

Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo

**Strategic planning in public school management:
a study in the metropolitan region of São Paulo**
**Planificación estratégica en la gestión escolar pública:
un estudio en la región metropolitana de São Paulo**

RENATA HIONI

Orcid Id: <http://orcid.org/0000-0003-0480-7437>

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

LEANDRO CAMPI PREARO

Orcid Id: <http://orcid.org/0000-0002-6039-1280>

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Resumen: Este artigo verifica o nível de incorporação do conceito de planejamento estratégico pelas secretarias municipais de educação da região metropolitana de São Paulo, além de traçar o perfil dos seus gestores. A metodologia utilizada teve ênfase nos aspectos quantitativos de natureza aplicada do tipo descritiva. Foi aplicado questionário estruturado aos dirigentes de educação, indicando que o comando é tipicamente feminino e com graduação completa. O estudo sugere uma prática de planejamento estratégico consolidada entre os gestores, porém com vulnerabilidade em sua aplicação.

Palabras-clave: Planejamento estratégico; Profissionalização da gestão educacional; Melhoria da escola pública.

Resumo: *This article verifies the level of incorporation of the concepts of Strategic Planning by the Municipal Secretariats of Education of the Metropolitan Region of São Paulo, in addition to outlining the profile of its managers. The methodology used had an emphasis on the quantitative aspects of the applied nature of the descriptive type. A structured questionnaire was applied to the Education Officers, indicating that the command is typically female and with full graduation. The study suggests a consolidated Strategic Planning practice among managers, but with vulnerability in its application.*

Palabras-chave: *Strategic planning; Professionalization of Educational Management; Improvement of Public School.*

Abstract: *Este artículo verifica el nivel de incorporación de los conceptos de planificación estratégica por parte de las secretarías municipales de educación de la Región Metropolitana de São Paulo, además de describir el perfil de sus gerentes. La metodología utilizada hizo hincapié en los aspectos cuantitativos de la naturaleza aplicada del tipo descriptivo. Se aplicó un cuestionario estructurado a los oficiales de educación, lo que indica que el comando es típicamente femenino y con una graduación completa. El estudio sugiere una práctica consolidada de Planificación Estratégica entre los gerentes, pero con vulnerabilidad en su aplicación.*

Keywords: *Planificación estratégica; Profesionalidad de la Gestión Educativa; Mejoría de la escuela pública.*

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo verificar o nível de incorporação dos conceitos de planejamento estratégico pelas secretarias municipais de educação da região metropolitana de São Paulo (RMSP), assim como traçar o perfil de seus dirigentes. Os gestores da educação têm um grande leque de atribuições e responsabilidades que exigem formação técnica, conhecimentos administrativos, capacidade de formulação e gestão das políticas públicas educacionais. Cabe à Secretaria Municipal de Educação (SME) mobilizar sua rede de ensino para consolidação da cultura do planejamento estratégico (PE), a partir do uso de indicadores claros que estabeleçam as diretrizes da política educacional do município, por meio de visão estratégica que propicie resultados eficientes, envolvendo todas as partes interessadas no desenvolvimento das ações propostas e unificando esforços para alcançar resultados esperados.

Explorando a literatura sobre aplicação de PE, de um modo geral, fica clara a evolução dos conceitos relacionados ao PE pela ótica empresarial, além da adesão de suas ferramentas pela gestão pública, chegando ao universo da educação com ações propostas pelos governos federal e estadual, conforme está desenvolvido no tópico de “Fundamentação teórica”. Tendo em vista da escassez de literatura que trata do PE na educação e da necessidade do secretário municipal de educação gerir o sistema de ensino – tarefa para a qual nem sempre está preparado – é que se propõe o tema central deste estudo, que busca analisar o grau de incorporação dos conceitos de PE na gestão educacional pública municipal, assim como traçar o perfil de seus gestores, procurando contribuir com reflexões e instrumentos que possibilitem um melhor entendimento sobre o processo de gerenciamento e da rotina do gestor.

Conforme detalhado no tópico “Métodos”, para análise e interpretação dos resultados foram usadas medidas de tendência central, visto serem valores que representam, de algum modo, todo o conjunto, permitindo a verificação da aderência de cada variável proposta.

O estudo mostra alta aderência ao conceito teórico para boa parte das variáveis propostas, como desenvolvido no tópico “Análise de resultados”, contudo, não explora se é decorrência de efetivo PE ou de ações intuitivas de seus gestores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O PE é uma ação inicialmente desenvolvida pelas empresas, sendo tratado pela literatura como a tarefa mais importante de um administrador, proporcionando o melhor caminho, auxiliando na definição do rumo e alcance que possa ter. Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento estratégico oferece ferramentas para escolha dos objetivos, indicando as estratégias que podem ser usadas para alcançá-los, sempre apoiado em métodos, planos e análises, eliminando-se, portanto, a ideia de que possa ser intuitivo.

O processo de PE convencional evoluiu na gestão empresarial ao longo dos anos, com abordagens que visam esclarecer missão e valores, desenvolvendo um panorama futuro, analisando os desafios externos e oportunidades, avaliando forças internas e fraquezas, expandindo metas e objetivos estratégicos. Esse tipo de visão considera alternativas, estratégias e desenvolvimento de planos de ação, sempre em busca do lucro financeiro, de forma que garanta a sustentabilidade do negócio, conduzida pela autonomia da vontade e interesse da instituição privada. Entretanto, no caso da gestão pública, os órgãos ou entidades são regidos pelo interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. Sobre isso, Andrade *et al* (2005) explicitam que o PE, na gestão pública, é o pilar de eficiência e eficácia, ditando os rumos da gestão, refletindo na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

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

De acordo com Mintzberg (1994), para que a implementação do PE aconteça de forma plena é necessário o envolvimento da equipe gestora, assim como o envolvimento e a motivação dos demais profissionais relacionados à sua execução. Porque quando a possível resistência dos funcionários não é considerada, as ações propostas podem não ser executadas, comprometendo seu

sucesso. Pensando no engajamento e comprometimento dos agentes envolvidos no processo do PE, Fischmann (1987 apud TERENCE 2002) propõe que seja feita uma avaliação das necessidades e possibilidades desse tipo de planejamento, antes mesmo de sua elaboração.

Com objetivo de alcançar o alinhamento entre o PE da empresa e as atividades operacionais que este exige, Kaplan e Norton (1997) criaram, na década de 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC), com medidas de controle da gestão estratégica, que visam suprir a deficiência de medição do desempenho empresarial. O BSC traduz a missão e as estratégias em objetivos e medidas, organizados através de indicadores que irão informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa, os executivos esperam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento de todos os seus colaboradores para alcançar os objetivos de longo prazo.

Nota-se que as estratégias por si só não garantem o sucesso na execução do plano, sempre há a possibilidade de ocorrerem problemas em decorrência do surgimento de lacunas entre objetivos e resultados esperados; dessa forma, a gestão de pessoas pode ser uma solução. Assim, os gestores da organização devem se encarregar de colocar as pessoas certas nos lugares certos, garantindo a motivação e envolvimento de todos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Nota-se que os conceitos de PE alcançam a gestão pública. Em 1988, a Constituição Federal integrou ferramentas desse tipo de planejamento ao orçamento público, tornando obrigatório, à administração pública, elaborar o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A consolidação de uma administração pública moderna, que possibilita a eficiência, a eficácia, a economicidade e a transparência se dá pela aplicação do PE e, para que este cumpra essas funções, é preciso que esteja integrado aos planos e diretrizes macros de governo.

O movimento de levar os conceitos e ferramentas do PE aos sistemas de ensino pode ser percebido por ações dos governos estadual e federal. Conforme descrito no *site* da Secretaria Estadual da Educação, em 2017 foi implantado o programa Gestão em Foco em 1.082 escolas estaduais, de 13 diretorias de ensino da cidade de São Paulo. O programa utiliza o Método de Melhoria de Resultados para que as escolas conquistem avanços educacionais, pedagógicos e de gestão. O objetivo é melhorar o aprendizado de estudantes do ensino fundamental e médio com a formulação de planos de trabalho personalizados e monitorados pela própria comunidade escolar. O método é utilizado desde o planejamento

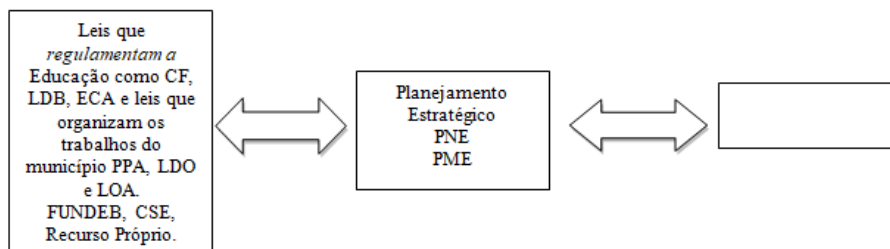
estratégico para o ano letivo, passando por etapas de como identificar os desafios, planejar formas de superá-los e implantar as soluções elaboradas (SÃO PAULO, 2018)¹.

Em 2018, o Ministério da Educação (MEC) lançou um curso de aprofundamento em Gestão para Educação Municipal (GEM) a todos Dirigentes Municipais de Educação (DME) do país e a um técnico indicado por ele. O curso foi dividido em seis eixos da seguinte forma: Liderança e Gestão I e II, Marcos Legais e Práticas Pedagógicas I e II, Administração e Gestão de Recursos Financeiros I e II. De forma a orientar o DME sobre suas atribuições cercado as gestões pedagógica, administrativa, financeira, de patrimônio e de pessoas, trazendo os conceitos do PE para a rotina dos DMEs. Diante dessas duas ações – uma do governo estadual outra do federal – percebe-se que há preocupações e práticas por parte dos governos em oferecer subsídios em PE aos DMEs.

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

O direcionamento do PE na educação deve ser regulamentado pela legislação educacional vigente, com destaque para a Lei de Diretrizes e Bases (LDB – lei nº 9.394/1996), e orientado pelas diretrizes educacionais nacionais, como o Plano Nacional de Educação (PNE – lei nº 13.005/2014), além do próprio Plano Municipal de Educação (PME). O PNE, assim como o PME, traz diretrizes para a educação, estabelecendo metas que traduzem o PE do município e deixam clara a relação de todo o processo com o suporte legal que ampara as ações refletidas pelo processo de gestão das SMEs, conforme esquematizado na Figura 1.

Figura 3 - Relacionando conceitos



Fonte: Elaborada pelos autores.

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

O alinhamento entre legislação, planejamento e gestão é uma ação pertinente à SME, de onde devem sair as normas e demais procedimentos administrativos e pedagógicos a serem observados pelos gestores de cada escola, de forma a efetivar os dispositivos legais nacionais. Também é responsabilidade da SME a gestão dos recursos percebidos, oriundos do governo federal e do tesouro municipal. Além de tudo isso, é a SME quem organiza a distribuição dos profissionais que irão atuar em cada unidade escolar, bem como nas funções formativas e administrativas. Dessa forma, o uso do PE pode contribuir fortemente auxiliando a gestão educacional.

MÉTODO

O presente trabalho é de natureza quantitativa, com enfoque relacionado à análise e interpretação dos resultados, usando para isso recursos estatísticos, como porcentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, por meio do programa estatístico IBM SPSS. Sobre esse tema, Lakatos (2003) afirma que a estatística pode ser considerada mais do que apenas um meio de descrição racional, já que é, também, um método de experimentação, prova e análise. É justamente isso que foi feito aqui: análise dos dados quantitativos, sem a pretensão de descrever o conhecimento teórico dos gestores quanto aos conceitos de PE.

A escolha da RMSP se deu em virtude de sua importância. Segundo dados da Emplasa (2015), a região concentra 39 municípios, tem produto interno bruto (PIB) de aproximadamente 17,63% do total brasileiro e mais da metade do PIB paulista (54,48%). De acordo com a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quase 50% da população estadual vive nesse território, além disso, este é o centro de decisões políticas do estado.

O público-alvo é formado pelos secretários municipais de educação e/ou seus adjuntos. Responderam ao instrumento de pesquisa 21 gestores, totalizando a participação de 18 SMEs, o que representou uma taxa de resposta de 47% dos municípios da RMSP. Contudo, os resultados apresentados não são probabilísticos, referem-se apenas à amostra pesquisada e não à população de SMEs da RMSP.

Inicialmente a coleta de dados seria feita por meio de visitas às SMEs, com a intenção de realizar entrevistas e aplicar o questionário, entre os meses de setembro e outubro, contudo o período eleitoral se tornou um empecilho que atrasou em quatro meses a coleta de dados. Dessa forma, o contato passou a ser feito por *e-mail*, pelo qual foi apresentado o motivo da pesquisa e também o *link* para acesso ao instrumento, solicitando sua participação. Infelizmente houve baixa adesão à pesquisa. Concomitantemente a isso, o presidente da Undime São Paulo, encaminhou aos municípios alvo *e-mail* manifestando apoio à pesquisa e

solicitando a participação, totalizando 11 municípios respondentes. Ainda sem retorno esperado, a Undime cedeu espaço em dois de seus encontros presenciais com os secretários de educação da RMSP para que fossem realizadas as entrevistas e aplicados os questionários, somando 21 respondentes.

Para proceder à análise quantitativa foram empregados construtos já elaborados e testados por Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), fundamentados no consenso dos pesquisadores, objetivando eliminar ambiguidade no referencial empírico dos conceitos utilizados, possibilitando a atribuição da mesma significação aos mesmos conceitos, tornando-os claros e específicos. Com a adaptação feita para a realidade da gestão de uma secretaria de educação, foi utilizado um questionário de caráter social e demográfico, com 14 questões fechadas retiradas do questionário aplicado aos diretores de escola pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e estabelecidos construtos que representam os pilares básicos do PE (planejamento, execução e acompanhamento), descritos a seguir:

1. Envolvimento dos *stakeholders* (partes interessadas na elaboração e implantação do PE): abordando temas como envolvimento direto do prefeito, da Câmara Municipal, dos Conselhos Municipais, diretores das escolas municipais, chefes de departamento, partes interessadas com o desenvolvimento do PE externas à SME e alunos, conforme instrumentos utilizados por Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014);

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

3. Práticas estratégicas de gestão: ações desenvolvidas pelo DME frente às questões levantadas no construto 2 (uso de elementos do PE). A partir da adaptação dos instrumentos utilizados por Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), foram analisadas situações que definem o uso de práticas estratégicas, relacionadas à realização de atividades de identificação de problemas da SME; participação da equipe de gestora da SME para a identificação de problemas; realização de atividade de análise de cenários futuros (projeções de situações) para a SME; existência de chefes de departamento da SME e diretores de escolas responsáveis por implementar iniciativas e projetos específicos que fazem parte

do plano estratégico; objetivos estabelecidos para estes atores provenientes do plano estratégico geral, bem como suas avaliações anuais abalizadas pela realização de metas e objetivos estratégicos, além de ajustes salariais anuais baseados em contribuições para o avanço do seu plano estratégico e o Conselho Municipal de Educação (CME) como responsável pelo monitoramento do PME;

4. Alocação de recursos: no poder público a excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes, como forma de otimizar o uso de recursos e obter melhores resultados. De acordo com os trabalhos de Poister e Streib (2005) e Ozaki (2014), situações que podem evidenciar a alocação de recursos de forma estratégica são: elaboração do orçamento anual vinculada às prioridades e objetivos definidos por esta SME; orçamento de capital (a longo prazo) refletindo as metas, objetivos e prioridades estabelecidas; Câmara Municipal considerando metas e objetivos estratégicos da SME no caso de ocorrer a revisão do orçamento anual; recursos financeiros disponíveis e não previstos no orçamento direcionados ou realocados no orçamento para alcançar as metas e objetivos estabelecidos a longo prazo; ações estratégicas influenciando as necessidades orçamentárias apresentadas pelos diretores de escola ou chefes de departamento da SME; reajustes ou bônus salariais anuais baseados no alcance dos objetivos estabelecidos; avaliação de desempenho do DME ou diretores de escola ou chefes de departamento baseada no cumprimento das metas e objetivos estratégicos;

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

Para efeito de verificação da aderência dos resultados observados aos resultados esperados, operou-se a convenção de valores, obtida por meio da soma dos pontos declarados para as variáveis. Assim, convencionou-se, no conjunto de entrevistas, sua transformação para a escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos, padronizada para esta escala. Seguiu-se o esquema proposto por Godeardo (1970) e adaptado por Ozaki (2014), admitindo-se valores maiores de 7 como tendo boa aderência.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi organizada neste tópico em dois subitens vinculados aos objetivos do estudo. Primeiro apresenta-se o perfil dos DMEs da RMSP e, em seguida, dinamiza-se a mensuração do grau de incorporação de elementos do PE nas SMEs.

PERFIL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DA RMSP

Na amostra pesquisada, constatou-se que a maioria dos dirigentes informou ser do sexo feminino (Tabela 1), o que corrobora a ideia cultural de que as mulheres sejam responsáveis pela educação das crianças, em detrimento à afirmação de Stamatto (2002). Os autores em questão relatam o histórico da atuação da mulher na educação, de maneira a agasalhar o pensamento do início do século XX, época em que não se acreditava na figura feminina ocupando cargos de comando que, à ocasião, era função tipicamente masculina. O resultado das entrevistas realizadas se assemelha à pesquisa elaborada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em parceria com a Undime e a Unesco no ano de 2010. Nesses estudos, a figura feminina se destaca no comando da educação municipal brasileira (na região sudeste, por exemplo, 76,7% dos dirigentes são do sexo feminino).

A média de idade encontrada na presente pesquisa é de 51 anos, 7% maior que a apurada pelo Inep (2010), de 47,5 anos. Pode-se sugerir, portanto, que esses profissionais levaram mais tempo para alcançar essa função ou mesmo que estejam se mantendo nesse cargo por mais tempo. A maioria dos DMEs se declarou branco, de acordo com a pesquisa Inep, datada de 2010. Esses índices poderiam indicar algum tipo de desigualdade étnica, de forma que brancos possam ter maiores oportunidades de ascensão na carreira? Essa análise pode ser tema para pesquisas futuras.

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

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

Tabela 1 - Perfil dos dirigentes municipais de educação da RMSP

Questionário	Respostas	(%)
Sexo	Masculino	14,3
	Feminino	85,7
Como se considera	Branco	95,2
	Pardo	4,8
Nível mais elevado de educação	Educação Superior – Pedagogia	28,6
	Educação Superior – Licenciatura	14,3
	Especialização em Administração Escolar	19
	Especialização em outras áreas	19
	Mestrado (stricto sensu)	14,3
	Doutorado (stricto sensu)	4,8
Curso de mais alta titulação que possui	Atualização ou Aperfeiçoamento (mínimo 180 h)	14,3
	Especialização (mínimo 360 h)	66,7
	Mestrado	14,3
	Doutorado	4,8
Área do curso de pós-graduação de mais alta titulação que possui	Não fiz ou não completei curso de pós	9,5
	Educação, enfatizando alfabetização	4,8
	Educação, enfatizando matemática	4,8
	Educação – outras ênfases	71,4
	Outras áreas que não a educação	9,5
Salário bruto como secretário de educação	Entre R\$ 3.816,00 e R\$ 5.724,00	19
	Entre R\$ 5.725,00 e R\$ 7.632,00	4,8
	Entre R\$ 7.633,00 e R\$ 9.540,00	19
	Entre R\$ 9.541,00 e R\$ 11.448,00	14,3
	Entre R\$ 11.449,00 e R\$ 15.265,00	42,9
Exerce outra atividade além da Secretaria de Educação	Sim, na área de educação	19
	Sim, fora da área de educação	9,5
	Não	71,4

Tabela 1 - Perfil dos dirigentes municipais de educação da RMSP

Questionário	Respostas	(%)
Carga horária de trabalho semanal como secretário de educação	Mais de 40 horas	61,9
	40 horas	38,1
Funcionário de carreira no município	Sim	52,4
	Não	47,6
Participação em atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos	Sim	100
(Se a resposta anterior foi sim) Avaliação do impacto dessa participação em sua atividade como secretário de educação	Sim, e houve um pequeno impacto	4,8
	Sim, e houve um impacto moderado	47,6
	Sim, e houve um grande impacto	47,6
Gostaria de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional	Sim	95,2
	Não	4,8

Fonte: Elaborada pelos autores.

ENVOLVIMENTO DO *STAKEHOLDERS*

No conjunto apresentado na Tabela 2, puderam ser construídos três agrupamentos em função das médias obtidas: um com notas médias iguais ou superiores a 8 pontos (patamar superior do estrato alta aderência à expectativa teórica); outro com pontuações médias no intervalo abaixo de 8 pontos e igual ou superior a 7 pontos (patamar inferior do estrato alta aderência à expectativa teórica); e aquele com pontuações médias abaixo de 7 pontos (patamar inferior do estrato com aderência moderada à expectativa teórica).

Assim, os resultados indicaram três itens com pontuações acima de 8 pontos, sugerindo os DMEs mais aderentes à prática teórica do envolvimento com o PE. O item com maior pontuação (média 8,86 pontos) referiu-se às variáveis sobre o envolvimento do prefeito e diretores de escolas municipais, seguidas da variável que trata do envolvimento dos chefes de departamento e outros funcionários da SME, com média de 8,71 pontos. Esse resultado favorável pôde ser entendido como um aspecto significativamente relevante. Considerou-se que, no ambiente da SME, o alto envolvimento do prefeito, diretores e chefes de departamento é importante para o seu sucesso do PE. Visto que o prefeito provavelmente está ligado diretamente às decisões estratégicas, de longo prazo, junto ao secretário de educação, já os diretores e chefes de departamento estariam mais ligados ao planejamento tático, visando às ações de médio prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

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

As menores médias ficaram abaixo de 7 pontos, indicando aderência moderada e fragilidade no trato com partes interessadas externas à SME, apresentando média de 6,52 pontos. Quanto à câmara municipal, com média de 6 pontos, sugere-se um distanciamento destes segmentos no PE. Também é possível observar que o coeficiente de variação desses casos é muito alto, expressando a divergência das respostas, o que ocasiona a interpretação de que o papel deles para o PE não está bem estabelecido entre os DMEs.

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

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

Tabela 2 - Média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis dos stakeholders

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

Fonte: Dados da pesquisa.

USO DOS ELEMENTOS DO PE

Este foi o único construto que teve todas suas variáveis com médias acima de 8 pontos e CV baixo, deixando clara a homogeneidade das respostas que mostraram alta aderência em relação ao esperado teórico, como mostra a Tabela 3. Houve destaque para as variáveis “Desenvolvimento de uma visão de futuro” com média 9,19, “Revisão da missão organizacional”, “Identificação das necessidades e preocupações dos *stakeholders*” e “Desenvolvimento de planos de ação” que tiveram a mesma média de 9,10.

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

Na realidade do trabalho ora desenvolvido, os dados demonstram que o público entrevistado está engajado com o uso das ferramentas do PE, mas ainda assim é possível desenvolver-se mais, principalmente no que tange à “Identificação e avaliação de fatores externos que possam ser ameaças ou oportunidades”, única variável com mediana 8 e a menor média 8,43, apontando uma provável relação com a variável “Partes interessadas externas à SME”, com média 6,52 e aderência moderada. Há, aqui, uma relação a ser ponderada. Para Bateman e Snell (1998),

as partes interessadas, que podem ser externas, ou seja, as pessoas que afetam ou que são afetadas pela realização da missão, dos objetivos e das estratégias da organização, devem ser consideradas no momento de realizar a análise do ambiente externo, feita após a definição de missão e visão.

Tabela 3 - Média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis do uso de elementos de PE

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO

Esse construto traz uma coesão na variação das respostas em torno das médias superiores a 8 pontos, como mostra a Tabela 3, permitindo a suposição de que algumas práticas estejam consolidadas, mas também sugerindo que podem avançar em seu desenvolvimento, já que nenhuma chegou a 9 pontos ou mais.

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

Quanto à variável que trata dos ajustes salariais pautados no PE, há similaridade com os achados no trabalho de Poister e Streib (2005). A pesquisa desses autores indicou que as prefeituras visam metas e objetivos estratégicos nos planos de desempenho dos gerentes, contudo, não empregam essa mesma base

para avaliar o desempenho dos indivíduos e muito menos ajustes de salários na realização de metas e objetivos estratégicos. Nenhum estudo empírico sobre PE na gestão educacional, entre os citados neste artigo, tratou da questão meritocrática, talvez por esta não ser vista como relevante ou talvez por não haver interesse em discutir tal questão, levando-se em conta os entraves gerados pela legislação e a fraca relação com a Câmara dos Municipal, conforme constatado na Tabela 4.

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

Tabela 4 - Média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis das práticas estratégicas de gestão

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

ALOCAÇÃO DE RECURSOS

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

Aqui as médias podem ser reunidas em quatro grupamentos distintos em relação à média alcançada em cada variável. Assim, as variáveis que tiveram média acima de 8 sugerem ter a maior aderência à prática teórica da alocação de recursos, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis da Alocação de recursos

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

A variável que tratou da consideração das metas e dos objetivos estratégicos da SME, no caso de revisão do orçamento anual pela Câmara Municipal, obteve média de 7,62 pontos, resultado próximo ao observado em outras pesquisas (OZAKI, 2014; POISTER; STREIB, 2005). Aponta-se, dessa maneira, que as metas do PE não são levadas em consideração pelo Poder Legislativo quando há a revisão do orçamento anual referente à LOA, confirmando-se a fraca relação

entre SME e Câmara Municipal, descrita no construto “*stakeholders*”. Também nenhum dos trabalhos do referencial teórico, que relaciona práticas de PE na educação, traz indicações sobre essa participação. Deixa-se claro, assim, que esse é mais um ponto em que os gestores precisam avançar na busca da melhoria de seus resultados, afinal, está nas mãos da Câmara a aprovação das políticas públicas educacionais, bem como o uso das verbas.

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

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

MONITORAMENTO DE DESEMPENHO

A análise desse construto mostrou um coeficiente muito alto de variação das respostas, indicando que não há consenso nas notas dadas pelos respondentes a essas variáveis, com médias abaixo de 8, conforme a Tabela 6 (exceto para a variável que versa sobre a promoção de mudanças nos processos de avaliação e controle de projetos para melhorar a execução das ações estabelecidas, com média 8,86 e CV 14,84%). Sobre esse tópico, Poister e Streib (2005) ponderam que vincular medidas de desempenho a planos estratégicos é muito menos comum do que lidar com orçamentos e processos de gerenciamento com planos estratégicos entre cidades envolvidas no PE.

De um total de oito variáveis, cinco apresentaram variação das médias entre maior que 7 e menor que 8 pontos, demonstrando que a prática do monitoramento ainda está incipiente. Essas médias também indicam que o uso de indicadores parece ser uma prática ainda não adotada ou, se adotada, não consolidada. As orientações do MEC (2007) já discutem que não basta criar estratégias e ações sem que haja o monitoramento de desempenho constante, verificando se todas as etapas definidas estão sendo realizadas corretamente. Para

isso, é necessário ter clareza da diferença que há entre avaliação e monitoramento. A avaliação acontece em determinados períodos e comprova se as metas foram ou não atingidas, se as estratégias foram ou não eficientes; já o monitoramento é processo contínuo que verifica se cada ação está acontecendo de forma adequada.

Ao se referir aos benefícios do PE para o ambiente escolar, Peterson (1989 apud DRIVAS, 2006) afirma que uma organização simplesmente não pode saber o que está fazendo e o que pretende fazer, a menos que estabeleça periodicamente o monitoramento de seus objetivos. O planejamento estratégico permite tal acompanhamento, fazendo com que as escolas deixem de ser passivas e se tornem protagonistas do próprio sucesso.

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

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

Tabela 6 - Média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis do monitoramento de desempenho

	Média	Mediana	CV(%)	Aderência
	7,46	7,75	28,07	Alta
SME promove mudanças nos processos de avaliação e controle de projetos para melhorar a execução das ações estabelecidas	8,86	9	14,84	Alta
SME monitora resultados de desempenho ao longo do tempo para verificar se seus projetos em áreas estratégicas dessa gestão melhoraram em relação às gestões anteriores	7,90	9	36,67	Alta
SME usa indicadores de desempenho para monitorar a realização de metas e objetivos estabelecidos pela atual gestão	7,52	8	36,33	Alta
SME presta contas regularmente à Câmara dos Vereadores sobre indicadores de desempenho associadas ao PME	7,38	8	37,47	Alta

Tabela 6 - Média, mediana, coeficiente de variação e aderência das variáveis do monitoramento de desempenho

	Média	Mediana	CV(%)	Aderência
	7,46	7,75	28,07	Alta
SME usa indicadores de desempenho para controlar e acompanhar a implantação de projetos ou outras iniciativas de projetos ou outras iniciativas demandadas	7,24	7	38,05	Alta
SME submete seus programas aos interessados para avaliações mais críticas, com base nas metas e objetivos de seu PME	7,10	8	38,30	Alta
SME divulga para a sociedade, regularmente, indicadores de desempenho associados com o PME	6,90	7	44,41	Moderada
SME toma como base o desempenho de outras SMEs para medir a eficácia dos impactos das suas iniciativas estratégicas	6,81	7	42,72	Moderada

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Este estudo foi projetado para avaliar o nível de incorporação dos conceitos do PE nas SMEs da RMSP. Os resultados, apresentados na Tabela 7, indicam que entre as SMEs estudadas há uso de elementos do planejamento estratégico, principalmente no que tange ao desenvolvimento de visão para o futuro, revisão da missão organizacional, identificação das necessidades das partes interessadas, como professores, alunos, pais e demais *stakeholders*.

A etapa de monitoramento de desempenho do PE apresenta resultado inferior às outras três, remetendo-se, assim, ao que afirma Mintzberg (1994), no tocante ao fato de que os gestores do PE focam mais esforços no planejamento e implementação do que no monitoramento e controle.

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

Tabela 7 - Estatísticas dos elementos que compõem o processo de gestão do PE

	Média	Mediana	CV(%)	Aderência
Uso de elementos de PE	8,90	8,82	9,23	Alta
Práticas estratégicas de gestão	7,81	7,75	15,18	Alta
<i>Stakeholders</i>	7,77	8,00	15,39	Alta
Monitoramento de desempenho	7,46	7,75	28,07	Alta
Alocação de recursos	7,25	8,13	25,81	Alta

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observou-se que a contribuição da mensuração do PE, aqui obtida, deve ser entendida mais sob as óticas da possibilidade de discussão sobre sua presença ou ausência e da obtenção de uma referência que situe as ações ou práticas específicas dos seus elementos, do que pela ótica da precisão de sua avaliação.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura nacional e internacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; FISCHMANN, 1987 apud TERENCE 2002; KAPLAN; NORTON, 1997; MINTZBERG, 1994; OZAKI, 2014; POISTER; STREIB, 2005), foi possível instrumentalizar o conceito de PE, por meio dos construtos e variáveis que puderam ser usadas no instrumento de coleta de dados para aferição de seu grau de implementação nas SMEs. Dessa forma, o questionário estruturado foi aplicado aos 21 gestores respondentes e abarcou questões relativas à prática de PE.

Constatou-se que, na amostra pesquisada, os dados apontam para um perfil de dirigente tipicamente do sexo feminino, na faixa etária dos 51 anos, com remuneração média maior de R\$ 11.449,00 e com graduação completa em geral na área de educação. Pouquíssimos DMEs seguiram a níveis mais altos da formação acadêmica. A maioria faz parte do quadro do magistério, contudo sem formação em administração estratégica.

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

O construto com maior aderência em todas as variáveis, ficando com a maior pontuação média foi o “uso dos elementos do PE”, mostrando que sua prática está estabelecida, aparentemente, de forma adequada. As análises das variáveis do construto “práticas estratégicas de gestão” mostram um afastamento entre as SMEs e o CME, talvez pelo fato de não haver a prática do acompanhamento do PME pelo conselho, talvez por conta da própria SME ter uma equipe que faça esse controle.

A “alocação de recursos” foi o construto que apresentou a menor pontuação média em que também aparece a variável com menor aderência “reajustes ou bônus salariais anuais baseados no alcance dos objetivos estabelecidos”, o que também foi verificado por Poister e Streib (2005). As variáveis que relacionam as metas e objetivos à alocação de recursos e também à avaliação dos diretores e chefes de departamento também apresentaram aderência moderada, sugerindo que a prática de conduzir os recursos financeiros e humanos aos mesmos objetivos e metas ainda não está estabelecida.

O construto “monitoramento de desempenho” mostrou que o uso de indicadores não é muito usual, sugerindo que as práticas de monitoramento possam ser desenvolvidas e o *benchmark* mais bem aproveitado; sinaliza-se, assim, que essa prática pode ser estruturada melhor em capacitações específicas para esse fim.

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

Este artigo traz contribuições para o entendimento do uso das ferramentas do PE, podendo ser ponto de partida para novas pesquisas, haja vista que este campo de estudos é relativamente novo para a gestão municipal de educação.

REFERENCIAS

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

BARCELLOS, Jorge Alberto Soares. **Educação e poder legislativo:** a contribuição da Câmara Municipal na formulação de políticas públicas de educação no município de Porto Alegre (2001 – 2008). 2012. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 12 jul. 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime:** Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Brasília, DF, 2006. (Caderno de Textos, 3).

_____. Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação:** razões, princípios e programas. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

_____. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Plano Nacional de Educação. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 12 jul. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Programa GEM apoiará formação de dirigentes e técnicos municipais.** Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/46901>. Acesso em: 10 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão cultural organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.** São Paulo, n.1 8, p. 1-20, ago. 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>. Acesso em: 1º jul. 2017.

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

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

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

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). Diretoria de Estudos Educacionais (Direde). **Perfil dos dirigentes municipais de educação 2010.** Brasília, DF, 2011.

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

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

LANGLEY, Gerald J. *et al.* **The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance.** San Francisco: Jossey-Bass Business & Management, 2009.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan./feb.1994.

OLIVEIRA, Luciano Pimentel de. **A contribuição do planejamento estratégico para a gestão participativa**: uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

OZAKI, Marcos Takao, **Elementos do planejamento estratégico na administração pública municipal**: um estudo dos municípios da região metropolitana de São Paulo. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.

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

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. **Gestão em Foco**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/gestaoemfoco>. Acesso em: 1º dez. 2018.

SARMENTO, Dirléia Fanfa; MENEGAT, Jardelino; RAMIREZ, Vera Lúcia. Educação de qualidade e gestão pública: a construção do planejamento de uma secretaria de educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 2, p. 313-333, jan. 2016.

STAMATTO, Maria Inês Sucupira. Um olhar na história: a mulher na escola (Brasil: 1549 – 1910). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO. 2., 2002, Natal. **Anais [...]**. Natal, 2002.

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

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

ZIMMERMANN, Gilberto Costa. **Planejamento estratégico**: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Unisinos, Porto Alegre, 2018.

Renata Hioni

Mestre em Gestão Educacional pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul E-mail: renata.hioni@gmail.com

Leandro Campi Prearo

Possui graduação em Matemática com Ênfase em Informática, Mestrado e Doutorado em Administração - Métodos Quantitativos pela Universidade de São Paulo (2008). Atualmente é professor de Pós-graduação FIA-USP; Pró-Reitor de Graduação, Gestor do Instituto de pesquisas da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Professor do programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração e Mestrado Profissional em Docência e Gestão Educacional da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: leandro.prearo@gmail.com

Recebido em 22/07/2019
Aprovado em 22/06/2020