz-AM, 2013.

A proposta deverá ser realizada em seis fases com objetivo de sistematizar o processo de desenvolvimento de um programa de gestão para resultados para Seduc-AM. Apesar de ter uma sequência aparentemente linear, o processo pode “navegar” entre fases conforme a necessidade e/ou a dinâmica concreta da execução.

A primeira fase, Sensibilização e Compromisso, recomenda-se a realização de *workshops* com a participação de todos os níveis hierárquicos, responsável pela gestão da rede de ensino (secretários executivos, diretores, gerentes e coordenadores). Daí, apresentar os conceitos do PE, bem como, o cenário da Educação Básica no Brasil e no Estado. É fundamental instituir Comitê Gestor do programa, composto por gestores e técnicos e, definir direcionadores estratégicos. Estes preparativos, dentro da metodologia proposta, são o momento de imersão dos profissionais para uma construção de estratégias e metas a serem perseguidas pela secretaria para o quadriênio.

A segunda fase, Propósito e Identidade, recomenda-se compartilhamento de propósito e identidade comum que farão parte de uma decisão estratégica da secretaria. É necessário disseminar a Missão, a Visão e Valores a todos os envolvidos, que deverão orientar todas as decisões tomadas.

A terceira fase, Diagnóstico Estratégico, momento para compreensão de fatores que devem ter uma atenção maior (momento de avaliação real situação da secretaria: sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional e seus resultados). Serão discutidas as demandas e necessidades do trabalho da secretaria, alinhadas aos programas, ações e metas apontadas pelo Governo, bem como rever a estrutura organizacional e o processo de trabalho. Todo este processo requer a participação ativa do quadro de profissionais da secretaria e, terá como resultado a definição dos direcionadores estratégicos.

A quarta fase, Estratégias, é o momento de estabelecer um plano detalhado de recursos financeiros (prévia de despesas e investimentos dentro da secretaria), sua destinação dentro do planejamento preestabelecido, em um determinado período especificado pelo PE. Compreende, também, as finalidades da secretaria e dos resultados que se espera que ela produza e, sobretudo, a formalização do Acordo por meio da assinatura do documento.

A quinta fase, “Construção do Plano de Ação” deverá ser realizado em todas as unidades administrativas da Seduc-AM, com detalhamento das ações por meio do instrumento intitulado de 5W2H5²⁰ para descrever cada ação definida, a partir das metas estabelecidas no PE e, posteriormente serão sistematizados num documento único para validação do Comitê Gestor.

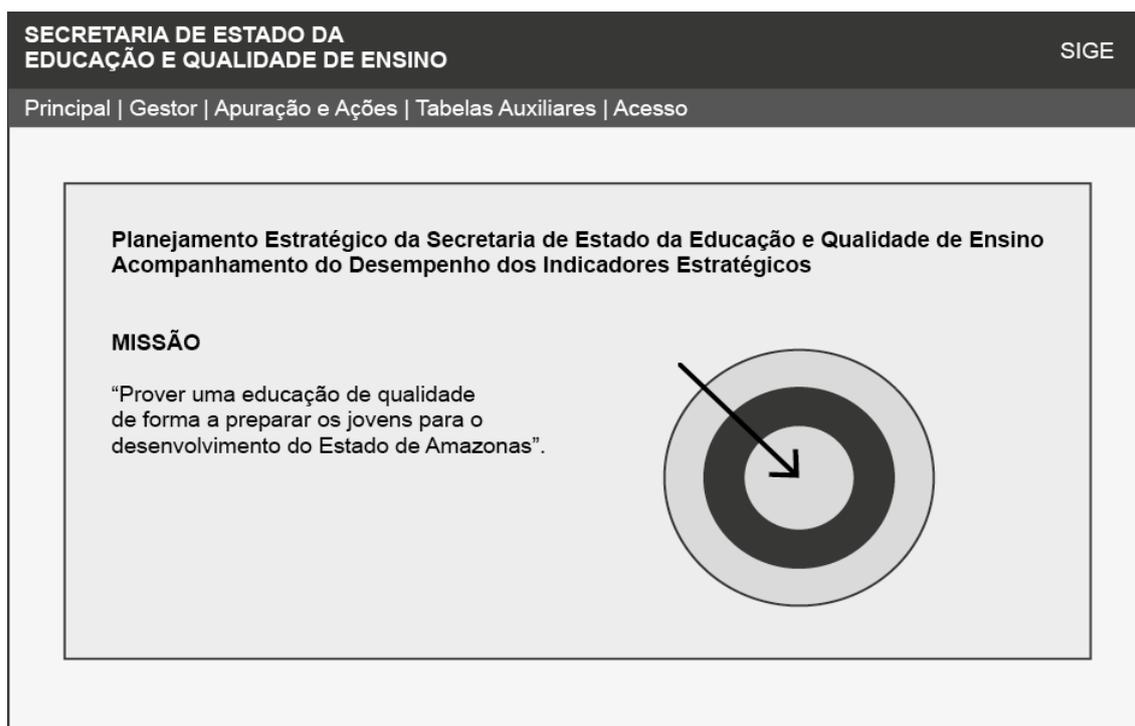
A sexta fase, Modelo, Monitoramento e Execução, serão discutidos a montagem do modelo de gestão de programas e projetos estratégicos. Compreendem-se os planos, as ações, implementação, avaliação, através da condução do processo de monitoramento e retroalimentação das diversas fases ou etapas. Podem-se realizar ajustes, de forma a aperfeiçoar, as ações para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no PE, com uso do sistema de gestão. Esse sistema é uma adaptação ao modelo da Sefaz-AM, chamado

²⁰ What (o que será feito), who (quem fará), when (quando será feito), where (onde será feito), why (por que será feito), how (como será feito), how much (quanto custará).

de Sistema de Gestão Estratégica (SGE), utilizado para apoiar a consolidação da gestão por resultados e os procedimentos de monitoramento e avaliação.

A seguir, apresentam-se as principais funções correspondentes do sistema de gestão, seguidas de explicação e recursos disponíveis.

Figura 15: Tela de acesso ao módulo do sistema de gestão



Fonte: Adaptado de Sefaz, 2013.

Para exemplificar, na Figura 15, apresenta-se uma visão geral e disposição dos menus e recursos oferecidos pelo sistema de gestão. Para acessar é necessário o usuário informar o CPF e senha (previamente cadastrado), no endereço eletrônico da secretaria. A seguir, alguns recursos do sistema:

- a) Principal: gerenciador de informações e tarefas a serem cumpridas. Tem-se o controle do trabalho e resultados gerados. Além disso, permite ver desempenho acumulado em comparação com a meta. Possui filtro para selecionar período, perspectiva, setores, indicadores, conforme a necessidade do gestor;
- b) Gestor: específica para administrar/gerenciar o sistema. Podem-se obter de forma automática os resultados do que está sendo feito, compara-se o programado com o realizado;

c) Tabelas auxiliares: basicamente são as tabelas que deverão ser cadastradas para gerar os resultados.

Outro recurso simples e que favorece a gestão é o relatório do plano de ação, conforme a Figura 16.

Figura 16: Módulo de cadastro das ações

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO			SIGE
RELATÓRIO DO PLANO DE AÇÃO			
Área	Departamento	Gerência	<input type="text" value="pesquisar"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Questão estratégica			
<input type="text"/>			
Gestor imediato	Responsável		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Data de início	Previsão de conclusão	Data de conclusão	
<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>	
Importância	Urgência		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Situação	Ordenado por		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
<input type="text" value="Questão estratégica"/>		<input type="text" value="Ação estratégica"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
			<input type="checkbox"/> em atraso
			<input type="checkbox"/> nesta semana
			<input type="checkbox"/> neste mês
			<input type="checkbox"/> concluído
			<input type="checkbox"/> relatório completo
			<input type="checkbox"/> fechar

Fonte: Adaptado de Sefaz, 2013.

Cabe destacar que as questões estratégicas deverão ser transformadas em planos de ação, como forma de centralizar o controle sobre a informação, padronizar procedimentos e processos de trabalho e, sobretudo, garantir um melhor detalhamento das ações para o controle e monitoramento de seus resultados, conforme podemos observar na Figura 17.

Figura 17: Módulo de controle e monitoramento

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO			SIGE
RELATÓRIO DO PLANO DE AÇÃO			
Área	Departamento	Gerência	
suporte ▾	Políticas e Programas ▾	Ensino médio ▾	<input type="text" value="pesquisar"/>
Questão estratégica			
participar da implantação das aulas semipresenciais via centro de mídias ▾			
Gestor imediato	Responsável		
Vera ▾	Donizete ▾		
Data de início	Previsão de conclusão	Data de conclusão	
15/6/2015 ▾	30/12/2015 ▾	1/11/2015 ▾	<input type="checkbox"/> em atraso <input type="checkbox"/> nesta semana <input type="checkbox"/> neste mês <input type="checkbox"/> concluído
Importância	Urgência		
Alta ▾	Prioridade 1 ▾		
Situação	Ordenado por		
Concluído ▾	Cileda ▾		
Questão estratégica		Ação estratégica	
participar implantação das aulas [...]		definir equipe de integração	
participar implantação das aulas [...]		oficina de mídias [...]	
			<input type="checkbox"/> relatório completo
			<input type="checkbox"/> fechar

Fonte: Adaptado de Sefaz, 2013.

Observa-se nestes módulos (Figuras 16 e 17) os gestores, os usuários do sistema terão à sua disposição um melhor controle dos planos desenvolvidos no PE, para orientação e suporte às correções necessárias que garantam o alcance das metas, desempenho, de modo que o plano possa ser comparado com o previsto. Outra funcionalidade interna no sistema, é que permite ao usuário gerar o PDF dos relatórios disponíveis, conforme Figura 18.

Figura 18: Módulo de monitoramento

The image shows a screenshot of a web application interface. At the top, there is a dark header with the text "SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO" on the left and "SIGE" on the right. Below the header, the main content area is titled "RELATÓRIO DO PLANO DE AÇÃO". The background is slightly blurred, showing various fields and text such as "Área: suporte", "Departamento: controladoria", "Setor: controladoria", "Questão estratégica: para", "Ação Estratégica: 1. Definir colaborador", "Importância do retorno", "Data de início: 15/06/2013", "Responsável Geral: J", "Grupo de responsável", and "Supervisor imediato: L".

In the foreground, a modal dialog box titled "SALVAR" is open. It contains the following elements:

- A text input field labeled "Nome do arquivo:".
- A text input field labeled "Filtro:" with the value "pdf" entered.
- A section labeled "Intervalo de Páginas:" with two radio button options:
 - Tudo
 - De até
- Two buttons at the bottom right: "salvar" and "cancelar".

Fonte: Adaptado de Sefaz, 2013.

Destaca-se que o uso da ferramenta de gestão ou um sistema de gestão estratégica, ora proposto, reúne elementos importantes para facilitar e acompanhar o cumprimento das estratégias da secretaria, além de contribuir para o comprometimento das ações propostas nos planos de ação. No entanto, para que o programa e a ferramenta tenha êxito, é fundamental ter um caráter de programa institucional permanente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso buscou conhecer o Planejamento Estratégico (PE) utilizado na Seduc-AM, a partir da percepção de um conjunto de sujeitos - secretários executivos, diretores, coordenadores e gerentes da área-fim e meio – da sede central e das unidades administrativas descentralizadas.

A partir da definição da pergunta problema: qual a percepção dos gestores intermediários quanto ao planejamento estratégico da Seduc-AM, definiu-se o seu objetivo geral: conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, foram estabelecidos três objetivos específicos, de modo a concluir que:

O primeiro objetivo específico: descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico. Foi atendido no capítulo 1. Os dados revelaram que a secretaria possui mais de 32 mil servidores; 556 escolas; 510 mil alunos: 49% no interior e 55% na capital, sendo que 95% estudam em zona urbana; conta com recursos de mais 1,7 bilhão (2014) e uma estrutura de gestão central e 67 descentralizadas.

No caso específico das mudanças implementadas, contatou-se a Seduc AM vem desenvolvendo um processo de reestruturação administrativa desde 2009, com foco na: eficiência na melhoria de gestão; redesenho da estrutura administrativa; plano de incentivo e melhoria dos sistemas e; estrutura pedagógica e orçamentária.

O segundo objetivo específico: analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores. Objetivo foi atendido no capítulo 2. Os dados coletados por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa revelaram que: 56,7% dos sujeitos da pesquisa não possuem conhecimento sobre qualquer tipo de planejamento, metodologias adotadas pela Seduc-AM. Outro dado relevante apontou o processo atual como centralizado e burocrático, principalmente, fragilidade nos processos comunicativos. Nesse aspecto, divergiu-se dos fundamentos teóricos, ao relevar que 73,7% consideram “muito baixo a moderado” o processo de PE, com sua aprovação,

publicação, compartilhamento e acesso e; 92,1% atribuíram como “muito baixo à moderado, o processo decisório, apesar de 83,3% concordarem com à adoção de planejamento detalhado.

O terceiro e último objetivo específico: propor Plano de Ação Educacional (PAE). O objetivo foi atendido e está presente na seção 3.2.

Entende-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados de forma satisfatória, principalmente em função da proposta apresentada, que pode dar início a construção de um modelo de gestão, integrado, que garanta maior alinhamento – de modo geral, percebeu-se 80% dos sujeitos da pesquisa (secretários executivos, diretores, coordenadores e gerentes da área-fim e meio) se mostraram favoravelmente - durante as discussões do processo do PE.

Nesse sentido, o resultado deste estudo reforça a necessidade de se reconhecer o ato de planejar como relação interativa na resolução dos problemas, sobretudo, que garanta sensibilização e compromisso dos gestores sobre a implantação do PE, pois conforme declarou um gestor: “[...] ficou muito centralizado nas mãos da assessoria estratégica, envolvendo pouco os outros funcionários, a não ser na coleta de dados [...]”.

Outro ponto que merece destaque é que 60% dos respondentes não possuem conhecimento sobre qualquer tipo de planejamento e desconhecem o processo de monitoramento, avaliação e controle do PE aplicado na Seduc-AM.

As limitações da pesquisa podem ser relacionadas ao universo de respondentes, uma vez que esta poderia ser ampliada com os diretores (ficou abaixo de 40%) e gerentes (abaixo de 50%), resultando em uma menor participação desse grupo da pesquisa.

Durante este estudo, identificaram-se algumas oportunidades. Sugerem-se os seguintes temas para pesquisas futuras: a) avaliar os resultados da implantação e implementação do planejamento estratégico nos sistemas de ensino da educação básica; b) avaliar os resultados da implantação e implementação do modelo proposto no PAE.

REFERÊNCIAS

ABICALIL, Carlos Augusto. O Plano Nacional de Educação e o regime de colaboração. **Retratos da Escola**, v. 8, n. 15, p. 249-263, 2015.

ALBERTI, Rafael Alvise et al. Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. p. 191-220, 2014.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**, 2007. 131 f. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.

AMAZONAS. Defesa Civil do Amazonas. **Boletins de Alerta**. Disponível em: <http://www.defesacivil.am.gov.br/pagina/boletins-de-alerta/>. Acesso: 2/6/2015.

ANTUNES, Maciel Carlos. **Maturidade do alinhamento estratégico entre o plano plurianual e os órgãos de controle**: um estudo de caso no ministério público da união. 2011.

_____. **Etnias Indígenas no Amazonas**. Série Memória. Biblioteca Virtual, 2014. Disponível em: http://www.bv.am.gov.br/portal/conteudo/serie_memoria/72_etnias.php. Acesso: 24/12/2014.

_____. **Lei n.º 4.163, de 9 de março de 2015**. DISPÕE sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo, define os órgãos e entidades que o integram, o seu quadro de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, e dá outras providências.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei delegada n.º 8 de 5 de julho de 2.005**. Dispõe sobre o regimento interno da secretaria de estado de educação e qualidade do ensino - Seduc, e dá outras providências. Disponível em: <http://rhnet.sead.am.gov.br/Acesso: 17/1/2015>.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei Delegada n.º 78, de 18 de maio de 2.007**. Dispõe sobre a secretaria de estado de educação e qualidade do ensino - Seduc, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. Disponível em: <http://rhnet.sead.am.gov.br/Acesso: 17/1/2015>.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei n.º 3.642, de 26 de julho de 2011**. Dispõe sobre a secretaria de estado de educação e qualidade do ensino - Seduc, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos

comissionados e estabelecendo outras providências Amazonas, Manaus, Julho de 2011. Disponível em: [http://rhnet.sead.am.gov.br/Acesso: 17/1/2015](http://rhnet.sead.am.gov.br/Acesso:17/1/2015).

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **LEI N.º 4.043, DE 29 DE MAIO DE 2014. DISPÕE** sobre a reestruturação remuneratória dos Servidores da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino, e dá outras providências. Amazonas, Manaus, Julho de 2011. Disponível em: [http://rhnet.sead.am.gov.br/Acesso: 1/3/2015](http://rhnet.sead.am.gov.br/Acesso:1/3/2015).

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Processo licitação n.º 7.882/2009**. Contratação de empresa especializada em serviço de consultoria destinado a atender as necessidades desta secretaria. Manaus-AM, 30/4/2009. Documento interno, 226 p.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Processo licitação n.º 3.273/2010**. Contratação de empresa especializada para prestar serviço de consultoria visando a implantação de melhoria na estrutura organizacional desta secretaria, na estrutura pedagógica e na gestão escolar. Manaus-AM, 10.2.2010. Documento interno, 491 p.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Processo licitação n.º 6773/2011**. Contratação de empresa especializada para prestação de serviço de consultoria destinado a atender as necessidades desta secretaria. Manaus-AM, 29.3.2011. Documento interno, 452 p.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Processo licitação n.º 5.222/2012**. Aditivo de contrato: prorrogação de prazo; aditivo de valor; alteração de contrato compreendem seu contexto interno e externo. Manaus-AM, 16.2.2012. Documento interno, 572 p.

_____. Secretaria de Estado da Fazenda. **Planejamento Estratégico 2013-2014**: gestão por indicadores de desempenho. Manaus-AM, 2013. Documento interno.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei Ordinária nº 3915**. Autoriza o Poder Executivo a criar Fundo Rotativo em Estabelecimentos de Ensino, Coordenadorias Regionais e Distritais de Educação e nas Unidades Descentralizadas da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino e dá outras providências. Manaus-AM, 22/07/2013. Disponível em: <http://legislador.aleam.gov.br/LegislatorWEB/LegislatorWEB.ASP?WCI=LeiTexto&ID=201&inEspecieLei=1&nrLei=3915&aaLei=2013&dsVerbete=fundo+rotativo.%20Acesso:%2028/10/2014>. Acesso: 28/10/2014

ARAUJO, Mirelia Rodrigues de; DESMOULIÈRE, Sylvain Jean Marie; LEVINO, Antônio. Padrão espacial da distribuição da incidência de dengue e sua relação com a variável renda na Cidade de Manaus, Estado do Amazonas, Brasil. **Revista Pan-Amazônica de Saúde**, v. 5, n. 2, p. 11-20, 2014.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Plano Nacional de Educação e planejamento: A questão da qualidade da educação básica. **Retratos da Escola**, v. 8, n. 15, p. 265-280, 2015.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008.

BID. **Programa de Aceleración del Desarrollo de la Educación de Amazonas (PADEAM)**. (BR-L1328). Propuesta de Préstamo, 2012. Disponível em: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38071151>. Acesso: 18/1/2015.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O Planejamento Estratégico no Setor Público Brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. p. 173-182, 2014.

BRASIL. **Exame Nacional do Ensino Médio 2008**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Ministério da Educação e da Cultura. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/c/journal/view_article_content?groupId=10157&articleId=13618&version=1.0. Acesso em: 24/10/2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União. Brasília-DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso: 18/1/2015.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. **Planejando a próxima década**: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: MEC/SASE, 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso: 9/4/2014.

CAMPOS JUNIOR, Henrique de. **Percepção de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing relacionado à maturidade da indústria**. 2014. 148 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV).

CAPUTO, Romeu Weliton et al. **A gestão estratégica para resultados no FNDE**: da formulação aos ciclos de avaliação e aprendizado estratégico. 2014.

CARNOY, M; GOVE, A. K.; MARSHALL, J.H. **A vantagem acadêmica de Cuba**: por que seus alunos vão melhor na escola? São Paulo: Ediouro, 2009.
CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Perfil da indústria nos estados 2014**. – Brasília: CNI, 2014. 214 p.: il. Disponível em: http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2014/11/06/166/Perfil_da_industria_nos_Estados_Novembro2014_v3.pdf. Acesso: 17/1/2015.

COSTA, Jean Mário Araújo; ARAÚJO, Rosemeire Baraúna Meira de. **A relação entre os entes Federados na política de planejamento da Educação Básica**: o plano de ações articuladas - PAR – no desenvolvimento da gestão municipal. XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. ANPAE, 2013. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/JeanMarioAraujoCosta-ComunicacaoOral-int.pdf>. Acesso: 19/6/2015.

CRUZ, Felipe Lopes da. **O impacto da satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública federal**, 2014.

DAVIES, Nicholas. Levantamento bibliográfico sobre financiamento da educação no Brasil de 1988 a 2014. **Educação em Revista**, v. 15, n. 01, 2015.

DE MOURA, Alexandrina Sobreira; DE LIMA BEZERRA, Maria do Carmo. O papel da Governança na promoção da sustentabilidade das políticas públicas no Brasil. **RMP- Revista dos Mestrados Profissionais-ISSN: 2317-0115**, v. 3, n. 2, 2015.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2008.

FELDHAUS, Diego Calegari. **Gestão estratégica e desempenho na educação Básica**: um estudo multicasco das escolas catarinenses melhores colocadas na avaliação do IDEB 2009. Florianópolis, SC, 2013. 145 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

FERNANDES, Fabiana Silva; GENTILINI, João Augusto. Planejamento, políticas públicas e educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 44, n. 153, p. 486-492, 2014.

FERNANDES, Francisco das Chagas. O Fundeb como política pública de financiamento da educação. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2012.

FERNANDES, Reynaldo; GREMAUD, Amaury. Qualidade da educação básica: avaliação, indicadores e metas. In: VELOSO, Fernando et al. (Orgs.). **Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO, João Otávio Assis. **Governança da educação no Estado de São Paulo**: Reestruturação da Secretária e Federalismo. FGV: São Paulo, 2013.

FIRMINO, Rafaelle Gomes. **Avaliação da eficiência na aplicação dos recursos públicos da Educação Básica**: um estudo nos municípios paraibanos, 2013.

GALL, Norman; GUEDES, Patrícia Mota. **A reforma educacional de Nova York**: possibilidades para o Brasil. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2009. Disponível em:

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**: fundamentação científica – subsídios para a coleta e análise de dados – como redigir um relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Ana Valeska Amaral, BRITTO, Tatiana Feitosa de (org.). **Plano Nacional de Educação [recurso eletrônico]**: construção e perspectivas / Ana Valeska Amaral Gomes, Tatiana Feitosa de Britto (organizadoras). – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara: Senado Federal, Edições Técnicas, 2015. 293 p. – (Série obra em parceria; n. 8).

GONÇALVES, Suelen. **Cheia dos rios deixa cerca de 40 mil alunos sem aula no Amazonas**. G1 AM. Disponível em: <http://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2015/06/cheia-dos-rios-deixa-cerca-de-40-mil-alunos-sem-aula-no-amazonas.html>. Acesso: 5/6/2015.
http://www.fundacaoitausocial.org.br/_arquivosstaticos/FIS/pdf/reforma_educacional_ny.pdf. Acesso: 21/11/2014.

IBGE. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM, 2010**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/comparamun/compara.php?lang=&coduf=13&idtema=118&codv=v01&search=amazonas|autazes|sintese-das-informacoes->. Acesso: 17/1/2015.

_____. **Logística dos Transportes no Brasil**, 2014a. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000019704411122014440525174699.pdf>. Acesso: 17/1/2015.

_____. **Os indígenas no Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/indigenas/indigena_censo2010.pdf. Acesso: 2/6/2015.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros 2013**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil_Municipios/2013/munic2013.pdf. Acesso: 17/1/2015.

_____. **Produto Interno Bruto 2012**. Contas Nacionais, número 43. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2012/pibmunic2012.pdf. Acesso: 17/1/2015.
IBGE. **Amazonas área territorial**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/areaterritorial/principal.shtm>. Acesso: 17/1/2015.

_____. **Estimativas populacionais para os municípios brasileiros**. Rio de Janeiro, 2014b. Disponível em:

ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2014/estimativa_do_u_2014.pdf. Acesso: 17/1/2015.

JUNIOR, Rogério Giorgi Pagliari. **Governança da educação no Estado de São Paulo**: o peso dos mecanismos de governança. FGV: São Paulo, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEITE, Israel de Oliveira. **Contribuição dos processos gerenciais para o alinhamento estratégico**: um estudo em empresas juniores, 2013.

LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha C.; OLIVEIRA, Vanessa Elias. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4, p. 463-492, 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEC/Inep. **Censo escolar 2013**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>. Acesso: 1/12/2014.

_____. **IDEB: resultados e metas 2014**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>. Acesso: 1/12/2014.

MELO, Geysa Maria Bacelar Pontes. **Planejamento da política educacional no Brasil**: da diversidade conceitual e programática a uma proposta técnica de alinhamento estratégico. 2014.

MINTZBERG. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTEIRO, Natália Andreoli. Plano Nacional de Educação 2014-2024: As perspectivas tecnológicas nas escolas. **Retratos da Escola**, v. 8, n. 15, p. 489-503, 2015.

NEIS, Dyogo Felype et al. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional**: O caso do Ministério Público de Santa Catarina, 2014. Dissertação (mestrado).

OCDE. **Relatório Nacional PISA 2012**: resultados brasileiros. Disponível em: http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/resultados/2014/relatorio_nacional_pisa_2012_resultados_brasileiros.pdf. Acesso: 28/2/2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. A. Puppim de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, mar.- abr. 2006.

PEREIRA, Daniela Borges. **O processo de elaboração de um planejamento estratégico em uma organização.** 2014.

PNUD. **O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro.** Série Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/ranking/>. Acesso: 17/1/2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga, 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, Mauricio Almeida. **O Processo de Implementação de Reformas Gerenciais na Educação Básica: São Paulo (2007-2010) e Minas Gerais (2004-2010).** FGV, 2012. 355 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

QUINN, J. B. **Estratégias para a mudança.** In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006.

REZENDE; D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2013.** Bain & Company, 2013. Disponível em: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf. Acesso: 29/3/2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS JÚNIOR, Roberto Luís de Figueiredo dos Processo. **Perceptivo humano e a fadiga cognitiva nas empresas de vigilância privada: um estudo de caso.** Florianópolis, SC, 2010. 142 p. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SCHERER. Elenise Faria. A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e a sua inserção na sociedade amazônica. **Temporalis**, Brasília (DF), ano 10,

n.20, p.253-269, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/3455>. Acesso: 10/7/2015.

SEFAZ. **Balço Geral do Estado**: exercício 2014. Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas, 2014. Disponível em: <http://sistemas.sefaz.am.gov.br/transpprd/mnt/inicial.do/>. Acesso: 15/12/2014.

_____. **Sistema Administração Financeira Integrada (AFI)**. Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas, 2014. Disponível em: <http://sistemas.sefaz.am.gov.br/AfiPrd2014/>. Acesso: 15/12/2014.

SEPLAN. **Perfil da Região Metropolitana de Manaus 2011/2012**. Manaus/AM: 2013. Departamento de Estudos, Pesquisas e Informações – DEPI. Disponível: <http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/Perfil-da-Regiao-Metropolitana-de-Manaus-2011-2012.pdf>. Acesso: 18/1/2015.

_____. **Plano Plurianual 2008 - 2011**: Projeto de Lei / Governo do Estado do Amazonas. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico. Manaus: SEPLAN, 2011.

SHINTANI, Edson Kiyoshi. **Processo de estratégia**: um estudo de caso em uma empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações. 2011.

SIGEAM. **Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas**: módulo administração escolar, 2014. <https://servicos.sigeam.am.gov.br/login/login.asp>. Acesso: 18/1/2015.

SILVA, Carolina Bertolucci Hilário. **Planejamento estratégico no setor público**: um estudo de casos múltiplos em municípios brasileiros. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.

SILVA, Simone Souza. **A interface currículo-educação em ciências na Amazônia**: narrativa de professores em formação contínua / Simone Souza Silva. – Manaus: UEA, 2012. 87p. Dissertação (Mestrado em Educação e Ensino de Ciências na Amazônia) – Universidade do Estado do Amazonas – UEA, 2012.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. **Os Correios em Transformação**: reestruturação, organização do trabalho e políticas de gestão do trabalho (1994 - 2011). Unicamp, 2013.p. 303. Tese (doutorado).

VASCONCELOS, José Ronaldo Carvalho; LARA, Simara Gorete Gonçalves. **Análise da percepção de servidores do Tribunal de Contas da União quanto ao processo de mudança institucional**. Brasil, 2007. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/trabalhos_academicos_TCU/biblioteca_digital/analise_da_percepcao_de_servidores_do_tribunal_de_contas.pdf. Acesso: 15/1/2015.

ZIMERMMANN, Fabio. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Brasília: Enap, 2014.

ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE APRESENTAÇÃO



CARTA DE APRESENTAÇÃO

Juiz de Fora, de de 2014.

Para:

Eu, Marcos Tanure Sanábio, vice-coordenador do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Mestrado Profissional – oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação/Universidade Federal de Juiz de Fora, venho, por meio desta, apresentar o (a) Sr (a) como aluno (a) regularmente matriculado (a) no referido Programa. O (A) mestrando (a) encontra-se em fase de coleta de dados para elaboração de sua dissertação e, para tanto, necessitará de dados para dar prosseguimento a sua pesquisa.

Atenciosamente,

Marcos Tanure Sanabio
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da
Educação Pública
Universidade Federal de Juiz de Fora

ANEXO B: ATA DE EXAME DE QUALIFICAÇÃO



Programa de Pós Graduação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação.

Ata de exame de Qualificação – PPGP/CAEd/UFJF

Às 10 horas do dia 16 do mês de Janeiro do ano de dois mil e quinze, nas dependências da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), foi instalada a banca de qualificação para julgamento do trabalho desenvolvido pelo discente geordane oliveira de andrade, matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, em nível de mestrado profissional. O(A) professor (a) Dr. (a) marcos vinícius sanábrio, orientador(a) e presidente da banca julgadora, abriu a sessão, apresentando os demais examinadores, os professores: marcus vinícius david e Ricardo Thielmann.

Após arguição e avaliação do material apresentado, relativo ao trabalho intitulado: Prática de gestão: percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas, a banca resolveu:

Aprovar

() Aprovar com restrição, devendo entregar o material revisto até _____.

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e lavrada a presente ata que vai assinada pelos presentes.

Juiz de Fora, 16 de janeiro de 2015.

Profª. Dr.
(Orientador)

Profª. Dr.

Prof. Dr.

APÊNDICES

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) senhor (a) para participar do Projeto de pesquisa “**prática de gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas**”, do pesquisador **Jeordane Oliveira de Andrade**, professor da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas e mestrando do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e de seu orientador Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio.

1. OBJETIVOS DO TRABALHO

Geral: Conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM.

Específicos:

- (1) Descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico;
- (2) Analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores;
- (3) Propor Plano de Ação Educacional (PAE)

2. METODOLOGIA

O (a) senhor (a) foi escolhido (a) porque trabalha na Secretaria de Educação do Estado do Amazonas (Seduc-AM) e poderá ajudar a conhecer a **percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas**, sabendo que os resultados desta pesquisa poderão trazer benefícios a Secretaria, apontando possíveis melhorias da reestruturação efetivada.

A pesquisa será realizada a partir da análise das três estruturas: a secretaria (sede), as Coordenadorias Distritais, as Coordenadorias Regionais, intermediárias da alta gestão e a escola, por meio de entrevistas e preenchimento de questionários com: (i) Secretários Executivos; (ii) Diretores de Departamento e gerentes (sede); (iii) Coordenadores Distritais (capital); e (iv) Coordenadores Regionais (cidades do interior do estado); gravação de falas, além de consulta a livros, artigos e jornais que ajudem a entender a reestruturação administrativa.

3. CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO/CONFIDENCIALIDADE

O (a) senhor (a) tem todo o direito de não responder a qualquer pergunta que for feita, caso não queira ou não se sinta à vontade. Além disso, é livre para permitir ou não que a entrevista seja gravada. Todas as informações que fornecer, bem como seu nome, permanecerão em sigilo, caso não autorize sua divulgação. Para qualquer informação, o (a) senhor (a) pode entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (92) 9275-6815/8212-7760, e-mail: jeordane@gmail.com; jeordane@sefaz.am.gov.br

O (a) senhor (a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a).

Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração.

4. CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____
_____ fui informado (a) sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha contribuição, e entendi a explicação. Assim, concordo em participar da pesquisa, sabendo que não serei pago (a) e que tenho o direito de retirar meu consentimento a qualquer momento, sem sofrer qualquer penalidade ou constrangimento.

Manaus, _____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

1ª via – participante.
2ª via – pesquisador.

APÊNDICE B: LISTA DOS ENTREVISTADOS/RESPONDENTES

Questionário 1: Alta Administração

Órgãos de Assistência e Assessoramento	Nome servidor responsável
Secretaria Executiva	
Assessoria Estratégica	
Gabinete	
Assessoria Jurídica	
Assessoria de Comunicação	
Assessoria Administrativa	
Secretaria Executiva Adjunta da Capital	
Secretaria Executiva Adjunta do Interior	
Órgãos de Atividades-Meio	
Secretaria Executiva Adjunta de Gestão	
Departamento de Administração de Infraestrutura	
Departamento de Gestão Escolar	
Departamento de Planejamento e Finanças	
Departamento de logística	
Departamento de Gestão de Pessoas	
Órgãos de Atividades-Fim	
Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica	
Departamento de Políticas e Programas Educacionais	
Centro de Mídias de Educação do Amazonas	
Centro de Formação de Profissional Padre José Anchieta	

Observação: Podem ser alteradas ao longo do processo. Atualizada em 19/11/2014. Elaboração própria.

Questionário 2: Gestores

Órgãos de Atividades-Meio	
Gerência de planejamento de obras	
Gerência de acompanhamento de obras	
Gerência de manutenção de obras	
Gerência de administração predial	
Gerência de sistema de informação	
Gerência de monitoramento escolar	
Gerência de acompanhamento de recursos	
Gerência de programa e projetos especiais	
Gerência de documentação escolar	
Gerência de redução do abandono escolar	
Gerência de planejamento e execução orçamentária	
Gerência de gestão financeira	
Gerência de matrícula	
Gerência de estatística	
Gerência de avaliação e desempenho	
Gerência de suprimentos	
Gerência de compras	
Gerência de merenda escolar	
Gerência de transporte	

Gerência de valorização do servidor
Gerência de lotação
Gerência de pessoal
Gerência de Aposentadoria e Cadastro
Órgãos de Atividades-Fim
Gerência de ensino médio
Gerência de ensino fundamental
Gerência de atendimento específico
Gerência da Diversidade
Gerência da educação indígena
Gerência de ensino mediado por tecnologia
Gerência de operações e suporte
Gerência da execução da formação
Gerência da elaboração e qualidade

Observação: Podem ser alteradas ao longo do processo. Atualizada em 19/11/2014. Elaboração própria.

Questionário 3: Coordenadores Regionais/Gestores Representantes

Município	Mesorregião	Microrregião	Nome
Alvarães	Centro	Tefé	
Amaturá	Sudoeste	Alto Solimões	
Anamá	Centro	Coari	
Anori	Centro	Coari	
Apuí	Sul	Madeira	
Atalaia do Norte	Sudoeste	Alto Solimões	
Autazes	Centro	Manaus	
Barcelos	Norte	Rio Negro	
Barreirinha	Centro	Parintins	
Benjamin Constant	Sudoeste	Alto Solimões	
Beruri	Centro	Coari	
Boa Vista do Ramos	Centro	Parintins	
Boca do Acre	Sul	Purus	
Borba	Sul	Madeira	
Caapiranga	Centro	Coari	
Canutama	Sul	Purus	
Carauari	Sudoeste	Juruá	
Careiro	Centro	Manaus	
Careiro da Várzea	Centro	Manaus	
Coari	Centro	Coari	
Codajás	Centro	Coari	
Eirunepé	Sudoeste	Juruá	
Envira	Sudoeste	Juruá	
Fonte Boa	Sudoeste	Alto Solimões	
Guajará	Sudoeste	Alto Solimões	
Humaitá	Sul	Madeira	
Ipixuna	Sudoeste	Juruá	
Iranduba	Centro	Manaus	
Itacoatiara	Centro	Itacoatiara	
Itamarati	Sudoeste	Juruá	

Itapiranga	Centro	Itacoatiara
Japurá	Norte	Rio Negro
Juruá	Sudoeste	Juruá
Jutaí	Sudoeste	Alto Solimões
Lábrea	Sul	Purus
Manacapuru	Centro	Manaus
Manaquiri	Centro	Manaus
Manicoré	Sul	Madeira
Maraã	Norte	Japurá
Maués	Centro	Parintins
Nhamundá	Centro	Parintins
Nova Olinda do Norte	Centro	Itacoatiara
Novo Airão	Norte	Rio Negro
Novo Aripuanã	Sul	Madeira
Parintins	Centro	Parintins
Pauini	Sul	Purus
Presidente Figueiredo	Centro	Rio Preto da Eva
Rio Preto da Eva	Centro	Rio Preto da Eva
Santa Isabel do Rio Negro	Norte	Rio Negro
Santo Antônio do Içá	Sudoeste	Alto Solimões
São Gabriel da Cachoeira	Norte	Rio Negro
São Paulo de Olivença	Sudoeste	Alto Solimões
São Sebastião do Uatumã	Centro	Parintins
Silves	Centro	Itacoatiara
Tabatinga	Sudoeste	Alto Solimões
Tapauá	Sul	Purus
Tefé	Centro	Tefé
Tonantins	Sudoeste	Alto Solimões
Uarini	Centro	Tefé
Urucará	Centro	Parintins
Urucurituba	Centro	Itacoatiara

Observação: Podem ser alteradas ao longo do processo. Atualizada em 19/11/2014. Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO 1. VERSÃO ELETRÔNICA

Sujeitos da pesquisa: alta administração: (Seduc-AM/sede)

Questionário criado para etapa de coleta de dados da pesquisa de mestrado no programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

1. IDENTIFICAÇÃO

- a) Título: Prática de Gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do Planejamento Estratégico no sistema de ensino do Amazonas
- b) Tipo de pesquisa: Mestrado Profissional
- c) Linha de pesquisa: ao estudo dos processos de reforma educacional em curso em diferentes contextos nacionais e no Brasil, os padrões de mudança observados e os resultados alcançados.
- d) Pesquisador: Jeordane Oliveira De Andrade
- e) Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

2. OBJETIVOS

As respostas ao presente questionário integrarão a dissertação de Jeordane Oliveira de Andrade, no mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Básica, da UFJF/CAED.

3. QUESTÃO DA PESQUISA

Qual a percepção dos gestores intermediários quanto ao planejamento estratégico da Seduc-AM?

Assim, tem como objetivo geral conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM. Especificamente, (1) descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico; (2) analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores e Propor (3) Plano de Ação Educacional (PAE).

4. CRITÉRIOS

- a) A identificação dos respondentes NÃO será divulgada;
- b) As respostas e o resultado consolidado da pesquisa NÃO serão divulgados a terceiros;
- c) A aplicação deste questionário foi formalizado na Seduc-AM, de acordo com processo via Protocolo SPROWEB N.º: 9.071/2014.

O projeto de pesquisa foi aprovado no Exame de Qualificação (Banca de Qualificação) em 16/1/2015, como solicitado pela Coordenação do PPGP/CAED.

Sua contribuição será de grande valia para o desenvolvimento do trabalho.

Responsável pela pesquisa: Jeordane Oliveira de Andrade.

Telefone: [92] 99275-6815; 98212-7760; 2121-1612.

E-mail: jeordane@gmail.com

BLOCO 1: FERRAMENTA DE GESTÃO

1. Na sua opinião, a secretaria possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja NEGATIVA ir para questão 3.
 Sim Não
2. Qual a periodicidade da elaboração do planejamento?
 Anualmente Semestralmente Mensalmente
3. Se NÃO, quais são os motivos para não realizar planejamento?
4. O(a) Sr(a) acredita na necessidade da elaboração do planejamento?
5. O(a) Sr(a) saberia informar se o planejamento estratégico já foi adotado na secretaria?
 Sim Não
6. Como surgiu a ideia de implantar o Planejamento Estratégico na Seduc-AM?
7. Quem participou do estudo, análise e formulação do Planejamento Estratégico?
8. Quais dificuldades foram encontradas para elaborar e coordenar o processo de Planejamento Estratégico?
9. Como foram repassados aos servidores o Planejamento Estratégico?
10. O que a secretaria procurou alcançar com a implantação do Planejamento Estratégico?
11. Quais são as estratégias e ações adotadas para alcançar os objetivos desta secretaria?

BLOCO 2: METOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

12. Existe algum processo de monitoramento, avaliação e controle do Planejamento Estratégico nesta secretaria?
 Sim Não
13. Na sua experiência na Seduc-AM, que métodos foram aplicados para o planejamento estratégico?
14. Quais são as ferramentas utilizadas?
15. Quais técnicas são utilizadas?
16. Quais os principais atores envolvidos?
17. Quais são as suas atribuições e papéis?
18. Quais etapas foram desenvolvidas?
 - a) Diagnóstico estratégico (análise de ambiente interno e externo).
 - b) Prospecção de cenários.
 - c) Definição da visão, missão, valores.

- d) Definição de objetivos institucionais.
- e) Definição de Metas e Indicadores.
- f) Indicação de iniciativas (projetos e processos).
- g) Construção do Mapa Estratégico.

19. Quem é responsável pela validação dos dados apresentados?

20. Que sugestões o(a) Sr(a) teria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico na Seduc-AM?

BLOCO 3: CARACTERIZAÇÃO/FORMAÇÃO

21. Nome (opcional):

22. Sexo:

() M () F

23. Idade:

24. Qual a sua formação profissional (selecione somente a maior titulação):

- a) Ensino médio b) Ensino técnico c) Tecnólogo d) Superior
- e) Especialização f) Mestrado g) Doutorado

25. Qual o seu local de trabalho:

26. Qual dos cargos abaixo você ocupa na Seduc-AM?

- a) Secretario(a) Executiva Adjunto(a)
- b) Diretor(a) de Departamento
- c) Assessor Estratégico
- d) Assessor Administrativo

27. Qual o papel (atribuições) da sua unidade de trabalho dentro da Seduc-AM?

28. Quantos servidores trabalham na sua unidade? Somente número.

29. Há quanto tempo o(a) Sr(a) ocupa esse cargo? Somente número.

30. Há quanto tempo o(a) Sr(a) está na Seduc-AM? Somente número.

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO 2. VERSÃO ELETRÔNICA

Sujeitos da pesquisa: gerentes (Seduc-AM/sede)

Questionário criado para etapa de coleta de dados da pesquisa de mestrado no programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

1. IDENTIFICAÇÃO

- a) Título: Prática de Gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do Planejamento Estratégico no sistema de ensino do Amazonas
- b) Tipo de pesquisa: Mestrado Profissional
- c) Linha de pesquisa: ao estudo dos processos de reforma educacional em curso em diferentes contextos nacionais e no Brasil, os padrões de mudança observados e os resultados alcançados.
- d) Pesquisador: Jeordane Oliveira De Andrade
- e) Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

2. OBJETIVOS

As respostas ao presente questionário integrarão a dissertação de Jeordane Oliveira de Andrade, no mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Básica, da UFJF/CAED.

3. QUESTÃO DA PESQUISA

Qual a percepção dos gestores intermediários quanto ao planejamento estratégico da Seduc-AM?

Assim, tem como objetivo geral conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM. Especificamente, (1) descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico; (2) analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores e Propor (3) Plano de Ação Educacional (PAE).

4. CRITÉRIOS

- a) A identificação dos respondentes NÃO será divulgada;
- b) As respostas e o resultado consolidado da pesquisa NÃO serão divulgados a terceiros;
- c) A aplicação deste questionário foi formalizado na Seduc-AM, de acordo com processo via Protocolo SPROWEB N.º: 9.071/2014.

O projeto de pesquisa foi aprovado no Exame de Qualificação (Banca de Qualificação) em 16/1/2015, como solicitado pela Coordenação do PPGP/CAED.

Sua contribuição será de grande valia para o desenvolvimento do trabalho.

Responsável pela pesquisa: Jeordane Oliveira de Andrade.

Telefone: [92] 99275-6815; 98212-7760; 2121-1612.

E-mail: jeordane@gmail.com

BLOCO 1: PRÁTICA DE GESTÃO

1. Na sua opinião, a secretaria possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja NEGATIVA ir para questão 3.
 Sim Não
2. Se NÃO, quais são os motivos para não realizar planejamento?
3. O(a) Sr(a) acredita na necessidade da elaboração do planejamento?
4. O(a) Sr(a) teve algum tipo de treinamento em planejamento estratégico?
 Sim Não
5. O(a) Sr(a) saberia informar se a Seduc-AM tem planejamento estratégico?
 Sim Não
6. Se sim, saberia informar se houve contratação de consultoria externa para auxiliar na elaboração do Plano Estratégico?
 Sim Não
7. Se sim, saberia informar quem faz parte do planejamento estratégico? (Se sim, especificar).
8. Na formulação do Plano estratégico, utilizou-se como referência o plano/metodologia de alguma outra instituição? (Se sim, especificar).
9. O planejamento estratégico é feito em que período?
 Anualmente Semestralmente Mensalmente
10. Você tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados pela Seduc-AM através do planejamento estratégico?
 Sim Não
11. Se sim, poderia citar alguma meta que envolva sua área?
12. A Seduc-AM divulga se as metas foram alcançadas?
 Sim Não
13. Você conhece a missão, visão e valores da Seduc-AM?
 Sim Não
14. Na sua opinião a Seduc-AM pratica o que ela própria estabeleceu na sua missão, visão e valores?
 Sim Não

BLOCO 2: TOMADA DE DECISÃO

15. Como o planejamento estratégico é utilizado nas decisões da sua unidade?
16. Quais são as barreiras à implantação do planejamento estratégico? Dê exemplos.

17. Quais são os facilitadores à implantação do planejamento estratégico? Dê exemplos.

18. Como percebe a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido na sua unidade?

19. Na sua percepção, todos os objetivos planejados são implantados? O que o leva a pensar assim?

20. Há objetivos que são implantados que não foram planejados? O que o leva a pensar assim?

21. Como avalia a implantação do PE da Seduc-AM na sua unidade?

22. Quem é responsável pela validação dos dados apresentados?

23. Que sugestões o(a) Sr(a) teria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico na Seduc-AM?

BLOCO 3: CARACTERIZAÇÃO/FORMAÇÃO

24. Nome (opcional):

25. Sexo:

() M () F

26. Idade:

27. Qual a sua formação profissional (selecione somente a maior titulação):

- a) Ensino médio b) Ensino técnico c) Tecnólogo d) Superior
e) Especialização f) Mestrado g) Doutorado

28. Qual a sua gerência:

29. Há quanto tempo o(a) Sr(a) está na Seduc-AM? Somente número.

30. Há quanto tempo o(a) Sr(a) ocupa esse cargo? Somente número.

APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO 3. VERSÃO ELETRÔNICA

Sujeitos da pesquisa: coordenadores distritais e regionais

Questionário criado para etapa de coleta de dados da pesquisa de mestrado no programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

1. IDENTIFICAÇÃO

- a) Título: Prática de Gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do Planejamento Estratégico no sistema de ensino do Amazonas
- b) Tipo de pesquisa: Mestrado Profissional
- c) Linha de pesquisa: ao estudo dos processos de reforma educacional em curso em diferentes contextos nacionais e no Brasil, os padrões de mudança observados e os resultados alcançados.
- d) Pesquisador: Jeordane Oliveira De Andrade
- e) Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

2. OBJETIVOS

As respostas ao presente questionário integrarão a dissertação de Jeordane Oliveira de Andrade, no mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Básica, da UFJF/CAED.

3. QUESTÃO DA PESQUISA

Qual a percepção dos gestores intermediários quanto ao planejamento estratégico da Seduc-AM?

Assim, tem como objetivo geral conhecer a percepção dos gestores intermediários sobre o planejamento estratégico adotada pela Seduc-AM. Especificamente, (1) descrever a estrutura administrativa e as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico; (2) analisar a percepção da ferramenta de planejamento estratégico pelos gestores e Propor (3) Plano de Ação Educacional (PAE).

4. CRITÉRIOS

- a) A identificação dos respondentes NÃO será divulgada;
- b) As respostas e o resultado consolidado da pesquisa NÃO serão divulgados a terceiros;
- c) A aplicação deste questionário foi formalizado na Seduc-AM, de acordo com processo via Protocolo SPROWEB N.º: 9.071/2014.

O projeto de pesquisa foi aprovado no Exame de Qualificação (Banca de Qualificação) em 16/1/2015, como solicitado pela Coordenação do PPGP/CAED.

Sua contribuição será de grande valia para o desenvolvimento do trabalho.

Responsável pela pesquisa: Jeordane Oliveira de Andrade.

Telefone: [92] 99275-6815; 98212-7760; 2121-1612.

E-mail: jeordane@gmail.com

BLOCO 1: MODELO DE GESTÃO

1. Na sua opinião, a secretaria possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja NEGATIVA ir para questão 3.
 Sim Não
2. Se NÃO, quais são os motivos para não realizar planejamento?
3. O(a) Sr(a) acredita na necessidade da elaboração do planejamento?
4. O(a) Sr(a) conhece a missão, visão e valores da Seduc-AM:
 Sim Não
5. Se sim, na sua opinião a Seduc-AM pratica o que ela própria estabeleceu na sua missão, visão e valores:
 Sim Não
6. O(a) Sr(a) saberia informar se a Seduc-AM tem planejamento estratégico:
 Sim Não
7. Se sim, como o(a) Sr(a) ficou sabendo sobre o processo de implantação do Planejamento Estratégico da Seduc-AM?
8. O(a) Sr(a) tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados pela Seduc-AM através do planejamento estratégico?
 Sim Não
9. Se sim, poderia citar alguma meta que envolva sua área?
10. Como o(a) Sr(a) percebe a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido na sua unidade de trabalho?
11. Na sua percepção, todos os objetivos planejados são implantados?
 Sim Não
12. Se sim, o que o leva o(a) Sr(a) a pensar assim?
13. Há objetivos que são implantados que não foram planejados?
 Sim Não
14. Se sim, o que o leva o(a) Sr(a) a pensar assim?
15. Que sugestões o(a) Sr(a) teria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico na Seduc-AM?

BLOCO 2: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do **nível de adoção** do alinhamento estratégico entre alta gestão da Seduc-AM e as coordenadorias

distritais e regionais. Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto as demais Coordenadores. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua percepção e marque o número correspondente, na coluna nível de adoção.

1	2	3	4	5
Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto

Nº	Sistematicamente a Seduc-AM...	Nível de adoção				
		1	2	3	4	5
16	Executa processo de planejamento estratégico, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos da secretaria de longo prazo.	1	2	3	4	5
17	A macro estratégia da secretaria é comunicada amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis.	1	2	3	4	5
18	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	1	2	3	4	5
19	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	1	2	3	4	5
20	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	1	2	3	4	5
21	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da secretaria.	1	2	3	4	5
22	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).	1	2	3	4	5

BLOCO 3: CARACTERIZAÇÃO/FORMAÇÃO

23. Nome (opcional):

24. Sexo:

() M () F

25. Idade:

26. Qual a sua formação profissional (selecione somente a maior titulação):

a) Ensino médio b) Ensino técnico c) Tecnólogo d) Superior

e) Especialização f) Mestrado g) Doutorado

27. Qual o nome do município que o(a) Sr(a) atua?

28. Qual dos cargos abaixo você ocupa na Seduc-AM?

a) Coordenador(a) Distrital

b) Coordenador(a) Regional

c) Gestor(a) Representante

29. Há quanto tempo o(a) Sr(a) está na Seduc-AM? Somente número.

30. Há quanto tempo o(a) Sr(a) ocupa esse cargo? Somente número.

APÊNDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA



ROTEIRO DE ENTREVISTA

SUJEITOS DA PESQUISA:
SECRETÁRIO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO/SECRETÁRIO EXECUTIVO [SEDUC-AM]

I. IDENTIFICAÇÃO

Título: Prática de gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do Planejamento Estratégico no sistema de ensino do Amazonas

Linha de pesquisa: ao estudo dos processos de reforma educacional em curso em diferentes contextos nacionais e no Brasil, os padrões de mudança observados e os resultados alcançados.

Pesquisador: Jeordane Oliveira de Andrade

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

Coordenador do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF)

Universidade Federal de Juiz de Fora

II. CARACTERIZAÇÃO

Entrevista n.º: ____ Data de realização: ____/____/____ Local: _____ Início: ____/____ Fim: ____/____

CONFIDENCIAL

Nome: _____ Idade: _____ Sexo: _____

Fone: _____ Email: _____

Formação acadêmica: _____

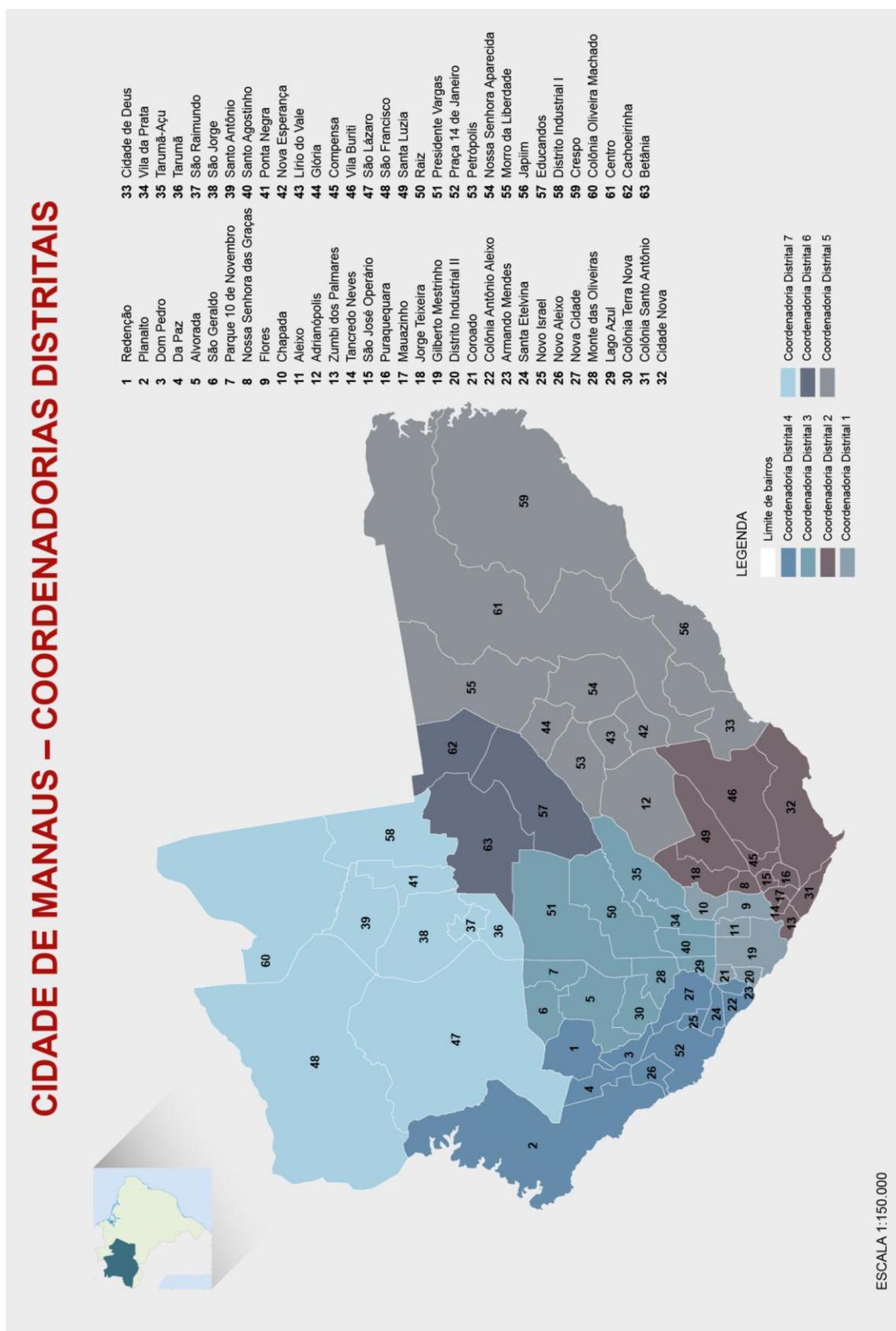
Cargo ocupado: _____ Tempo no cargo: _____ Tempo na Seduc-AM: _____

Cargos assumidos anteriormente: _____

III. QUESTÕES

1. Como o senhor avalia a situação atual da Educação Básica no Amazonas?
2. Na sua opinião, qual a maior dificuldade enfrentada para gerenciar a rede estadual de ensino?
3. De acordo com a sua experiência como Secretária Executivo Adjunto de Gestão, como obter resultados positivos na construção de uma educação de qualidade? O que se deve fazer? Que ações devem ser desenvolvidas pela Secretaria de Educação?
4. Que projetos ou ações, o senhor considera relevante na sua gestão para o melhoramento da educação do Estado?
5. O senhor já colaborou com atividades de Planejamento Estratégico (PE) na Secretaria de Educação do Amazonas. Na sua visão, quais elementos não podem faltar para que haja efetivo comprometimento dos servidores de nível intermediário (operacional e tático) em um PE?
6. Como ocorre atualmente o Planejamento Estratégico (nível de formalidade, níveis hierárquicos, áreas, periodicidade)? Existe uma área, Departamento ou Gerência responsável pelo Planejamento Estratégico?
7. Na sua opinião, o processo de planejamento estratégico é a melhor ferramenta para formular as estratégias?
8. A secretaria tem encontrado dificuldades para implementar todas as atividades planejadas e para realizar melhorias significativas na qualidade da educação oferecida?
9. Para finalizar, alguma observação adicional?

APÊNDICE G: MAPA DA DISTRIBUIÇÃO COORDENADORIAS DISTRITAIS



Fonte: Adaptado de IBGE, 2014.

APÊNDICE H: ORGANOGRAMA ATUAL DA SEDUC-AM

