



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES - MESTRADO PROFISSIONAL

ANA PAULA PEREIRA ALVES

**INOVAÇÃO NAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE DE
ENSINO DE JOÃO PESSOA: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NO MAPEAMENTO DE
PROCESSOS**

JOÃO PESSOA

2024

ANA PAULA PEREIRA ALVES

**INOVAÇÃO NAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE DE
ENSINO DE JOÃO PESSOA: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NO MAPEAMENTO DE
PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens.

Linha de Pesquisa 1 – Inovação em Gestão Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

JOÃO PESSOA

2024

Emitido em 30/08/2024

ATA Nº 01/2024 - PPGOA (11.01.18.32)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 06/09/2024 11:44)
LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2739440

(Assinado digitalmente em 09/09/2024 16:42)
GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1157816

(Assinado digitalmente em 06/09/2024 11:08)
RAYAN ARAMIS DE BRITO FEITOZA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
4753641

(Assinado digitalmente em 09/09/2024 15:01)
JUNIELLE MENEZES FRANCA
AUX EM ADMINISTRACAO
2330735

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 1, ano: 2024, documento (espécie): ATA, data de emissão: 06/09/2024 e o código de verificação: 084f3dd655

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A474i Alves, Ana Paula Pereira.

Inovação nas rotinas de planejamento estratégico da rede de ensino de João Pessoa : um estudo de caso baseado no mapeamento de processos / Ana Paula Pereira Alves. - João Pessoa, 2024.
217 f. : il.

Orientação: Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.
Dissertação (Mestrado)- UFPB/MPGOA.

1. Planejamento estratégico. 2. Mapeamento de processos. 3. Planejamento de ensino. I. Bandeira, Lucilene Klenia Rodrigues. II. Título.

UFPB/BC

CDU 37:658.012.2(043)

Dedico à Maria Celeste Alves Pereira, minha amável mãe, que vibrou em cada etapa do processo. No seu amor demonstrado em atitudes, encontro o incentivo para realizar sonhos e apoio para seguir na jornada da vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me proporcionar esse momento tão significativo e especial em minha vida, acredito que Ele foi o fio condutor que me instruiu a cada momento.

A minha família que torceu por mim, demonstrando felicidade por minha conquista. Sou grata pelo apoio incondicional nesse momento de grandes desafios e pela força que me deram.

Ao PPGOA que oportunizou o meu retorno à UFPB, como aluna de mestrado. Foi tão emocionante estar de volta a esse lugar que me proporcionou tantos aprendizados.

À UFPB, instituição na qual me formei em Letras e realizei minha especialização em Língua Portuguesa, guardo com carinho o percurso acadêmico nesta instituição tão querida.

À Dra. Lucilene Klenia, por quem tenho grande admiração, por sua expertise profissional, pela pessoa inspiradora que é, com uma trajetória de vida incrível. Expresso minha imensa gratidão pelo tempo compartilhado, por suas significativas contribuições e constante disponibilidade. Foi uma honra ser sua orientanda.

À Dra. Gabriela Tavares que esteve na entrevista de seleção, ministrou a disciplina de Métodos Qualitativos e foi avaliadora na minha banca, proporcionando-me aprendizados valiosos e marcantes. Identifiquei-me imensamente com sua metodologia, seus feedbacks sempre me motivaram a buscar o meu melhor. Obrigada por fazer a diferença na minha vida.

Aos amigos que vibraram com essa conquista e apoiaram meu progresso. Em especial, à Dra. Renata Pinto cuja trajetória sempre me encorajou e que esteve ao meu lado com palavras de incentivo ao longo dessa jornada.

Aos colegas da Escola Municipal Hugo Moura e Dom Adauto que incessantemente lutam para realizar seu trabalho com maestria, principalmente aqueles que demonstraram tanto carinho e alegria por eu ter concluído o mestrado.

À mestra Do Carmo que desenvolveu uma pesquisa excepcional intitulada 'Leitura de Imagens e Obras de Artes Visuais: Educação e Gênero'. Foi maravilhoso contar com seu entusiasmo e apoio constante ao longo dessa trajetória.

Aos colegas da turma 13 e 14 do PPGOA, com quem tive o privilégio de partilhar os aprendizados das aulas, foi muito significativo conhecê-los, em especial, aos colegas com os quais realizei atividades colaborativas, somando conhecimento e dividindo habilidades.

À mestra Larissa Lemos com quem pude dividir esse percurso, alinhar pensamentos, ajustar rotas, aprender mais e dividir conhecimento. Tão bom ter com quem partilhar desse processo.

Aos profissionais da Escola Municipal Aruanda e servidores da Diretoria de Ensino da SEDEC/JP que foram muito solícitos e disponíveis em contribuir com a nossa pesquisa.

Ao amigo Dr. Alan Dionízio que gentilmente fez considerações e sugestões significativas para aprimorar o texto da minha pesquisa.

Aos docentes do PPGOA que abriram novos horizontes para minha prática profissional.

“Educação não transforma o mundo.
Educação muda pessoas. Pessoas
transformam o mundo” (Paulo Freire)

RESUMO

O planejamento é um alicerce essencial para o funcionamento eficaz de qualquer organização, norteando a realização de tarefas e o alcance de objetivos. Este estudo teve por objetivo geral analisar como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento estratégico da rede de ensino de João Pessoa, Paraíba, tendo como objetivos específicos a realização de um diagnóstico organizacional, a identificação de gargalos nas rotinas de planejamento e a proposta de um manual de planejamento organizacional baseado na teoria de mapeamento de processos. Visando ao alcance desses objetivos, adotamos a pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa do tipo descritiva e documental, utilizamos como método o estudo de caso que se propõe a compreensão profunda e contextualizada dos processos de planejamento organizacional da Rede de Ensino de João Pessoa. A pesquisa envolveu a rede municipal de ensino, mais particularmente o planejamento que é voltado para os Anos Finais, alunos dos 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, contou com a participação de integrantes da Escola Municipal Aruanda e de servidores da Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação da SEDEC. Os procedimentos e técnicas incluíram levantamento documental, entrevista semiestruturada e mapeamento de processos. Dentre as ferramentas para a construção do Planejamento Estratégico, diagnóstico e mapeamento, utilizamos a elaboração dos conceitos de Missão, Visão e Valores da organização, a Análise SWOT, a modelagem BPMN, a ferramenta 5W2H e o Ciclo PDCA. Como resultado da pesquisa, propomos o Manual das rotinas de planejamento para rede de ensino de João Pessoa, identificamos documentos importantes que norteiam as ações de planejamento e regem as atribuições dos sujeitos que o coloca em prática. Verificamos a necessidade de políticas públicas específicas voltadas para os Anos Finais, assim como a implementação de melhores condições de trabalho para os profissionais da educação. Para melhorar o fluxo das ações de planejamento no organograma da DEGEF, sugerimos a criação de um departamento específico para o Fundamental II e duas novas divisões para focar em ações voltadas para os Anos Finais. Vimos também que as demandas de última hora prejudicam muito a prática profissional do professor, o que se faz necessário antecipar orientações de planejamento e simplificar as informações para otimizar a prática e consequentemente o ensino e aprendizagem do aluno. Logo, esta pesquisa foi relevante para aprimorar os processos de planejamento na rede de ensino de João Pessoa, contribuindo para a prática profissional dos educadores e o alcance dos objetivos da instituição. Este estudo também trouxe aporte para estudos futuros sobre planejamento estratégico organizacional, mapeamento de processos, planejamento de ensino dos Anos Finais, aperfeiçoando o que já é realizado nas escolas municipais e contribuindo para uma educação de qualidade.

Palavras-chave: planejamento estratégico; mapeamento de processos; planejamento de ensino; Anos Finais; rede de ensino de João Pessoa.

ABSTRACT

Planning is an essential foundation for the effective functioning of any organization, guiding the completion of tasks and the achievement of objectives. This study had the general objective of analyzing how the theory of process mapping contributes to the strategic planning process of the education network in João Pessoa, Paraíba, with specific objectives: carrying out an organizational diagnosis, identifying bottlenecks in planning routines and the proposal for an organizational planning manual based on process mapping theory. Aiming to achieve these objectives, we adopted applied research, with a qualitative descriptive and documentary approach, using a case study as a method that proposes a deep and contextualized understanding of the organizational planning processes of the João Pessoa Education Network. The research involved the municipal education network, more particularly the planning that is aimed at the Final Years, students from the 6th to the 9th year of Elementary School, with the participation of members of the Aruanda Municipal School and employees of the Directorate of Education, Management and SEDEC Training School. The procedures and techniques included document survey, semi-structured interview and process mapping. Among the tools for building Strategic Planning, diagnosis and mapping, we use the elaboration of the organization's Mission, Vision and Values concepts, SWOT Analysis, BPMN modeling, the 5W2H tool and the PDCA Cycle. As a result of the research, we propose the Manual of planning routines for the João Pessoa education network, we identify important documents that guide planning actions and govern the attributions of the subjects who put it into practice. We verified the need for specific public policies aimed at the Final Years, as well as the implementation of better working conditions for education professionals. To improve the flow of planning actions in the DEGEF organization chart, we suggest the creation of a specific department for Elementary II and two new divisions to focus on actions aimed at the Final Years. We also saw that last-minute demands greatly harm the teacher's professional practice, making it necessary to anticipate planning guidelines and simplify information to optimize practice and, consequently, student teaching and learning. Therefore, this research was relevant to improve planning processes in the João Pessoa education network, contributing to the professional practice of educators and the achievement of the institution's objectives. This study also contributed to future studies on organizational strategic planning, process mapping, teaching planning for the Final Years, improving what is already carried out in municipal schools and contributing to quality education.

Keywords: strategic planning; process mapping; teaching planning; final years; João Pessoa education network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios gerais do planejamento	32
Figura 2 - Os níveis de planejamento e a interligação entre os tipos de planejamento	34
Figura 3 - Modelo Simplificado de Metodologia do PE	39
Figura 4 - Missão, Visão e Valores	40
Figura 5 - Análise SWOT	42
Figura 6 - Etapas do processo de formulação dos Objetivos Estratégicos	43
Figura 7 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível	44
Figura 8 - Ciclo PDCA	45
Figura 9 - As funções dentro do processo administrativo	46
Figura 10 - Visão geral do Planejamento Estratégico	47
Figura 11 - Ferramenta 5W2H	51
Figura 12 - Modelagem do Processo de solicitação da carta de anuência.....	53
Figura 13 - Metodologias da análise do processo de planejamento	55
Figura 14 - Design da Pesquisa	57
Figura 15 - Estrutura Organizacional da Secretaria de Educação e Cultura do Município de João Pessoa (SEDEC/JP)	62
Figura 16 - Sujeitos da Pesquisa.....	63
Figura 17 - Planejamento estratégico e instrumentos da pesquisa	68
Figura 18 – Nuvem dos documentos do planejamento	71
Figura 19 - Dimensões da Matriz de Competências do Diretor Escolar	78
Figura 20 - Eixos de ações de planejamento	80
Figura 21 - 11 Pilares das ações de planejamento na rede de ensino	81
Figura 22 - Nível Institucional da Rede de Ensino de João Pessoa.....	83
Figura 23 - Nível Intermediário Rede de Ensino de João Pessoa.....	83
Figura 24 - Articulação da DEGEF com seus departamentos.....	85
Figura 25 - Eixos da aprendizagem.....	86
Figura 26 - Nível Operacional nas unidades de ensino	87
Figura 27 – Ações do CEF 102 Norte	90
Figura 28 - Atribuições no processo de planejamento	95
Figura 29 - Níveis de planejamento.....	98
Figura 30 - Análise SWOT da Rede de Ensino de João Pessoa.....	99
Figura 31 - O planejamento escolar.....	103

Figura 32 - Análise SWOT da Escola Municipal Aruanda	108
Figura 33 - Horários departamentais	112
Figura 34 - O Planejamento nos PCNs	116
Figura 35 - Organograma da DEGEF	121
Figura 36 - 1º Proposta de mudança	123
Figura 37 - 2º Proposta de mudança	126
Figura 38 - Mapeamento dos Processos de Planejamento da Rede Ensino de João Pessoa	128
Figura 39 - Prestação de contas e encaminhamentos	129
Figura 40 - Articulação com os professores	130
Figura 41 - Mudança nos Processos de Planejamento da Rede Ensino de João Pessoa ...	131
Figura 42 - Implementação da ferramenta 5W2H	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Protocolo de pesquisa	24
Quadro 2 - Ambientes organizacionais	28
Quadro 3 - “Planejamento Estratégico” não é.....	31
Quadro 4 - Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade	33
Quadro 5 - Vantagens do Planejamento Estratégico	35
Quadro 6 - Processos na organização.....	49
Quadro 7 - Simbologia adotada pelo BPMN no <i>software Bizagi Modeler</i>	53
Quadro 8 - Aplicações da modelagem	54
Quadro 9 - Coleta de dados	65
Quadro 10 – Ferramentas de tratamento de dados	67
Quadro 11: Competências do diretor escolar	78
Quadro 12 - Identidade da Rede de Ensino de João Pessoa.....	82
Quadro 13 - Medidas para Envolver Estudantes nas Decisões	91
Quadro 14 - Missão Visão e Valores da Escola Aruanda	103
Quadro 15 - Atribuições do supervisor no que compete ao planejamento.....	110
Quadro 16 - As ações Curriculares Integradoras e Complementares.....	117
Quadro 17 - Ação Avaliação Diagnóstica Rede de Ensino.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escolas de Anos Finais.....	87
Gráfico 2 - Pós-Graduação Lato Sensu	97
Gráfico 3 - Pós-Graduação Stricto Sensu	98
Gráfico 4 - Desafios para os Anos Finais	142

LISTA DE SIGLAS

ABPMP	Association Of Business Process Management Professionals International
ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BPM CBOK	Business Process Management Common Book of Knowledge
BPMI	Business Process Management Initiative
BPM	Business Process Management
BRD	Business Process Diagram
CME	Conselho Municipal de Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
DEGEF	Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação
CONSED	O Conselho Nacional de Secretários de Educação
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
FOFA	Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IE	Instituições de Ensino
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MCR	Matriz Curricular
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPT	Ministério Público do Trabalho
LDB	Leis de diretrizes e bases
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDCA	Plan–Do–Check–Act
PB	Paraíba
PE	Planejamento Estratégico
PEI	Plano Educacional Individualizado

PDF	Portable Document Format
PP	Planejamento Participativo
PPP	Projeto Político Pedagógico
PMJP	Prefeitura Município de João Pessoa
PPGOA	Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes
SEDEC	Secretaria de Educação e Cultura
JP	João Pessoa
SWOT	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
UFERJ	Universidade Federal Fluminense
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
5W2H	What (O quê), Who (Quem), When (Quando), Where (Onde), Why (Por quê?), How (Como) e How Much (Quanto)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS	21
1.2	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	21
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.1.1	Princípios do planejamento	32
2.1.2	O planejamento nas organizações.....	36
2.2	METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
2.2.1	Missão, Visão e Valores	40
2.2.2	Análise SWOT.....	41
2.2.3	Ciclo PDCA.....	43
2.3	MAPEAMENTO DE PROCESSO	46
2.4	TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	50
2.4.1	Ferramenta 5W2H	51
2.4.2	Modelagem BPMN.....	52
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	56
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2	LOCUS E SUJEITOS DA PESQUISA	60
3.2.1	Contexto da pesquisa	60
3.2.2	Sujeitos da pesquisa.....	63
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	64
3.3.1	Levantamento Documental.....	65
3.3.2	Entrevistas Semiestruturadas	66
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	70
4.1	NORTEADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE DE ENSINO.....	70
4.1.1	Sob a ótica dos documentos norteadores do planejamento educacional	74
4.1.2	Aspectos do planejamento da SEDEC de João Pessoa.....	79
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA DEGEF.....	98
4.2.1	Análise Estratégica da Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação	98
4.2.2	As ações de planejamento sob o olhar dos integrantes da escola	108
4.3	MAPEAMENTO OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO.....	119
4.3.1	A relevância do planejamento para as unidades de ensino.....	133
4.3.2	Aprimoramento do planejamento da SEDEC de João Pessoa.....	138
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
	REFERÊNCIAS.....	151

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS SERVIDORES DA DEGEF	159
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS GESTORES	160
APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS PROFESSORES	161
APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS SUPERVISORES	162
APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	163
APÊNDICE F - AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA EDUCACIONAL	165
ANEXO A - PROPOSTA DE MANUAL DAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO PARA REDE DE ENSINO DE JOÃO PESSOA: ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL -	167
ANEXO B - TERMO DE ANUÊNCIA.....	211
ANEXO C - CARTA DE APRESENTAÇÃO	212
ANEXO D - APROVAÇÃO DO PROJETO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	213

1 INTRODUÇÃO

"Acredito que toda arte é local, antes de ser regional, mas, se prestar, será contemporânea e universal"
Ariano Suassuna

Planejar é algo elementar em nossa vida, podemos planejar uma viagem, a compra de um carro ou de uma casa, para esse fim organizamos meios, estabelecemos metas e avaliamos os processos até mesmo para reorganizar as rotas, caso não esteja no caminho do alcance dos objetivos. Se na vida pessoal já percebemos a importância que um bom planejamento pode fazer, avalie o planejamento de uma instituição de ensino em que há vários ambientes, diferentes atividades e diversos sujeitos atuando em um sistema organizacional, logo constatamos que o processo de planejar é uma tarefa complexa que requer uma atenção especial.

Diante de um mundo globalizado e de um cenário de grandes mudanças advindas dos avanços tecnológicos e das novas formas de comunicação, surge a necessidade das instituições de ensino de pôr em prática ações para sobreviver ao contexto dinâmico da modernidade, dentre as opções, o planejamento estratégico apresenta-se, conforme o pensamento de Maximiniano (2000), como uma função de gestão fundamental na qual a organização orienta-se para o horizonte futuro, criando um plano no qual metas são estipuladas, estratégias são formuladas e recursos são designados.

Chiavenato (2003, p. 95) considera que “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente, substitui a previsão no processo administrativo”. Logo, o planejamento é parte essencial para qualquer organização, pois orienta a realização de tarefas e o alcance de objetivos, tornando-se base importante nos processos administrativos, por meio dele diversas ações são formuladas e decisões são tomadas as quais conduzirão os indivíduos. No âmbito da gestão escolar, Godoy *et al.* (2011, p. 87) considera a elaboração do planejamento um processo contínuo, dinâmico e participativo como um dos maiores desafios dos gestores educacionais, assim como, de suas instituições.

O planejamento de ensino é uma tarefa complexa devido à sua essência intrínseca que envolve um constante exercício de reflexão sobre o futuro. Isso ocorre por meio da definição de metas futuras desejadas e da análise de diferentes opções de ação para alcançar essas metas. Além disso, esse processo requer tomadas de decisões contínuas que ocorrem em um contexto ambiental que está sujeito a diferentes transformações (Oliveira, 2007, p. 5). A ausência de um bom planejamento de ensino, a ineficiência ou a falta da consciência da

importância dele ocasiona problemas como a má qualidade do ensino, a evasão escolar e a retenção dos alunos, consequências que trazem prejuízos não só para vida escolar do aluno, mas para todo o sistema educacional que falha ao reprovar, afetando a sociedade como um todo, no que diz respeito aos recursos, já que financiará mais um ano desse estudante, como também irá adiar a inserção do cidadão no mercado de trabalho.

Segundo Fusari (1990, p. 44), o planejamento de ensino é “concebido como um meio para facilitar e viabilizar a democratização do ensino”, porém defende que é algo que deve ser reformulado tendo em vista que ultimamente é confundido com a prática de produção de planos de ensino padronizados que são entregues às instituições de ensino, tornando-se uma atividade meramente burocrática. Fusari (1989, p. 10) define o planejamento de ensino como “a atuação concreta dos educadores no cotidiano do seu trabalho pedagógico, envolvendo todas as suas ações e situações, o tempo todo, envolvendo a permanente interação entre os educadores e entre os próprios educandos”, logo, o plano de ensino tem sua importância por servir como um instrumento norteador do trabalho docente, no entanto o planejamento de ensino não se reduz a algo escrito em um papel, trata-se de uma construção entre sujeitos em um determinado contexto.

Mesmo o planejamento de ensino sendo algo desafiador, pois requer reflexão sobre a prática educativa dos sujeitos, assim como a introdução de instrumentos, estratégias e materiais, torna-se um passo de extrema importância para vislumbrar de forma prospectiva ações futuras, pois, através das projeções feitas, pode-se colocar em prática uma estratégia de ação para o cumprimento das metas. Para Perfeito (2007, p. 58), “as questões estratégicas permitem conduzir a instituição da posição que ocupa para outra que corresponda aos objetivos desejados. Definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance das metas”. Conforme Drucker (1997, p. 47), “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Assim sendo o ato de planejar e traçar objetivos requer um autoconhecimento da instituição.

Ao traçar estratégias, analisamos quais são os meios para melhorar os processos de planejamento, e o mapeamento de processos destaca-se com uma poderosa ferramenta que permite realizar a modelagem dos processos, possibilitando não apenas conhecê-los, mas identificar possíveis melhorias. A Gestão de Processos de Negócios, *Business Process Management* (BPM) emerge como uma maneira de aperfeiçoar os processos, tendo como objetivo a melhoria dos resultados da organização, já que une a gestão de negócios à tecnologia da informação. Essa afirmação está em consonância com a fala de Dumas *et al.*

(2018, p. 29) quando diz que o “BPM está frequentemente preocupado em fazer alterações em um processo existente, a fim de melhorá-lo” e os autores complementam que o “BPM dá mais ênfase ao uso da tecnologia da informação como ferramenta para melhorar os processos de negócios e torná-los mais consistentes e repetíveis”.

Ainda segundo Dumas *et al.* (2018, p. 29), “BPM é mais orientado para organizações de serviços”, sendo utilizada tanto na esfera pública como na privada. Estêvão (1998, p. 73) faz uma distinção entre o ensino público e privado, pois este é gerido por propriedade de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, enquanto aquele é gerido pelo poder governamental. No entanto, essa categorização é um tanto frágil, tendo em vista que o termo ensino público e privado pode seguir outros parâmetros. É o que afirma Moraes (1996, p. 164) quando faz uma retrospectiva desses conceitos sobre a perspectiva de diferentes países, resumidamente ele diz que o conceito de público pode estar atrelado a ação de o estado financiar os custos e gerir as escolas, porém o conceito de privado não diz respeito apenas à pessoa física ou jurídica financiar, mas podem ocorrer outras variáveis como ter autonomia curricular e pedagógica ou possuir uma regulamentação de normas próprias para o sistema de ensino privado.

Mediante as observações feitas, verificamos que o estudo em questão refere-se particularmente ao ensino público, no que compete à gestão de recursos por parte do poder público municipal que tem o papel não só de suprir as demandas financeiras das unidades de ensino, como também a gestão de contratação de pessoal, regulamentações pedagógicas e curriculares, seguindo as normas da legislação brasileira em vigor para educação. Logo, o planejamento de ensino público insere-se nesse âmbito de estudo.

O planejamento organizacional da rede municipal de João Pessoa é fundamental para atingir as metas propostas pela instituição e sucesso da aprendizagem, contribuindo para aquisição de conhecimento dos alunos, para prática profissional dos professores e, conseqüentemente, para a qualidade do ensino como um todo. O planejamento maior que é feito pela rede de ensino da Secretaria de Educação Municipal de João Pessoa e que é encaminhado para escolas é de suma importância para o cumprimento das ações que se realizam nas unidades de ensino, tanto na esfera administrativa da escola, quanto na prática profissional dos diretores, dos especialistas e principalmente dos professores que geralmente efetivam as ações do planejamento escolar dentro da sala de aula.

Ao analisar esse aspecto relevante do planejamento estratégico, verificamos que ele exige esforços de todos os integrantes da instituição e comprometimento dos mesmos para concretizar o que foi decidido em prol do que se almeja alcançar. Quando o planejamento é

bem elaborado, todo o processo de execução tende a ser tranquilo e objetivo, tornando-se uma prática de reflexão constante sobre os rumos da instituição, gerando uma dinâmica de retroalimentação e aprendizagem. Nota-se que para alcançar os objetivos de uma instituição faz-se necessário um olhar atento ao ato de planejar e dar verdadeira ênfase a esse passo tão importante do processo. Quando consideramos o conceito feito por Chiavenato (2003, p. 11), ao afirmar que “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”, constatamos que o ato de planejar prefigura como a primeira ação dentro do campo da administração.

Se planejar é elementar nos processos administrativos das instituições, a falta de planejamento pode causar sérios prejuízos à gestão escolar, uma vez que dificulta as ações práticas e atrapalha o trabalho dos profissionais da educação. Lück (2000a, p. 2) revela que “não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está ‘apagando incêndios’, isto é, ‘está sempre correndo atrás do prejuízo’”. Por conseguinte, uma ineficiência do planejamento organizacional das atividades administrativas na rede de ensino de João Pessoa pode impactar diretamente as ações nas escolas, mais particularmente a prática profissional dos professores que acabam “sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que ‘não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar’” Lück (2000a, p. 2).

Essas orientações que surgem em cima da hora, sem tempo hábil para serem realizadas de uma forma mais organizada e tranquila, causam ansiedade, estresse e retrabalho para o professor e conseqüentemente prejudicam a aprendizagem dos alunos. De modo que, conforme o ponto de vista de Campos (2016, p. 15), “os estudantes precisam estar preparados para pensar, repensar, criar e agir na sociedade do século XXI sem que sejam somente receptores de informações e conhecimentos prontos e inservíveis, transmitidos por outros como verdades absolutas”. Para atender as demandas da atualidade, os profissionais de ensino precisam ter tempo hábil para o planejamento que é um ato reflexivo e constante na vida profissional do educador. Não há como elaborar uma boa aula sem antes pesquisar textos e buscar estratégias para despertar, no aluno, o interesse em aprender e a curiosidade pelo conhecimento dos conteúdos que são ministrados. Isso requer esforço, pesquisa e, acima de tudo, tempo para elaborar um planejamento que tenha efetividade.

Severino (2002, p. 121) defende que tanto a educação quanto a política cultural têm uma responsabilidade fundamental na formação de indivíduos para a vida, uma tarefa que decorre de sua natureza essencial como meios de adquirir conhecimento, que é a única

ferramenta à disposição do ser humano para moldar sua existência ao longo da história. É com uma visão de educação libertadora e problematizadora voltada para construção de sujeitos reflexivos e críticos, capazes de transformarem o mundo que os cerca, que Freire (2005, p. 77) define a concepção de que

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres vazios a quem o mundo “encha” de conteúdos; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicistamente compartimentada, mas nos homens como “corpos conscientes” e na consciência como consciência intencionada ao mundo. Não pode ser a do depósito de conteúdos, mas a da problematização dos homens em suas relações com o mundo.

Logo, o mapeamento de processos surge como um meio de propiciar melhorias nas ações de planejamento realizadas na rede ensino, uma vez que se torna essencial entender os processos, e assim buscar meios para que o profissional envolvido no planejamento possa organizar-se para prevenir possíveis falhas ou problemas e agir antes que eles se concretizem. Fullan e Hargreaves (2000) destacam a responsabilidade dos educadores nesse processo de transformação e sublinham a relevância do suporte da gestão escolar para assegurar o sucesso dos esforços dos professores, garantindo tanto a satisfação dos educadores quanto o êxito das instituições de ensino.

Diante das situações expostas, vemos a relevância do planejamento estratégico que compete às tomadas de decisões de forma antecipada, passando informações com antecedência para realizar ações que atendam às demandas da Secretaria de Educação e Cultura da Prefeitura de João Pessoa de modo mais tranquilo sem estressar os profissionais. Com formações, reuniões e solicitações organizadas, equilibradas e coerentes com as necessidades e prioridades do momento, levando em conta a realidade do profissional da educação, sem atropelar etapas ou sobrecarregar a prática profissional dos educadores.

Mediante aos entendimentos traçados, observamos que a junção da teoria de mapeamento de processos à concepção do planejamento estratégico pode fornecer mecanismos relevantes para se ampliar as estratégias de planejamento da rede de ensino, mas particularmente no campo público que é o foco de nossa pesquisa. Propiciando tanto uma visão clara e ampla dos processos de planejamento da rede, através do mapeamento de processo, quanto trazendo à tona a relevância do próprio ato de planejar, uma vez que se dá destaque a esse importante passo da arte de administrar.

A ação de mapear traz uma visão holística dos processos de planejamento e permite que tenhamos mais propriedade de agir de maneira satisfatória sobre as tomadas de decisões.

Assim sendo, podemos considerar o mapeamento de processo como uma estratégia de inovação das ações de planejamento na rede municipal de ensino de João Pessoa, visto que ele colabora na melhoria dos processos, isto posto formulamos a seguinte questão de pesquisa: Como a teoria de mapeamento de processos pode contribuir para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa, Paraíba?

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral desta pesquisa é analisar como a teoria de mapeamento de processos pode contribuir para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa, Paraíba. Com essa finalidade, pretendem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um diagnóstico organizacional para identificar os fluxos das rotinas de planejamento atuais da rede municipal de ensino;
- b) Identificar os gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura;
- c) Elaborar um manual de planejamento organizacional das rotinas administrativas com base na teoria de mapeamento de processos.

1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

O estudo em questão configura-se com uma estratégia de melhoria dos processos de planejamento estratégico que ocorrem na rede de ensino municipal de João Pessoa, contribuindo tanto na prática profissional do professor como no alcance de objetivos da instituição. A discussão sobre essa temática faz-nos refletir e traçar meios para possíveis soluções, o que fornece subsídios para o melhor pensar sobre o planejamento e aponta caminhos para o aprimoramento da prática profissional dos educadores. Desenvolver esta pesquisa, enquanto professora da rede de ensino, ressignifica minha prática profissional, tendo em vista que, dentro de um mestrado profissional, podemos contribuir em nossa área profissional, buscando melhorias por meio da experiência e percepção no refletir sobre a temática do planejamento da instituição de ensino. Vieira e Albuquerque (2002, p. 19) relatam que “tomar o planejamento educacional como objetivo de estudo significa pensá-lo para além da escola, do planejamento curricular e de ensino”, pois é uma ação governamental, independente de onde se atue, seja, na sala de aula, na escola ou nas secretarias, há demandas

que reverberam em todas as instâncias como uma cascata de orientações que norteiam as ações de planejamento. Assim o refletir sobre temáticas educacionais mostra-se como algo relevante, pois segundo o pensamento de Carvalho e Queiroz (2008, p. 86)

Refletir acerca das demandas educacionais de hoje para contextualizarmos o planejamento é um desafio urgente e necessário. A tomada de consciência por onde caminha a educação escolar pode potencializar nossas possibilidades de intervir, de forma crítica e criativa, no espaço da escola e da sala de aula, em particular.

Logo, trazer o mapeamento como uma ferramenta de inovação nas ações de planejamento da rede municipal de João Pessoa, encaixa-se tanto na linha de pesquisa Inovação em Gestão Organizacional, uma vez que introduz dentro do campo da gestão uma estratégia de inovação, quanto com o propósito do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA) que visa à busca constante por inovação e excelência acadêmica. O desenvolvimento da pesquisa trouxe um estudo relevante para o ensino da rede municipal de João Pessoa como também para o campo da gestão organizacional, conectando as duas partes na qual o PPGOA está vinculada, Educação e Ciências Sociais Aplicadas.

Promover possíveis interações sobre as práticas existentes sobre o planejamento organizacional, com o intuito de ampliar a visão dos envolvidos sobre a importância do planejar é algo necessário para alcançar um patamar mais coerente com os reais propósitos do educar, assim constatar os meios que podem amenizar as falhas e efetivar os processos para que tudo ocorra de forma mais organizada. Por fazer parte do processo de planejamento da rede de ensino municipal, conheço parte dos processos de planejamento que são realizados na unidade de ensino e isso facilitou a organização do estudo, pois acredito que é relevante o olhar de quem está inserido nesse contexto do planejamento.

O tema planejamento é bem amplo, pois pode ser abordado sobre diferentes aspectos, seja em áreas de empresas e instituições, e mesmo associando essa palavra a rede de ensino ou ao ensino público observamos ainda pouca variedade de estudos. Na pesquisa realizada no espaço Café dos Periódicos da CAPES, encontramos as denominações planejamento educacional, pedagógico, escolar que são nuances que se aninham no plano educacional centrado na legislação da educação brasileira, porém boa parte dos estudos encontrados é mais voltada para formação de professores ou práticas profissionais de disciplinas específicas, não sendo encontrado algo voltado para o planejamento de rede de ensino como um todo. Interessante notar que não há estudos que contemplem os pontos cruciais do planejamento de

ensino público, o que torna este estudo singular nessa área, ainda mais quando inserimos a temática de mapeamento de processos.

Outro detalhe que merece destaque é que esta pesquisa lança um olhar sobre o planejamento dos Anos Finais do Ensino Fundamental II, um segmento que durante muito tempo era considerado apenas como uma continuação do Fundamental I, desconsiderando as particularidades e as singularidades dessa fase entre o Fundamental I e Ensino Médio, sendo esquecida ou pouco explorada pelos estudiosos e teóricos. Com a inserção da teoria de mapeamento de processo dentro dos estudos do planejamento estratégico, bem como o fato de se estudar de forma mais global o planejamento dos Anos finais que ocorre dentro de uma rede de ensino municipal tornando-se algo inovador e de extrema relevância para os futuros estudos.

Este estudo nasce de uma inquietação da prática profissional de investigar como ocorre os trâmites do planejamento que acontecem na rede de ensino e tem um viés que favorece o alcance do objetivo 4 *Educação de qualidade* da Agenda 2030, propiciando oportunidades de aprendizado com educação de qualidade para todos, pois, segundo Perfeito (2007, p. 50), há uma preocupação de teóricos em colocar em destaque a dinâmica funcional da escola, já que se constata que “a educação, numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento, constitui valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade”. Logo, buscar meios de melhorar o ensino, através da introdução de estratégias e estudos, favorece o alcance de uma educação de qualidade.

Sobre o ponto de vista teórico, o presente estudo favorece novos estudos sobre a temática do planejamento estratégico nas redes de ensino, contribuindo para a literatura que prioriza inovação no âmbito dos processos que envolvem o planejamento na educação e o mapeamento de processo como ferramenta de inovação. De forma prática, com a elaboração do manual, facilita as rotinas de planejamento das escolas públicas municipais. Por fim, considerando a perspectiva social, a pesquisa possibilita melhorias nos processos e na prática profissional dos envolvidos no planejamento organizacional da instituição de ensino. Na sequência, estruturamos, no Quadro 1, a questão de pesquisa, os objetivos, além da forma como pretendemos alcançamos os objetivos e as contribuições da pesquisa.

Quadro 1 - Protocolo de pesquisa

Questão de pesquisa: Como a teoria de mapeamento de processos pode contribuir para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa?	
Objetivo Geral:	
Analisar como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa.	Contexto: rede de ensino de João Pessoa Respondentes: Servidores envolvidos com o planejamento organizacional da rede de ensino e da unidade escolar estudada. Processo de coleta: Entrevista semiestruturada e levantamento documental.
Objetivo específico 1	
a) Realizar um diagnóstico organizacional para identificar os fluxos das rotinas de planejamento da rede municipal de ensino;	Tratamento dos dados: Transcrição das entrevistas e mapeamento dos processos, alcance do objetivo 1.
Objetivo específico 2	
b) Identificar os gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura;	Processo de análise: Compreensão dos resultados, interpretação dos discursos, análise de conteúdo, alcance do objetivo 2.
Objetivo específico 3	
c) Elaborar um manual de planejamento organizacional das rotinas administrativas com base na teoria de mapeamento de processos.	Proposta de melhoria: Mapear novos processos e elaborar manual, alcance do objetivo 3.
Contribuições:	
Teórica – Destaca a importância de abordar as especificidades do planejamento dos Anos Finais do Ensino Fundamental II de uma rede de ensino municipal, trazendo inovação através da inserção da teoria do mapeamento de processos, contribuindo para a literatura e prática no campo do planejamento estratégico educacional. Prática – A pesquisa oferece subsídios para o planejamento educacional, considerando a prática de quem está inserido no contexto e contribuindo para a organização e efetividade dos processos por meio da elaboração do manual, ela visa melhorar os processos de planejamento e, consequentemente, a qualidade da educação oferecida. Social – O estudo promove reflexão e busca soluções para aprimorar o planejamento estratégico educacional, beneficiando a prática dos educadores, favorecendo o alcance do objetivo 4 (Educação de qualidade) da Agenda 2030, promovendo oportunidade de aprendizado de qualidade.	

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Mediante os direcionamentos traçados até aqui, alinhando os pontos da pesquisa com o que de fato se espera alcançar, bem como revelando os meios pelos quais isso seria viável, demos sequência a pesquisa de forma mais organizada e coerente com os passos propostos para o estudo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em cinco seções, a primeira seção já apresentamos. Na segunda seção, tratamos do referencial teórico que foi estruturado em duas partes, uma voltada para o planejamento estratégico e suas metodologias, e outra, que remete ao mapeamento de processos e suas técnicas. Na terceira seção, encontramos o percurso metodológico do nosso estudo no qual consta o delineamento da pesquisa, *locus* e sujeito de pesquisa, além dos instrumentos de coleta de dados e de como foi realizada a análise dos dados. Na quarta seção, temos os resultados obtidos na pesquisa e a discussão acerca dos mesmos, essa seção foi dividida em três partes, uma que fala sobre o levantamento documental, situando o planejamento nas leis federais, municipais e documentos que regem a educação no que compete ao planejamento, depois fizemos o diagnóstico da Rede de Ensino de João Pessoa, de como essas ações dos documentos se realizam na prática, e por fim traçamos os passos do mapeamento de processo. Finalizamos com a quinta seção que versa sobre as considerações finais do estudo, nossos achados, contribuições e oportunidades de aprimoramentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico também denominado de fundamentação teórica ou revisão da literatura constitui-se como uma parte integrante do estudo, pois dá sustentação à pesquisa. Segundo Triviños (1987, p. 14), “não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico”. O autor reforça que “o teor de qualquer enfoque qualitativo que se desenvolva será dado pelo referencial teórico no qual se apoie o pesquisador” (Triviños, 1987, p. 175), logo, pesquisar, ler e revisar sobre a temática de planejamento estratégico e do mapeamento de processos, com o propósito de analisar o que já foi produzido do estado da arte, tornar-se elementar para o desenvolvimento da nossa pesquisa de cunho qualitativo.

Podemos dizer que essa fundamentação teórica trata-se da construção de conhecimento sobre determinado tema, é o aporte teórico do pensamento de autores, e outros estudos já realizados que servem de norte para o estudo. Severino (2002, p. 121) considera que “o conhecimento é o diferenciador do agir humano em relação ao agir de outras espécies, é a grande estratégia da espécie”. Contudo, o fato de conhecermos o que já foi produzido de teoria ajuda-nos a definir qual caminho devemos seguir na pesquisa, seja na caracterização da pesquisa, nas estratégias de coleta de dados ou na análise e discussões dos resultados.

Conforme Zanella (2006, p. 57),

O levantamento bibliográfico apresenta os estudos sobre o tema e problema, permite que o autor tenha clareza na formulação do problema de pesquisa, facilita a formulação dos propósitos da investigação, sinaliza para o método mais adequado à solução do problema, identifica os procedimentos metodológicos mais adequados, dá sustentação para a análise dos dados.

Ao elaborar o levantamento do referencial teórico, isso nos permite formular algumas questões sobre o estudo que será realizado como “se tais fenômenos confirmam parcial ou totalmente o apoio teórico, se é necessário aprofundar alguns aspectos da teoria, se esta é refutada pela prática, se pode surgir um novo conjunto de ideias que podem explicar as características da situação que está em análise etc” (Triviños, 1987, p. 157). Para dar suporte a proposta deste estudo, produzimos o referencial teórico em duas bases essenciais para a nossa pesquisa. A primeira parte tratou do planejamento estratégico que norteia de forma abrangente nossos estudos e, na sequência, abordamos os estudos voltados para o mapeamento de processos, sendo que ambos os tópicos apresentam ferramentas específicas que deram sustentação à investigação que foi desenvolvida.

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Perfeito (2007), dentre os precursores da teoria sobre planejamento, Taylor e Fayol, destacam-se por darem base à noção de planejamento dentro do estudo do fenômeno organizacional. Taylor, pai da administração científica, traz a análise interna para o processo de planejamento estratégico, já Fayol contribui com a perspectiva de prever, organizar, comandar e controlar no plano do processo administrativo, sendo essa primeira função o foco sobre o qual nosso estudo se debruçou com mais afinco. Conforme Arguin (1988) prever envolve explorar o horizonte futuro e implica em identificar o objetivo desejado e os métodos para atingi-lo. Sobre o conceito que se alinha à definição de prever o “planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito” (Chiavenato, 2003, p. 242).

Tanto Taylor como Fayol prefiguram os alicerces que dão base ao conceito de planejamento estratégico que são desenvolvidos a *posteriori* na história da administração. Em 1960, autores como H. Igor Ansoff (1965) trazem outras contribuições, este colabora com a concepção da análise do ambiente externo como um fator dinâmico e estratégico da organização em que influenciava o alcance dos objetivos traçados. Mediante a definição desses aspectos, “o planejamento se torna um processo continuado, centrado na qualidade das intervenções, a partir da análise de dados quantitativos e qualitativos do ambiente interno e externo” (Perfeito, 2007, p. 56).

Perfeito (2007, p. 53) defende que “planejar implica um comprometimento com a ação”. O planejamento só se torna significativo quando é colocado em prática e avaliado com base na realização de seus objetivos, caso contrário, será apenas um conjunto de intenções que não trarão benefícios tangíveis para a organização. Pensar sobre o planejamento é algo que nos dá segurança para agir sobre as situações, pois estamos cientes do que de fato pode ser feito mediante a análise da situação que nos encontramos (Perfeito 2007, p. 53).

Chiavenato (2003, p. 173) corrobora com o pensamento de que

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Planejar é refletir sobre os meios para alcançar o que se almeja, é conhecer seus pontos fracos e fortes para assim traçar objetivos, prever oportunidades de melhorias e prevenir possíveis imprevistos decorrentes dos processos. Prahalad (1999) afirma que a estratégia consiste em desenvolver uma perspectiva atraente de oportunidades que estão por vir e adotar

uma postura proativa para assegurar o destino futuro. Portanto, o ato de planejar não é só traçar rumos, mas prevenir falhas, pensar sobre possíveis problemas que podem acontecer e buscar soluções até antes de acontecerem. Então, “o administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a minimizar seus efeitos” (Chiavenato, 2003, p. 33).

Dentre os diversos conceitos trazidos sobre o que é estratégia, destacamos a definição de Ackoff (1974 *apud* Mainardes *et al*, 2009, p. 61) que afirma que “estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização”. O conceito de estratégia liga-se diretamente a traçar objetivos para o futuro da instituição, e não só isso, conduz as ações por um caminho, um percurso ou uma trajetória para se alcançar e todos os processos desse movimento da organização afetam o todo, pois os sujeitos e os setores são impactados pelas tomadas de decisões. “Administração é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz” (Chiavenato, 2003, p. 22).

Conforme Chiavenato (2003, p. 234), “em termos empresariais, podemos definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo”. Perfeito (2007, p. 60) afirma que “a gestão centrada na competência técnica e teórica do gestor constitui fator determinante para que a instituição escolar possa oferecer uma educação de qualidade”. Já a falta de gestão escolar estratégica causará ainda a ausência de um olhar direcionado para o futuro, o que dificulta a transformação no íntimo das instituições e a percepção dos ambientes da organização representados no Quadro 2:

Quadro 2 - Ambientes organizacionais

MACROAMBIENTE	MICROAMBIENTE	AMBIENTE DE TAREFA
Composto de fatores bem amplos	Sofrem um controle mais direto da organização	Interagem diretamente com a organização
político/legal, internacional, tecnológico, econômico, social e o ambiente natural	estrutura organizacional, recursos humanos, proprietários, administradores, diretrizes, tecnologia e cultura	clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores

Fonte: Adaptado de Trigueiro e Marques (2014, p. 51).

Dentro do panorama da organização estudada, encontramos o macroambiente dentro da esfera mais ampla que engloba o lugar do qual partem as decisões da esfera administrativa da Rede de Ensino Municipal de João Pessoa, a Secretaria da Educação e Cultura (SEDEC). Por meio de processos, essas decisões partem desse lugar central organizado por níveis que compõem a SEDEC e desembocam nos demais ambientes. Como um lugar intermediário está

o microambiente que se situa as diretorias que representam três grandes áreas, financeira, pedagógica e tecnológica, delas partem demandas que são repassadas para os sujeitos do ambiente de tarefas, sendo constituída pelos integrantes da escola que por sua vez colocam em prática as decisões da instituição.

A falta de um entendimento global da organização e da compreensão de sua missão, visão e objetivos, além de outros conhecimentos como o que se quer de fato, do seu potencial tanto com recursos humanos quanto financeiros impedem a organização de alcançar patamares mais elevados, pois seu planejamento será apenas um plano mecânico para seguir regras e não ações organizadas com propósitos definidos, colocados em prática, acompanhados e avaliados. Segundo Fusari (1990, p. 46), “a ausência de um processo de planejamento do ensino nas escolas, aliada às demais dificuldades enfrentadas pelos docentes no exercício do seu trabalho, tem levado a uma contínua improvisação pedagógica nas aulas”. Por conseguinte, quando falamos em planejamento não há espaço para improviso, pois tudo é pensado para se chegar aos objetivos e minimizar as falhas. É isso que Oliveira (2007, p. 5) afirma ao evidenciar “que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”.

Logo, o ato de planejar torna-se algo elementar para as organizações que desejam prosperar. Sem esse primeiro passo, torna-se difícil o alcance dos objetivos, pois o planejamento é o ponto de partida de toda organização administrativa, uma vez que reflete sobre o que a instituição é, seus valores e objetivos. Prahalad (1999) acrescenta que o destino não é uma incógnita a ser desvendada, mas uma questão cuidadosamente selecionada; não é algo a ser aguardado, mas sim um objetivo a ser conquistado. Por isso, é oportuno formular as perguntas certas para encontrar a resposta exata para o que se deseja com um bom planejamento.

O planejamento não é uma tarefa fácil, pois, segundo Steiner (1979, p. 46, tradução nossa), “requer um alto nível de imaginação, capacidade analítica, criatividade e coragem para escolher e se comprometer com um curso de ação”, são vários aspectos que podem ser mensurados no planejamento, não só a capacidade de criatividade de propor soluções, mas o que dificulta o planejamento muitas vezes é a incapacidade de entender que todos envolvidos no processo são agentes de mudança e podem contribuir. Segundo a visão de Tachizawa e Andrade (2006), a gestão escolar demanda um planejamento estratégico que envolva técnicos, professores, administradores e a comunidade, com o objetivo de assegurar a eficácia na execução das estratégias da instituição.

Steiner (1979, p. 46, tradução nossa) adverte que “os talentos necessários para um planejamento de primeira linha não são abundantes na maioria das corporações, e as administrações devem encontrar meios para melhorar as capacidades de planejamento”, portanto requer um esforço de todas as partes para aprimorar os recursos humanos em prol de um planejamento estratégico eficiente, aproveitando a variedade de ideias e também reforçando o empenho e o sentimento de pertença a organização.

As estratégias nascem da necessidade de inovar, a empresa busca resolver suas dificuldades conhecendo seus pontos fortes e fracos para tomar decisões importantes que impactam em ações menores na qual há o engajamento de todos os setores. Components (2009, p. 7 tradução nossa) indica que “a estratégia serve como uma bússola para dar sentido não só a empresa, mas também as pessoas que estão a serviço da empresa”. Logo, os envolvidos devem estar cientes dos objetivos e dos meios para juntos se comprometerem com o que se busca alcançar.

Components (2009, p. 5 tradução nossa) conclui que “estratégia é sobre decisões importantes ou um perfil que se desenvolve a partir de uma série de ações menores que inicialmente parecem menos importantes”. Souza *et al* (2018, p. 5) afirmam que “o planejamento estratégico é realizado pelos líderes, com níveis hierárquicos mais altos dentro da organização, [...] que possuem visão global da organização e estão mais atualizados referente ao ambiente externo”. Logo, essas decisões são tomadas no topo das grandes organizações e reverberam em dimensões menores que as recebem e as colocam em prática, portanto essas decisões devem ser mais precisas possíveis, e as comunicações de todos os níveis sejam considerados, por isso “é essencial estabelecer vínculos entre todos os níveis envolvidos, para que a comunicação não seja exclusivamente de cima para baixo” Components (2009, p. 26, tradução nossa).

Para Almeida (2021, p. 13), “o planejamento estratégico pode ser considerado como um agrupamento de atitudes e tomadas de decisões que possibilitem alcançar os objetivos traçados para o desenvolvimento da empresa”. Refletir, decidir e traçar objetivos é primordial ao planejamento estratégico para que os processos da gestão escolar sejam realizados de forma direcionada ao alcance das metas estabelecidas. Conforme com o entendimento de Steiner (1979, p. 4.vii, tradução nossa), “o planejamento estratégico é a espinha dorsal da gestão estratégica”, sendo que “ele está intrinsecamente entrelaçado com todo o processo de gestão, portanto todos os gerentes devem entender a natureza do planejamento estratégico e como fazê-lo”.

Segundo Oliveira (2007, p. 46),

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Para Sobral e Peci (2013), não se pode considerar o planejamento estratégico de forma isolada, pois uma que vez que há outros fatores, como a cultura organizacional, que interferem nos processos de elaboração, então, não é suficiente um bom plano com boas estratégias, o planejamento necessita de sujeitos ativos e comprometidos com o processo. Para Motta (1976, p. 92) “o planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização”, portanto não basta ter um bom plano é necessária a ação dos envolvidos para que se concretize. Perfeito (2007) reforça que a participação desses sujeitos dá dinamismo aos planos estratégicos que com o tempo serão construídos e fortalecerão a cultura do planejamento.

Peter Drucker (1984), no seu livro *Introdução à Administração*, define de forma clara o que de fato ele não considera ser planejamento, como é mostrado no Quadro 3:

Quadro 3 - “Planejamento Estratégico” não é

- ✓ Não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- ✓ Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- ✓ Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes. Ou seja, Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.
- ✓ Planejamento não é um ato isolado.
- ✓ O processo de planejamento não deve ser desenvolvido para a empresa. Mas deve ser desenvolvido pela empresa, porque busca resultados práticos.
- ✓ Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Mas, são fundamentais que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Fonte: Drucker (1984 *apud* Pereira, 2015, p. 6)

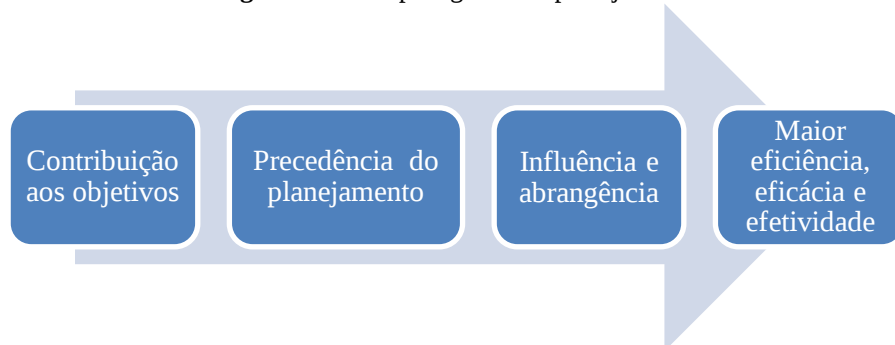
Ao longo dessa seção, expomos vários conceitos sobre o que é planejamento, e mais precisamente sobre o planejamento estratégico, não só este conceito mais o que de fato não é planejamento estratégico. Como é ilustrado, no Quadro 3, mesmo Drucker falando sobre o que não é planejamento, ele deixa evidente, nas suas definições, que o planejamento é realizado de forma coletiva pela organização que lança um olhar para o futuro com decisões baseadas no presente, não se tratando de um passe de mágica para eliminar os riscos, mas uma forma de prever para saber lidar com as adversidades que surgem no caminho. Assim demos continuidade falando sobre os princípios que regem o planejamento.

2.1.1 Princípios do planejamento

Oliveira (2007) define alguns princípios básicos que são categorizados como gerais e específicos, ele defende que esses princípios devem ser respeitados para que os resultados esperados pela organização sejam de fato alcançados.

O planejamento parte do princípio de que a organização visa ao alcance dos objetivos máximos da empresa, pontuando hierarquicamente objetivos estabelecidos que se relacionam. No segundo princípio, a precedência configura-se com uma função administrativa que precede os demais processos (organização, direção e controle), assumindo a parte de maior relevância. No terceiro, a percepção de que as ações planejadas impactam de forma global a organização e causam mudança seja nas pessoas, na tecnologia ou até mesmo no próprio sistema. O último princípio geral parte da premissa que os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são proporcionados à empresa para obter maior resultado e diminuir as deficiências. A Figura 1 representa os princípios gerais em patamares que direcionam à conquista dos objetivos.

Figura 1 - Princípios gerais do planejamento



Fonte: Adaptada de Oliveira, 2007.

Apesar dos conceitos de eficiência e eficácia serem constantemente confundidos, seja por conta de sua semelhança na escrita ou proximidade de conceitos, eles distinguem-se por suas finalidades, enquanto a eficiência busca resolver os problemas de forma mais rápida e com o menor custo, a eficácia visa atender aos objetivos da melhor forma possível, sendo a efetividade a soma desses dois conceitos como revela Oliveira (2007, p. 8) quando diz que “a efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente”. No Quadro 4, organizamos a definição dos conceitos do último princípio geral da Figura 1.

Quadro 4 - Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
• fazer as coisas de maneira adequada; • resolver problemas; • salvaguardar os recursos aplicados; • cumprir seu dever; e • reduzir os custos.	• fazer as coisas certas; • produzir alternativas criativas; • maximizar a utilização de recursos; • obter resultados; e • aumentar os resultados da empresa.	• manter-se no mercado; e • apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2007.

Já Ackoff (1974 *apud* Oliveira, 2007, p. 9) contribui com a conceituação de quatro princípios específicos de planejamento que ele denomina como: participativo, coordenado, integrado e permanente. O planejamento participativo não se justifica pelos fins, mas pelos meios, o processo desenvolvido pelo planejamento é mais importante, pois quem o faz deve exercer a função de facilitador do processo. Já o planejamento coordenado deve interligar as partes do processo para que funcionem de forma interdependente, pois a empresa é um sistema. O planejamento integrado considera o fluxo da escolha de objetivos de cima para baixo e os meios de alcançar de baixo para cima. O planejamento permanente considera a necessidade de manter constância no ato de se planejar, pois do ponto de vista da organização há mudanças e adaptações a serem feitas para ocorrer melhorias no processo, portanto o setor mais elevado deve considerar os princípios gerais e específicos do planejamento para ter uma base para o processo decisório.

Dentro de uma organização pública, as decisões passam por variados trâmites até chegar as suas devidas instâncias finais, e o sucesso dessa jornada deve-se aos agentes do processo que desenvolvem papéis cruciais para que as informações que são planejadas em âmbitos diferentes da instituição cheguem ao seu destino. Segundo Oliveira (1991), para que uma organização tenha um bom funcionamento é necessária à prática de três tipos de planejamento: Estratégico no qual se traça decisões ao longo do caminho com vistas ao avanço futuro; Tático ou intermediário com o intuito de detalhar a execução e a viabilidade das ações previstas; e operacional que se caracteriza em curto prazo relacionando mais propriamente à realização das tarefas como mostra na Figura 2:

Figura 2 - Os níveis de planejamento e a interligação entre os tipos de planejamento



Fonte: Chiavenato (2008, p. 351)

Calcagnotto (1995, p. 44) traz uma distinção entre planejamento estratégico e o planejamento tático e operacional, propondo três dimensões de análise: o tempo de efeito, a amplitude dos seus efeitos e os objetivos. No que diz respeito ao tempo, o planejamento, quanto mais estratégico, será mais demorado e difícil de mudar, tendo resultados prolongados. No que compete à amplitude dos seus efeitos, o planejamento será mais estratégico quando mais atividades são impactadas pelo plano, sendo o tático e o operacional mais limitados. Quanto aos objetivos, o planejamento estratégico preocupa-se em estabelecer os objetivos e definir as formas para alcançá-los, enquanto o tático e o operacional debruçam-se em atingir as metas estabelecidas.

Sucintamente, o planejamento estratégico envolve metas de longo prazo e estratégias globais para atingi-las, afetando todos os aspectos da empresa. Por outro lado, o planejamento tático concentra-se em metas de curto prazo, e estratégias que normalmente têm um impacto limitado em uma parte específica da organização (Oliveira, 2007). Sobre o conceito de planejamento estratégico, Motta (1976, p. 92) corrobora quando diz que ele visa alcançar resultados por meio de um processo constante e organizado de prever mudanças futuras, aproveitar oportunidades emergentes, analisar as capacidades e limitações da organização, e estabelecer e ajustar direcionamentos de longo prazo.

Logo, o planejamento tático concentra-se na otimização de uma área específica da empresa, alinhando-se com os objetivos, estratégias e políticas propostas no planejamento estratégico. É modificado pelos níveis hierárquicos inferiores da organização, juntamente com

o planejamento operacional, com o objetivo de maximizar a eficiência na utilização de recursos para alcançar os objetivos previamente definidos no planejamento estratégico. O planejamento operacional, situado hierarquicamente abaixo do planejamento estratégico, formaliza as metodologias de desenvolvimento e as disposições. Os planos operacionais consistem em componentes coesos do plano tático (Calcagnotto, 1995, p. 45).

Segundo Tachizawa e Andrade (2006), o planejamento estratégico é um instrumento que tem o propósito de avaliar os principais desafios que impactam a organização de maneira abrangente, ou seja, as questões que envolvem o âmbito estratégico da instituição. A posteriori, os planejamentos, seja tático ou operacional, irão recalculas suas rotas para atender as demandas do planejamento estratégico.

Pereira (2015, p. 7 - 8) descreve algumas vantagens do Planejamento Estratégico conforme representa o Quadro 5, reforçando a ideia do quanto é valioso o emprego de um bom planejamento nas organizações, pois como mostra no quadro os benefícios são inúmeros.

Quadro 5 - Vantagens do Planejamento Estratégico

-  Agilidade nas tomadas de decisões, pois os objetivos da empresa são claros.
-  Melhor conhecimento dos seus concorrentes, visto que o PE exige isso na sua elaboração.
-  Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos falam a “língua” da empresa – Cultura Organizacional.
-  Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores, já que a empresa identifica o tipo de profissional que quer para seu quadro mais facilmente.
-  Orientação maior nos comportamentos de funcionários, pois todos sabem onde devem chegar e por que.
-  Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos, já que todos os funcionários conhecem a importância do seu trabalho para o atingimento das metas.
-  Melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham.
-  Melhor relacionamento entre empresa-ambiente, pois há um estudo constante dos cenários em que a empresa atua.
-  Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa.
-  Visão de conjunto.

FFonte: Pereira (2015, p. 7-8).

Observamos que os princípios gerais do planejamento culminam nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, trazendo uma visão global dos níveis de planejamento da organização. Todo esse entendimento corrobora para as vantagens da realização de um bom Planejamento Estratégico. As grandes organizações ou instituições que se preocupam em ter sucesso em seus planos de ações precisam estar atentas ao processo de planejamento. Na próxima seção, verificamos como esse passo tão importante ocorre nas organizações.

2.1.2 O planejamento nas organizações

Sobre o planejamento estratégico nas organizações, uma abordagem para a administração de Instituições de Ensino (IE) é apresentada, com um enfoque na formulação de um plano estratégico. Essa abordagem sugere uma avaliação abrangente que abarca o diagnóstico da situação atual, bem como a identificação de oportunidades e ameaças que cercam as IE. O processo envolve as seguintes etapas: análise do ambiente circundante, avaliação dos aspectos internos, destacando pontos fortes e fracos, avaliação da estratégia atual, confrontação da missão com o escopo de atuação, desenvolvimento de missão, estratégias, objetivos e medidas estratégicas, e finalmente, a construção do plano estratégico, que inclui políticas e diretrizes (Tachizawa; Andrade, 2006).

Nessa perspectiva, Lück (2000b, p. 9) sugere que,

Um bom plano estratégico trata clara e diretamente das questões, sem subterfúgios ou floreios. Ao mesmo tempo, utiliza linguagem clara e sem rebuscamentos. Não deve resultar, por conseguinte, em planos sofisticados e detalhistas, que abordam múltiplas questões e meandros. Seu papel é o de estabelecer linhas de ação e não passo a passo de procedimentos a serem seguidos – caso cheguem a esse nível de detalhamento, perdem flexibilidade e força estratégica.

O planejamento público engloba duas dimensões distintas: a técnica e a política. A dimensão técnica envolve a aplicação de uma metodologia apropriada, o acesso a informações atualizadas e relevantes para atender às necessidades, muitas vezes requerendo a assistência de profissionais especializados de diversas áreas. Já a dimensão política se refere, em primeiro lugar, a um processo de negociação que busca conciliar valores, necessidades e interesses diversos, frequentemente gerando conflitos entre diferentes setores da sociedade que competem pela atenção do governo (Oliveira, 1991).

A gestão escolar é caracterizada por ser uma atividade cujo objetivo é fomentar a organização, coordenação, mobilização e conexão de todos os recursos humanos e materiais na escola. Isso se faz com a finalidade de garantir o progresso dos processos socioeducativos na instituição educativa, com o enfoque no desenvolvimento de indivíduos capazes de enfrentar de maneira adequada a sociedade globalizada. Nesse sentido, entendemos que o objetivo principal da gestão escolar é alcançar uma aprendizagem eficaz e significativa por parte dos estudantes (Lück, 2000a).

Na gestão das instituições de ensino, um dos principais desafios é aprimorar a capacidade de atender às demandas externas. Para isso, os líderes das instituições devem ser capazes de adotar várias abordagens de planejamento, a fim de garantir que as instituições

alcancem seus objetivos e cumpram sua missão. “Deve-se considerar, ainda, a capacidade de liderar e coordenar o processo de alinhamento da missão, das políticas da instituição e dos diferentes tipos de planejamento” (Perfeito, 2007, p. 60). Além do mais, o gestor deve ser capaz de conduzir a instituição de forma eficaz, já que “a gestão eficaz está alicerçada nos pilares da autonomia, da liderança do diretor, da participação da comunidade e da existência de recursos sob controle local” (Perfeito, 2007, p. 52).

Tanto a Constituição Federal (CF-1988) como a Lei nº 9394/96 (Leis de diretrizes e bases da educação nacional - LDB) tratam a Gestão democrática como um princípio que garante a participação dos professores, gestores e comunidade na elaboração do projeto pedagógico e ainda, nos conselhos escolares no processo do planejamento estratégico em suas instâncias. Essas normativas garantem uma representação das diversas instâncias nas tomadas de decisões, favorecendo a uma comunidade escolar com participação ativa e integrada. É o que preconiza Paro (1992, p. 25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”.

Nessa perspectiva, Gracindo (2007, p. 35) destaca que “a gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque se trata de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza”. Portanto, o planejamento estratégico trata-se de um meio para se chegar a um determinado fim, as instituições traçam os passos para alcançar suas metas, dando encaminhamento às ações necessárias para atingir aos objetivos vislumbrados, assim como a colaboração de todos (comunidade escolar) durante este percurso.

No que diz respeito ao planejamento escolar, um documento que norteia o que se preconiza no planejamento e no contexto escolar é o chamado de Projeto Político-Pedagógico que Muribeca (2001, p. 94) afirma que para escola sua construção “não pode ser obra de uma dúzia de iluminados; trata-se de um processo que implica o diálogo” entre diversos atores da comunidade. O que está de acordo com o pensamento de Salmaso e Fermi (2006, p. 17) quando revelam que

O projeto político-pedagógico é o fruto da interação entre os objetivos e as prioridades fixados pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

Além do mais o Projeto Político-Pedagógico está em conformidade com os princípios e normas estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases – LDB, nas Diretrizes Curriculares

Nacionais – DCNs, para o Ensino Fundamental, nas Resoluções do Conselho Municipal de Educação – CME, dos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs, das Propostas Curriculares da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa e da Secretaria da Educação e Cultura do município – SEDEC.

Mesmo que algumas decisões sejam colocadas de forma coletiva, é necessário que os dirigentes propiciem uma abertura de oportunidade para a participação de todos, criando um ambiente favorável ao diálogo e construção coletiva dos problemas elencados. Ocupar uma posição de liderança requer preparo, pois é necessário lidar com situações e com pessoas, assim como perceber o que o outro é capaz de contribuir no processo e o encorajar, propiciando condições propícias para ele realizar o seu melhor.

Conforme Almeida (2021, p. 7), “um bom líder possibilita que as pessoas se envolvam no planejamento da empresa, bem como estimula e cria condições para que sejam realizadas as ações necessárias para chegar aos objetivos”. Assim verificamos que para que o planejamento ocorra de forma satisfatória é necessário um líder que viabilize a participação de todos envolvidos, incentive o capital humano e mobilize estratégias para que os objetivos sejam alcançados. “É melhor planejar tarefas e determinar papéis para o indivíduo e investir em seu treinamento do que esperar que as pessoas tenham qualidades sobre-humanas para desempenhar papéis que não são totalmente claros e definidos” (Chiavenato, 2003, p. 362).

Na perspectiva de Perfeito (2007, p. 60), “o planejamento encarado como uma obrigação burocrática em nada contribui para que a instituição escolar atinja um grau de excelência”. Em vez disso, ele deve ser visto como uma ferramenta essencial e flexível de gestão, capaz de nortear as ações em direção à realização dos objetivos estabelecidos. Quando se há um líder que não cumpre seu papel, ocorrem suscetíveis erros nas escalas hierárquicas que comprometem o alcance dos objetivos traçados no planejamento, não são todas as pessoas que possuem essa habilidade de liderança. É o que nos afirma Almeida (2021, p. 9) quando diz que “um líder com déficit de atributos de liderança, despreparado para tal posição, uma das consequências mais diretas é a ausência de um planejamento estratégico eficiente”, logo, se o líder não reflete nem traça direcionamentos, está fadado ao fracasso de todo o processo, essa deficiência que ressoa no planejamento influi na produtividade tanto dos profissionais como consequentemente na aprendizagem dos alunos.

2.2 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No cenário mundial globalizado, há diversas metodologias do planejamento estratégico – PE que são importadas e implementadas em nosso país, porém nem sempre são apropriadas ao contexto brasileiro. Vasconcellos (1984 *apud* Pereira, 2015, p. 35), ao propor uma metodologia de PE, defende que a experiência brasileira revela que a adequação da metodologia às características da organização torna-se fundamental para o processamento dos resultados. Pereira (2015, p. 35) reforça que “organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomençar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição ao pessoal interno”. Pereira (2015, p. 35) propõe um modelo de Metodologia do PE que é ilustrado na Figura 3, nele visualizados sete etapas que simplificam e flexibilizam as adaptações à realidade da instituição.

Figura 3 - Modelo Simplificado de Metodologia do PE



Fonte: Adaptada de Pereira (2015, p. 35).

Na etapa 1, verificamos a ocorrência da definição da identidade da empresa, por meio da revisão da visão e missão da organização, além da definição dos fatores internos e externos que influenciam nas tomadas de decisões. Na etapa 2, inicia-se a definição das Metas e dos objetivos que são necessários para nortear as estratégias. Na sequência, acontece a formulação de Estratégias e Políticas que se situam na etapa 3, fase em que são traçados os meios para se chegar aonde se almeja. Na etapa 4, elabora-se o plano de ação. Na etapa 5, ocorre a execução do plano. Na etapa 6, faz-se o Controle do processo e por fim, na etapa 7, o processo chamado de retroalimentação é colocado em prática.

Mediante ao que já foi delineado até aqui sobre as estratégias para elaboração de um planejamento organizacional, agora explicamos ponto a ponto as ferramentas que foram escolhidas para a efetivação desta pesquisa, revelando os conceitos que possibilitam o conhecimento delas e evidenciam o percurso que seguimos para realização da pesquisa.

2.2.1 Missão, Visão e Valores

A missão e visão compõem a primeira parte do estudo, revisão da identidade, tratando-se de conceitos básicos que se entrelaçam, uma vez que o conceito de missão está atrelado ao motivo pelo qual a organização foi criada e o que se propõem a realizar, estando mais relacionada de forma direta aos seus objetivos institucionais. É mais especificamente a razão da existência da organização. Chiavenato (2003, p. 601) considera que “a missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”. Como mostra a Figura 4.

Figura 4 - Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Já o conceito de visão, o autor caracteriza como “a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro”. Assim a visão configura-se como um olhar de como a organização se enxerga e de como pretende ser, o que está em conformidade com a ideia de Chiavenato (2003, p. 601) de que a “visão organizacional representa o destino que se pretende transformar em realidade”.

Segundo Chiavenato (2003, p. 3),

As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga nada.

Oliveira (2007, p. 89) define valores como “o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas suas principais decisões”. Na percepção de Pereira (2015, p. 17), podemos dizer que os valores “representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores e colaboradores em geral”. Esses princípios éticos que guiam os comportamentos na organização servem como uma bússola “para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão” (Pereira, 2015, p. 17).

2.2.2 Análise SWOT

Segundo Ávila (2015, p. 81), “a Análise SWOT é uma ferramenta clássica de gestão, cuja sigla é composta por 4 fatores: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)”. O que se alinha à perspectiva de Belmiro *et al.* (2014 *apud* Araújo; Casimiro, 2021, p. 19), ao falar que a Análise SWOT além de identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, pode ser utilizada nas atividades de planejamento organizacional bem como avaliar as fases de um processo.

Esses conhecimentos serve de base para elaborar os objetivos estratégicos da organização, definindo quais são as demandas que devem ser priorizadas, construindo o pensamento estratégico da instituição. O que possibilitará uma análise detalhada da instituição e a construção das estratégias a serem realizadas no planejamento para melhorar as rotinas de planejamento das escolas públicas. Sendo assim, usar essa ferramenta dentro do estudo proposto trará luz para vislumbrar meios de aprimorar a análise e lançar um olhar sobre as possíveis possibilidades de solucionar os problemas diagnosticados no estudo da situação referida nesta proposta.

Na literatura, há diferentes perspectivas sobre os processos de mapeamento que possibilitam verificar os problemas e indicam possíveis ações de melhoria, eles são

caracterizados por terem uma abordagem quantitativa ou qualitativa. Dentre as ferramentas sugeridas por Dumas *et al.* (2013 *apud* Araújo; Casimiro, 2021, p. 15), para a análise qualitativa, a Matriz SWOT destaca-se, pois nela é possível identificar as forças e fraquezas da empresa, assim como, as oportunidades e ameaças externas à empresa.

Logo, a Análise SWOT configura-se como uma técnica de planejamento estratégico que sendo utilizada na fase de análise ambiental propicia a verificação das forças e fraquezas da gestão escolar, ou seja, determinando os pontos fortes, o que está a seu favor, assim como os pontos negativos, o que pode ser melhorado de fato, as oportunidades e ameaças externas, ou seja, quais fatores externos podem influenciar para que os planos não ocorram como esperado. Na Figura 5, vemos a associação das siglas em Inglês com a tradução da sigla em Português.

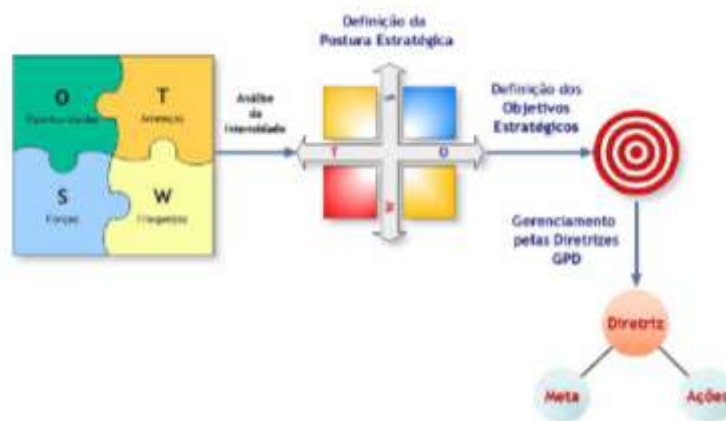
Figura 5 - Análise SWOT

MATRIZ SWOT (FOFA)			
	FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	S STRENGTHS F ORÇAS	W EAKNESSES F RAQUEZAS	
FATORES EXTERNOS	O PPORTUNITIES O POTUNIDADES	T HREATS A MEAÇAS	

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

A Análise SWOT, também é conhecida como FOFA, é caracterizada como uma ferramenta pertinente para realizar a segunda parte sugerida pela ABRAPP que é a análise ambiental, entender como a organização está diante do cenário no qual se encontra para então traçar os objetivos estratégicos e formular os meios para alcançar o que se almeja. A técnica de Análise SWOT foi proposta pelo norte-americano Albert Humphrey quando ele desenvolvia um projeto de pesquisa na Universidade de *Stanford* em meados dos anos 60 e 70. A Figura 6 ilustra essa análise ambiental, na qual observamos a possibilidade da definição de objetivos estratégicos que culminam nas metas e ações proporcionando a implementação do planejamento estratégico.

Figura 6 - Etapas do processo de formulação dos Objetivos Estratégicos



Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria adaptada de ABRAPP (2007, p. 56).

Para Almeida (2021, p. 17), “a Análise SWOT utiliza-se de uma análise minuciosa da instituição, possibilitando a formulação das estratégias a serem realizadas”. No que diz respeito à análise interna dos fatores referentes à instituição, Pereira (2015, p. 28) diz que “está relacionada aos recursos, competências e capacidades essenciais da empresa”, o que permite analisar os pontos fortes e fracos. Já Tachizawa e Andrade (2006) defendem que a Análise SWOT é uma das abordagens mais frequentemente utilizadas para o planejamento estratégico, ela oferece aos gestores uma visão mais clara das circunstâncias em constante evolução nas quais as instituições operam, fornecendo insights valiosos sobre seu campo de atuação.

Sobre o ambiente externo, o Manual de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP (2007, p. 36) define as oportunidades como “situações ou elementos, atuais ou futuros, que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas”, considerando as vantagens que a instituição possa conseguir, e ABRAPP (2007, p. 36) completa com a conceituação das ameaças por “aquelas situações, presentes ou futuras, que proporcionam condições desfavoráveis à organização na consecução de seus objetivos”, ou seja, os desafios externos que devem ser enfrentados pela instituição.

2.2.3 Ciclo PDCA

Alves (2015, p. 41) considera que Ciclo o PDCA “é uma ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar os processos e produtos de forma contínua” e afirma que “o ciclo consiste em diferentes atividades que são planejadas com fim de proporcionar o alcance dos

objetivos determinados pela instituição”. Cesário (2019, p. 25) salienta que “a ideia do ciclo de gerenciamento de BPM segue os princípios do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que é constituído de quatro etapas principais: 1. Planejar; 2. Modelar e otimizar; 3. Implantar processos; 4. Controlar e analisar processos”.

Essa ferramenta será importante na etapa de controle, pois nela encontramos a manutenção do ciclo e a avaliação do processo de planejamento estratégico. Sobre a perspectiva de processos de negócio que revelam uma abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. A *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) reconfigura o ciclo de vida com as seguintes denominações: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento, como vemos na Figura 6:

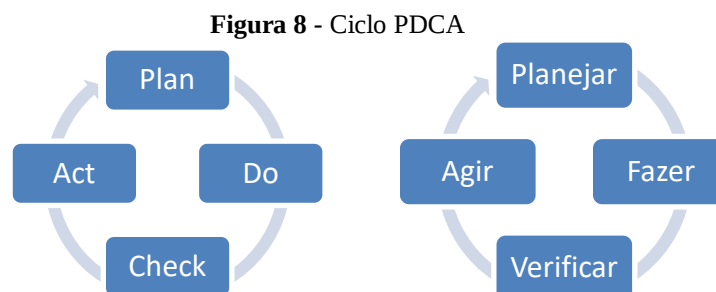
Figura 7 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível (pré-modelados)



Fonte: ABPMP (2013, p. 52).

Segundo Alves (2015, p. 1), “o Ciclo PDCA passa a ser um grande aliado, atuando como uma ferramenta gerencial de tomada de decisões e de garantia do alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Sendo um ciclo, as etapas são necessárias para as ações subsequentes e a cada deslize não previsto, ocorrido em outras fases, pode ser verificado e corrigido posteriormente na nova fase do processo. Isto está em conformidade com o que diz Alves (2015, p. 2) quando afirma que o ciclo PDCA “está fundamentado em um ciclo, com atividades planejadas e recorrentes, para melhorar os resultados e/ou atingir as metas estabelecidas, e por isso não possui um fim pré-determinado”. Por isso, é um ciclo que se renova a cada etapa, visando à melhoria contínua de todo processo.

Independentemente da quantidade de fases que um ciclo de vida de processos possa ter, a maioria deles pode ser organizado como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) como mostra a Figura 8:



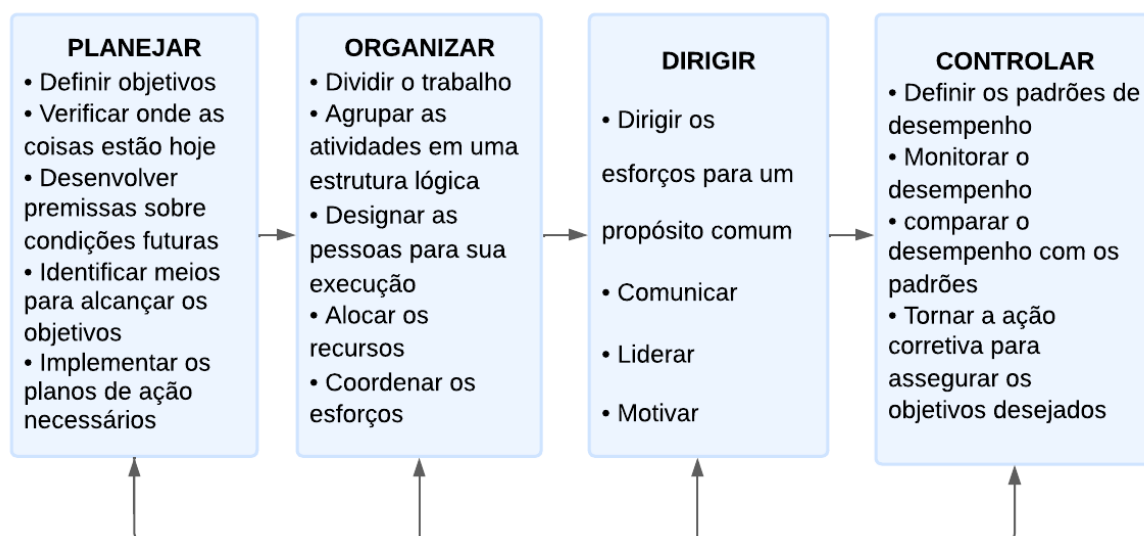
Fonte: adaptada de ABPMP (2013, p. 53).

A etapa planejar faz referência à definição dos problemas que precisam ser resolvidos bem como as ações necessárias que devem ser realizadas a fim de solucionar os déficits identificados. Além disso, Machado (2007, p. 7) diz que “são estabelecidas as metas e as formas de alcançá-las”. Para a autora, “esta etapa é caracterizada como a de maior complexidade porque erros cometidos na identificação do problema e no delineamento de ações dificultaram o alcance dos resultados”.

Na sequência, coloca-se em prática o que foi planejado na etapa executada, nela serão obtidos os dados que serão analisados posteriormente, conforme Machado (2007, p. 7) “nessa etapa é necessária iniciativa, educação e treinamento”. Na sequência, há a etapa verificar que ocorre análise dos dados assim como a comparação com a situação atual para certificar-se se as ações surtiram efeito esperado e se há erros no processo.

Machado (2007, p. 7) sinaliza que “caso a meta não tenha sido atingida deve-se retornar a fase de observação da etapa de planejamento, analisar novamente o problema e elaborar um novo plano de ação”. Por fim, na etapa de atuação acontece a correção, conforme o resultado obtido. Segundo Machado (2007, p. 7), “se a meta foi conquistada, a atuação será de manutenção (adotar como padrão o plano proposto). Se a meta não foi conquistada, a atuação será de agir sobre as causas que impediram o sucesso do plano”. Almeida (2021, p. 43) afirma que este método é considerado eficaz na literatura quando é “realizada a correta verificação e levantamento dos pontos debilitados, além do emprego devido das ações corretivas necessárias”.

Chiavenato (2003) organiza as etapas para cada parte do processo do ciclo PDCA, definindo as ações próprias para cada etapa como mostra na Figura 9:

Figura 9 - As funções dentro do processo administrativo

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2003, p. 170 e p. 174-176).

Na Figura 9, a estruturação das ações para cada função do processo administrativo, feita por Chiavenato, mostra de forma didática os passos para cada etapa, tratando de maneira precisa e concisa os aspectos para cada momento de ação do Ciclo PDCA. Depois de refletirmos sobre as nuances do planejamento estratégico, entramos agora no que projetamos para o mapeamento de processos que se torna uma ferramenta de inovação para aprimorar as ações de planejamento da organização estudada.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSO

Empenhar-se, no avanço de processos eficientes, envolve não somente procurar por mudanças que aprimorem a qualidade de vida, mas também superar desafios, denotando uma busca constante por progresso como justiça social, liberdade e bem-estar comum. Logo, um importante passo para o diagnóstico é a investigação com a finalidade de detectar problemas, pois compreendemos que não é viável realizar um planejamento estratégico a nível municipal sem conduzir uma análise abrangente da situação atual em todas as suas vertentes.

Diante as organizações contemporâneas e do cenário de constantes mudanças, surge a “necessidade sentida por essas organizações de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras” (Motta, 1976, p. 89). Do ponto de vista dos estudos de estratégia organizacional moderna trazido por Motta (1976, p. 90), partimos da premissa que “um ambiente em constante mutação e turbulência que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização”.

Segundo Oliveira (2007, p. 5), “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde”. Então, as tarefas não são feitas no automático, tudo é intencional e proposital dentro do processo. “O fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele antecede à decisão e à ação” (Oliveira, 2007, p. 5). Na Figura 10, vemos a organização do processo de planejamento estratégico feita pelo ABRAPP, trazendo a visão geral que responde a quatro perguntas que dividem etapas do processo. O que nos permite a representação da análise de quem a organização é? Onde está? Para onde quer ir? Como chegar?

Figura 10 - Visão geral do Planejamento Estratégico

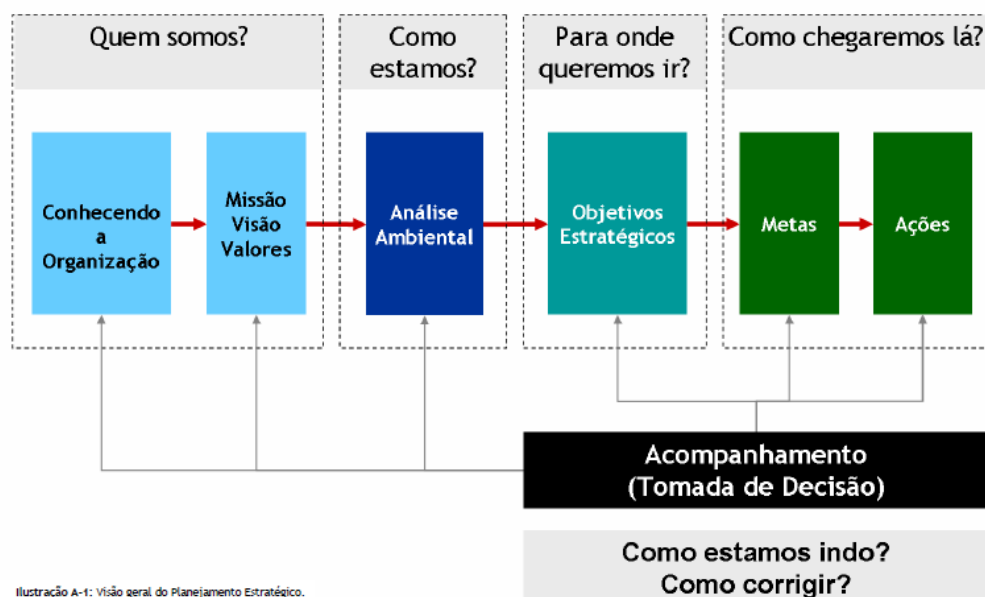


Ilustração A-1: Visão geral do Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria adaptada de ABRAPP (2007, p. 10).

Segundo Piacentini *et al.* (2017, p. 7), a conclusão da fase de Diagnóstico desempenha um papel fundamental na elaboração da etapa do Plano Geral. Nessa fase, a equipe de gestão determinará quais problemas merecem prioridade, definindo objetivos, estratégias e metas para lidar com os problemas identificados e classificados como prioritários, e isso servirá como base para a posterior avaliação dos resultados. Logo, podemos compreender que o planejamento estratégico envolve uma abordagem sistemática para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente, esse processo orienta a definição de metas, estratégias e ações que visam melhorar a competitividade da organização (Buriol; Damacena, 2006, p. 2).

Buriol e Damacena (2006, p. 4) complementam que compreender o planejamento como um processo significa reconhecer que não se limita à elaboração de planos, programas ou projetos, esses são instrumentos estabelecidos para facilitar a obtenção de metas, constituindo estratégias estruturadas para direcionar a ação em prol de objetivos definidos de maneira mais eficiente. Logo, a etapa inicial do planejamento começa com a avaliação, promovida pelo governo, das questões e circunstâncias que impactam a sociedade. Em seguida, prossegue com a avaliação das informações relativas a essas questões e a estipulação de metas que orientarão a implementação das ações, visando aprimorar o bem-estar da população (Buriol; Damacena, 2006, p. 8).

Dentro da concepção do Mapeamento de processos do ABPMP (2013, p. 428), “o mapeamento implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo”, uma vez que os “mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento” (ABPMP, 2013, p. 440). Ao analisar um processo e conhecê-lo, há como verificar se ocorre uma falha ou se alguma parte pode ser retirada do processo.

Ao que foi dito anteriormente, Machado (2007, p. 44) corrobora ao revelar que “eliminar as causas especiais de um processo é uma tarefa difícil que requer paciência, investigação, comprometimento e tempo, no entanto, quando essas causas são encontradas e sanadas, proporcionam grandes melhorias no processo”. Tendo em vista que todos os produtos ou serviços resultam de um processo, a forma mais eficaz de melhorar a qualidade é aperfeiçoar o processo (Pradella *et al.*, 2016, p. 50). Ao analisar o processo, conhecemos suas partes e podemos realizar a hierarquização dos processos, promovendo possibilidades de mudança ou correção, tendo um melhor aproveitamento, eliminando falhas ou partes desnecessárias. Cesário (2019, p. 19) diz que a “hierarquização ajuda no estabelecimento de prioridades e na análise da importância de cada processo para a organização, pois, melhora a visualização das relações existentes no decorrer da execução do processo”.

Dumas *et al.* (2013 *apud* Araújo; Casimiro, 2021, p. 11) definem um processo como “uma coleção de eventos, atividades e pontos de decisão inter-relacionados que envolve vários atores e objetos e que, coletivamente, levam a um resultado que é valioso para pelo menos um cliente”. Segundo Cesário (2019, p. 20), os processos são caracterizados como “primários, também chamados de processos de negócios, atendem às atividades-fim da organização. Já os processos secundários correspondem aos processos de suporte/apoio e de gestão”, sendo esses últimos o foco maior de nossa pesquisa.

Investigar a realidade atual nos dá subsídios de pensar como as partes ocorrem e refletir sobre o que queremos, elaborando o pensamento estratégico. Segundo Araújo e Casimiro (2021, p. 11) “um dos objetivos dos estudos sobre processos é de identificar como eles acontecem, descrever as etapas envolvidas e identificar os responsáveis e as variáveis que interferem no resultado”. Nesse sentido, o mapeamento de processo configura-se com uma estratégia relevante, porque dá para identificar como ocorre o planejamento dos gestores nas organizações, assim compreender seus processos e propor melhorias.

Na perspectiva de Silva (2019, p. 21), o uso da técnica de mapeamento de processos se mostra eficaz, pois ajuda a identificar problemas nos processos da organização e oferece uma visão abrangente do processo, evitando a fragmentação de procedimentos em detrimento de uma compreensão global. Isso permite que a organização conduza suas atividades de forma integrada, aprimorando a relação entre os resultados desejados e os custos envolvidos.

Essa análise estrutural dos processos propiciada pelo mapeamento dos processos corrobora para identificar problemas, reduzindo falhas nos processos e permitindo indicar melhoramentos, reduzindo custos no desenvolvimento de serviços, constituindo-se em uma ferramenta importante para entender de forma mais abrangente os processos e assim eliminar ou simplificar as mudanças que são necessárias (Hunt, 1996). Então, “o princípio básico do redesenho é racionalizar o processo, para minimizar o desperdício, remover complexidades sem valor, suprimir atividades obsoletas desnecessárias e consolidar atividades similares” (Pradella *et al*, 2016, p. 35).

No que diz respeito à racionalização do processo, Harrington (1991, p. 132) define 12 princípios que devem ser considerados no desenvolvimento do desenho. No Quadro 6, organizamos a ideia de Harrington pelos três tipos de planejamento, configurando-se em ações que podem ser implementadas nos níveis estruturais da organização, representados pela rede de ensino, gestão escolar e professores respectivamente.

Quadro 6 - Processos na organização

ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Avaliação do valor agregado	Simplificação	Eliminação da burocracia
Padronização	Redução do tempo de ciclo do processo	Eliminação da duplicação de atividades
Parceria com fornecedores	Linguagem simples	Atualização
Automação	Verificação de erros	Melhoria criativa

Fonte: Adaptado de Harrington (1991, p. 132).

No âmbito estratégico, instala-se a necessidade de avaliar as atividades do processo, assim poderá entender a contribuição das partes e padronizar as demandas para as unidades

escolares, buscando maneiras de implementar melhorias para o desempenho por meio de parcerias que propicie o uso de ferramentas de automação para simplificar as atividades, liberando os recursos humanos para atividades mais criativas.

Na perspectiva do Tático, compete à redução da complexidade e do tempo do ciclo do processo. Nesse aspecto, há verificação de erros e reorganizações de rotas por meio de linguagem simples que facilite a compreensão do que é solicitado no estratégico e o que é realizado no operacional. O Tático é o elo e o canal de comunicação entre as partes da organização, sendo fundamental para o trâmite das ações de planejamento.

No campo operacional, dentro do ambiente organizacional, cabe à eliminação de burocracias, eliminando tarefas desnecessárias e etapas duplicadas, caracterizando-se por descartar o dispensável. Outro princípio que remete a esse tipo de planejamento é a atualização, a busca por formação e capacitação constante na qual também há melhoria na criatividade dos processos educacionais.

Hunt (1996, p. 15) defende que o mapa de processos seja representado em linguagem gráfica, pois permite seguir algumas diretrizes essenciais. Primeiramente, é importante expor os detalhes do processo de maneira gradual e controlada, evitando sobrecarregar a compreensão. Além disso, a concisão e precisão na descrição do processo são encorajadas, facilitando uma visão mais clara. É fundamental focar a atenção nas interfaces do mapa do processo, onde as interações são cruciais. Por fim, uma análise de processos deve ser entregue de forma poderosa e consistente com o vocabulário do design, assegurando uma comunicação eficaz e alinhada com os objetivos da organização.

2.4 TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Visando ao melhoramento dos processos organizacionais, é necessário conhecê-los, e o mapeamento de processos vem como um meio de tornar esses processos conhecidos, contribuindo para visualizar os trâmites das etapas e melhorar os processos. O que está em conformidade com o ponto de vista de Silva (2019, p. 21) ao afirmar que “não se pode melhorar o que não se conhece. [...] Tornar os processos conhecidos é um grande desafio que o mapeamento pode ajudar a contornar”. Valle e Oliveira (2013, p. 21) complementam que “conhecendo bem esses processos fica mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios aos processos de maior importância”. O que está em conformidade com o pensamento de Villella (2000, p. 51) ao informar que “o mapeamento de processos seria uma ferramenta

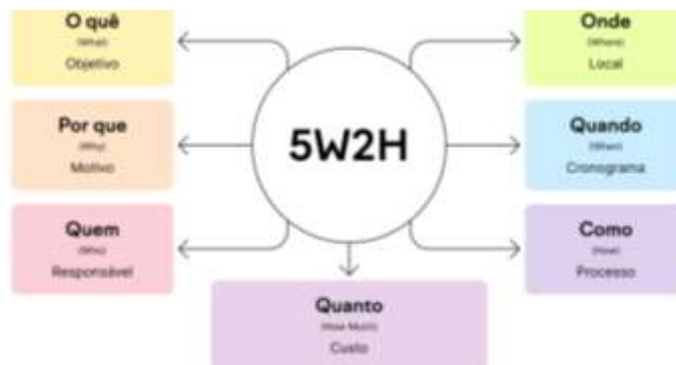
gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

De acordo com Souza (2014, p. 35) “os mapas de processo são tipos específicos de representação que utilizam imagens, gráficos, listas ou tabelas para detalhar os processos”. Os mapas em si já servem de forma prática para visualizar uma realidade de forma representada, colocar em um desenho o que se interpreta de fluxo, faz-nos entender como ele ocorre. Araújo e Casimiro (2021, p. 9) complementam que “o mapeamento do processo propicia caracterizar tarefas, identificar os responsáveis por cada atividade e verificar a conformidade das ações realizadas com a legislação pertinente”. Portanto, o mapeamento proporciona uma estruturação do planejamento estratégico e promove a inserção de outras ferramentas que são fundamentais para o processo de análise. Vemos agora as ferramentas que iremos utilizar no estudo.

2.4.1 Ferramenta 5W2H

O modelo 5W2H é uma ferramenta que ajuda na formulação do plano de ação, sendo realizada por meio de sete perguntas, como é definido pelo ABRAPP (2007, p. E-29): *What* (o que fazer); *Who* (quem o fará); *When* (quando ou até quando deverá ser feito); *Where* (onde será feito); *Why* (por que deve ser feito); *How* (como será feito) e *How much* (quanto vai custar). Essas perguntas organizadas na Figura 11 são importantes, uma vez que colaboram para realização do mapeamento das atividades, o que será feito, por quem e para quê, eliminando dúvidas sobre o processo e melhorando a gestão dos projetos.

Figura 11 - Ferramenta 5W2H



Fonte: Semrush Blog, 2024.

Logo, o 5W2H é uma técnica relevante para o levantamento global e que pode ser utilizada na etapa de formulação das estratégias e metas visando à melhoria dos processos da organização.

2.4.2 Modelagem BPMN

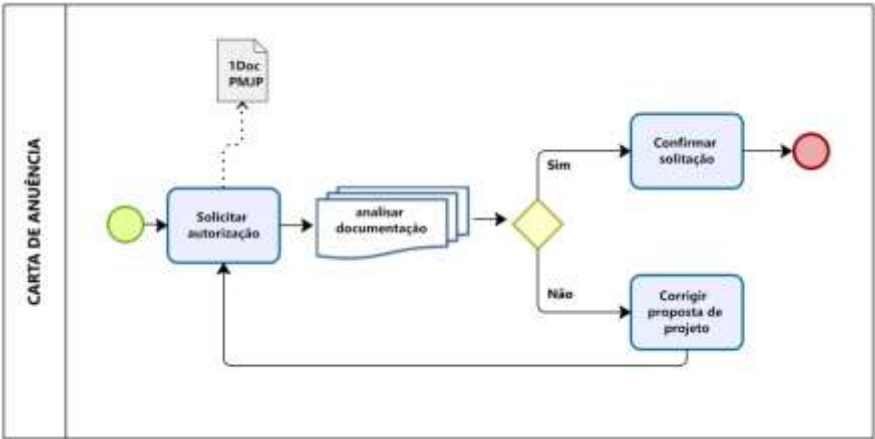
A gestão de processos de negócios, renomada como BPM (*Business Process Management*), é uma abordagem organizada para reconhecer, planejar, executar, registrar, avaliar, supervisionar, gerenciar e aperfeiçoar os procedimentos de uma empresa, quer seja através da automatização ou não. Seu objetivo é atingir resultados desejados que estejam em consonância com os objetivos estratégicos de uma organização (Pimentel Filho, 2023, p. 20).

Processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes e aplicar BPM é se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes. O gerenciamento intencional desses processos cria práticas de negócio mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, e que, em última análise, oferecem maior retorno às partes interessadas (ABPMP, p. 19).

A conceituação dos processos de negócio feita pela Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP) nos leva a um ponto chave de nossa pesquisa, a melhoria dos processos, uma vez que traz a compreensão dos processos e possíveis ajustes para o melhor aproveitamento das ações dos agentes que realizam as etapas dos processos de planejamento. A ABPMP destaca que a “BPM promove, cada vez mais, hábitos de trabalho eficazes e não apenas padroniza processos para aumentar a eficiência” (ABPMP, p. 31), pois a “BPM reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes” (ABPMP, p. 1).

Para facilitar a representação da linguagem gráfica no processo de mapeamento, há diversas ferramentas como *softwares* que auxiliam na análise dos processos. Dentre eles, há o *Bizagi Modeler* que usa simbologia adotada pela metodologia do *Business Process Management Initiative* (BPMN) que é um modelo de notação de diagrama da *Business Process Diagram* (BRD). Na Figura 12, verificamos um exemplo de modelagem do processo de solicitação de carta de anuência, por meio de um 1Doc., ao site da Prefeitura Municipal de João Pessoa (PMJP), elaborado com o auxílio do *software da Bizagi Modeler*.

Figura 12 - Modelagem do Processo de solicitação da carta de anuência



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

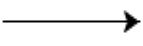
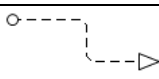
A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP) desenvolveu um Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios que serve como um manual de referência para profissionais de BPM. No contexto brasileiro, foi criada a versão em português do BPM CBOK (*Common Book of Knowledge*) v3.0, uma adaptação e expansão da versão em inglês, com o propósito de atender às demandas específicas do gerenciamento de processos de negócios no nosso país (Cesário, 2019, p. 23).

Segundo ABPMP (2013, p. 79), a notação *Business Process Management Initiative* (BPMN) “apresenta um grupo robusto de símbolos para modelagem de diferentes prismas de processos de negócio. Como na maior parte das notações, os símbolos descrevem relações claramente definidas, tais como fluxos de atividades e ordem de precedência”. “Fluxogramas têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo” (ABPMP, 2013, p. 82).

No Quadro 8, visualizamos os símbolos utilizados no Quadro 7 com seus respectivos significados para solicitação da carta de anuência à prefeitura.

Quadro 7 - Simbologia adotada pelo BPMN no software Bizagi Modeler

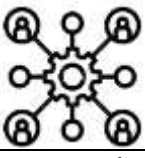
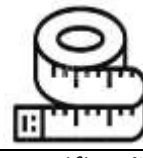
Ícone	Significado
	Início: O Evento de Início indica onde um Processo começará.
	Tarefa: Uma tarefa é uma atividade atômica que está incluída dentro de um Processo.
	Documentos: a inserção de documentos no processo.
	Gateways: Os Gateways (Decisões) exclusivos são locais dentro de um processo de negócios onde o fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos.

	Evento de fim: indica onde um Processo terminará.
	Fluxo de Sequência: é utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um Processo. Tem uma só origem e um só destino.
	Fluxo de Mensagem: é utilizado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las ou recebê-las.
	Objeto de dados: fornecem informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o processo.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Sendo que “o propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre o seu funcionamento”, constituindo como uma representação simplificada e podendo servir a diferentes aplicações como mostra o Quadro 8:

Quadro 8 - Aplicações da modelagem

Organização	Descoberta	Previsão	Medição	Explicação	Verificação	Controle
						
estruturação	aprendizagem	estimativas	quantificação	ensino	validação	objetivos

Fonte: Adaptado de ABPMP (2013, p. 72).

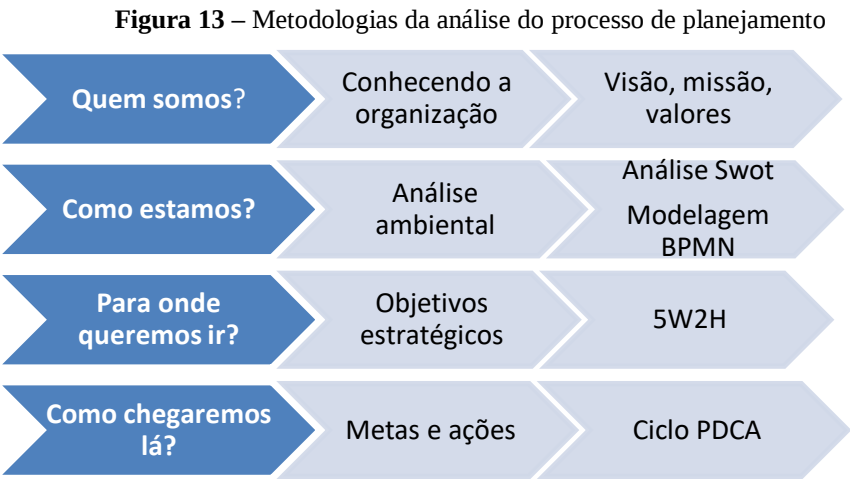
Para utilizarmos essa abordagem de mapeamento de processos Business Process Management (BPM), faremos uso do suporte do *software Bizagi Modeler* que é uma ferramenta de modelagem de processos de negócios (BPMN) utilizada para modelar, analisar e otimizar processos de negócios. Esse suporte permite a integração com outras ferramentas de tecnologia da informação, como sistemas de gerenciamento de processos de negócios (BPM) e sistemas de gerenciamento de *workflow*.

O *workflow* caracteriza-se não apenas por uma sequência de tarefas que determina um processo, mas por ser um método mais abrangente para organizar o fluxo de trabalho e torná-lo uma sequência mais eficiente. Essa estratégia é valiosa e pode ser utilizada por organizações para dar mais agilidade aos processos existentes ou aperfeiçoar a tomada de decisão, assim como aprimorar a eficiência, diminuir as possibilidades de erro e automatizar o processo.

Há algumas dificuldades para implementar essa estratégia nas empresas, pois é difícil adequar-se a essa nova forma de pensar e traçar novos rumos para lançar um olhar para o futuro, dentro das empresas, muitas vezes, há uma cultura que é resistente à mudança e isso dificulta a proposta de conhecer, refletir e ajustar os processos. Em contrapartida, há muitos

benefícios em a empresa conhecer seus processos e melhorá-los para ter mais sucesso e facilitar os trâmites das etapas.

O uso das ferramentas descritas no referencial teórico e organizadas na Figura 13 contribuirá para esclarecer a situação atual da organização e colaborar com as possíveis ações de melhorias nas rotinas de planejamento dos profissionais envolvidos com a educação.



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Verificamos que a Figura 13 relaciona as perguntas e as etapas dos processos organizacionais às ferramentas que foram utilizadas em cada parte do planejamento estratégico, elas favoreceram o diagnóstico e mapeamento dos processos. Na sequência elucidamos como foi feita a parte metodológica da nossa pesquisa, ou seja, como usamos essas ferramentas para desenvolver a pesquisa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

“O real não está no início nem no fim, ele se mostra pra gente é no meio da travessia”

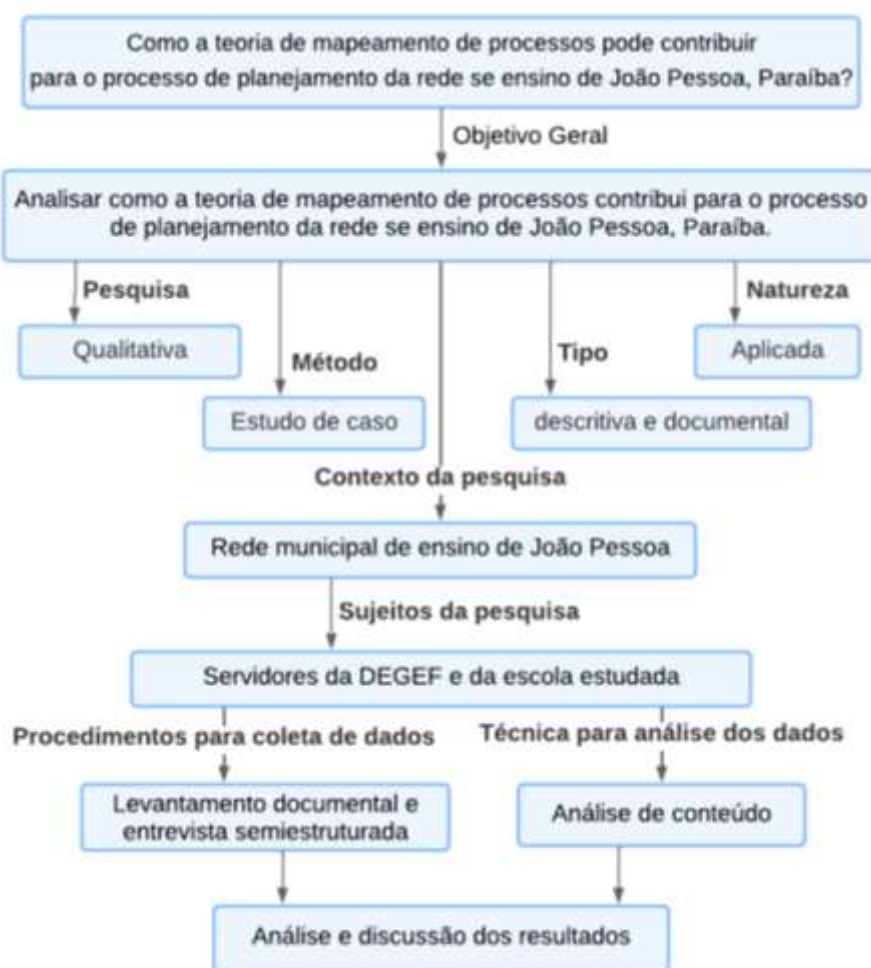
Grande Sertão Veredas, de Guimarães Rosa

A palavra “metodologia” revela-se como o estudo de um método que Zanella (2006, p. 57) define como “um procedimento, ou melhor, um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação”. O que se alinha com o pensamento de Cervo e Bervian (2002, p. 23), ao afirmar que o método “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Para Trujillo Ferrari (1982, p. 24), um método é a maneira de seguir um caminho. Na área científica, os métodos são as ferramentas fundamentais que estruturam inicialmente o raciocínio em sistemas, organizam de maneira sistemática a abordagem do cientista ao longo de uma jornada, com o propósito de atingir um objetivo. Portanto a Metodologia de Pesquisa ou Percurso Metodológico, como aqui denominamos, envolve a responsabilidade de reconhecer e examinar os “recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (Asti Vera, 1974, p. 7). Na próxima seção, tratamos do delineamento da pesquisa, caracterizando a pesquisa e seus desdobramentos, falamos do contexto da pesquisa e seus sujeitos, como também dos instrumentos da coleta de dados e da forma que foi feita a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para traçarmos os pontos que interligam o delineamento da pesquisa, partimos do questionamento da pesquisa que se relaciona com o objeto geral do estudo, caracterizamos a pesquisa, contextualizamos o local e os sujeitos da pesquisa, definimos os procedimentos para coleta de dados e as técnicas de análise dos dados como ilustra a Figura 14:

Figura 14 - Design da Pesquisa

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Este estudo adotará a pesquisa qualitativa, visando à compreensão profunda e contextualizada dos processos de planejamento organizacional na rede de ensino de João Pessoa. Conforme os critérios centrais da pesquisa qualitativa, este estudo detém-se mais em determinar se o material empírico baseia-se nas descobertas ou se a seleção e a aplicação dos métodos é adequada, bem como se constitui na relevância das descobertas e na reflexividade dos procedimentos (Flick, 2009, p. 24).

Segundo Zanella (2006, p. 97), o método qualitativo “origina-se na antropologia e utiliza métodos indutivos, objetivando a descoberta, a identificação, a descrição detalhada e aprofundada”. Ao analisar os aspectos da pesquisa qualitativa do tipo fenomenológico, observamos que as características apresentadas por Triviños (1987) perpassam os limites fenomenológicos e impregnam-se na pesquisa qualitativa de forma peculiar, pois estão inseridas na pesquisa em questão, caracterizando-se por apresentar cinco componentes que: considera o ambiente natural como fonte direta de dados e tem o pesquisador como um ponto chave por fornecer uma visão ampla e complexa do real social; é descritiva, pois a percepção

do fenômeno estudado no contexto é expressa pela interpretação dos resultados; preocupa-se com o processo e não somente os resultados e o produto; tende a fazer uma análise indutiva dos dados; tem como preocupação essencial o significado (Bogdan, 1982 *apud* Triviños, 1987, p. 128). Conforme Flick (2009, p. 20), “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida”.

A pesquisa qualitativa, particularmente o estudo de caso, promove a imersão do pesquisador no dia a dia da administração, permitindo um entendimento profundo, abrangente e integrado da realidade das operações que ocorrem nas organizações (Godoy, 2006, p. 144), por isso o estudo de caso foi escolhido para esta pesquisa, pois conforme Vergara (2016, p. 44) ele “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Chizzotti (2003, p. 136) revela que mesmo que se tenha particularidade, “nenhum caso é um fato isolado, independente das relações sociais onde ocorre”. Portanto, este estudo tem por finalidade analisar uma unidade de ensino do pólo 1 da rede municipal de ensino sem desconsiderar as ações de planejamento que ocorrem na rede de ensino municipal, tratando-se de um estudo centralizado em uma realidade mais específica de uma escola que retrata um contexto mais abrangente que ocorre na rede.

Conforme Yin (2001, p. 21), um estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...]”. O método de estudo de caso é considerado uma análise extensiva de informações de uma situação específica, um evento particular ou de processos modernos, “tomados como ‘caso’, compreendê-lo pormenorizadamente, avaliar os resultados de ações, transmitir essa compreensão a outros e instruir decisões” (Chizzotti, 2003, p. 136).

Para evidenciar o estudo de caso como método singular para ser usado nas pesquisas voltadas para área organizacional, Hartley (1995 *apud* Godoy, 2006) afirma que este método tem sido amplamente empregado na área de comportamento organizacional, particularmente quando se busca compreender os processos de inovação e transformação organizacional, resultantes da complexa interação entre fatores internos e influências externas.

De acordo com o autor, a metodologia do estudo de caso tem se mostrado eficaz para rastrear e examinar esses processos de mudança, permitindo a identificação e análise das forças históricas, das pressões contextuais e da dinâmica envolvendo diversos grupos de *stakeholders*, que podem tanto apoiar quanto resistir a tais transformações, dentro de uma ou

mais organizações, ou mesmo em grupos específicos dentro delas (Hartley, 1995 *apud* Godoy, 2006). Para Godoy (1995a), a pesquisa qualitativa,

Não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995a, p. 58).

Em conformidade com a percepção de que o estudo de caso descritivo foi definido nesta pesquisa qualitativa por apresentar-se por um relato detalhado de um fenômeno social, buscando a complexidade dos aspectos permeados na situação. A característica descritiva do estudo caracteriza-se por ser atóricico, o que propicia a formulação de hipóteses peculiares que trazem a tona fenômenos poucos estudados, dando margem a construção de base de dados para futuros trabalhos comparativos e produção de novas teorias (Godoy, 2006, p. 124).

Marconi e Lakatos (2016, p. 157) afirmam que, na pesquisa documental, a fonte de coleta de dados, seja escrito ou não, é limitada a documentos que definimos como fontes primárias. A opção por recorrer ao levantamento documental é identificar de forma precisa os documentos que norteiam o planejamento realizado na rede. De acordo com Merriam (2009, p. 44, tradução nossa), os investigadores qualitativos preferem recorrer a múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e documentos, pois analisam todos os dados, agrupando-os em temas que perpassam todas as fontes de dados.

Nossa pesquisa caracteriza por ter uma natureza aplicada, uma vez que, conforme Zanella (2006, p. 30), a pesquisa científica aplicada tem por objetivo produzir respostas para os problemas humanos, compreender como encarar um problema. Trujillo Ferrari (1982, p. 171) ressalta que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Merriam (1988) enfatiza que a opção pelo estudo de caso significa que o interesse do pesquisador relaciona-se mais à compreensão dos processos sociais que acontecem em um contexto determinado, tendo em vista que o uso desse método denota o desejo dos pesquisadores de entender a situação em profundidade, destacando seu significado para os variados sujeitos envolvidos. Ainda sobre o ponto de vista dessa autora, os estudos de caso são caracterizados por sua natureza específica, descritiva e exploratória, fundamentando-se principalmente na dedução a partir do exame de diversas fontes de informações.

3.2 LOCUS E SUJEITOS DA PESQUISA

Esta seção traz o contexto da pesquisa em questão, assim como os sujeitos que foram alvos do nosso estudo. Segundo Godoy (1995b, p. 21), “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”. Yin (2001) ressalta que estudos aplicados examinam um fenômeno atual no contexto da vida real. Zanella (2006 p. 62) complementa que “esse tipo de estudo nasce de uma formulação teórica, confrontando-a com a realidade, isto é, com a observação empírica, ou nasce de observações empíricas (dados coletados) e seguem para as interpretações, chegando à teoria”.

Zanella (2006, p. 35) ainda acrescenta que

A pesquisa qualitativa proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos.

Portanto, verificamos que, no contexto estudado, há sujeitos que vivem a realidade que o certam, conhecem o processo de planejamento, pois isso faz parte da sua atuação profissional, logo, contribuem com a pesquisa de forma significativa, pois “numa busca qualitativa, preocupamo-nos menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (Minayo, 1996, p. 102).

3.2.1 Contexto da pesquisa

O Estudo de caso compreendeu a Escola Municipal Aruanda da Rede de João Pessoa que localiza-se no estado da Paraíba, Brasil. A rede de ensino é caracterizada por sua diversidade cultural e social, abrigando uma diversidade de 105 escolas públicas que atendem aos alunos de diferentes faixas etárias, níveis de ensino e contextos socioeconômicos. Dentre essas escolas, 64 atendem ao Fundamental II, dessas 14 atendem apenas aos Anos Finais, e as demais, abrangem além dos Anos Finais, também os Anos Iniciais e/ou a EJA, sendo essas escolas que ofertam a 2º etapa do Ensino Fundamental, o universo de nossa pesquisa.

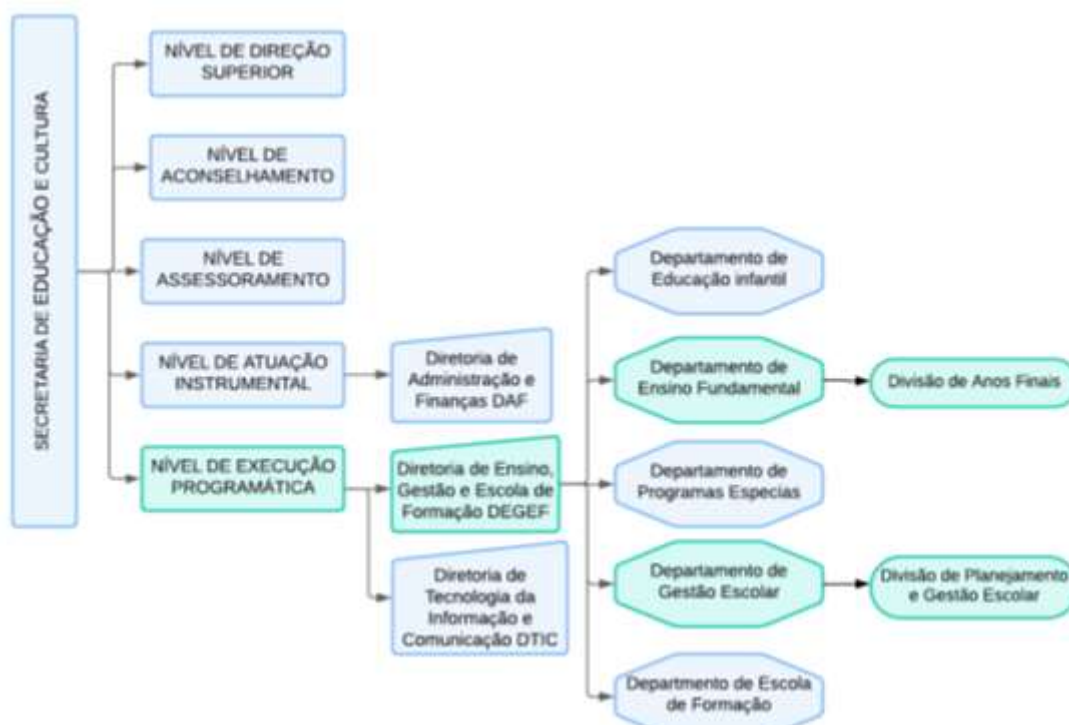
No ano de 2021, segundo os últimos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os Anos Finais do Ensino Fundamental II da rede de ensino de João Pessoa atendiam aos 21.151 alunos matriculados nas turmas de 6º ao 9º ano com 2.523 docentes atuando nesse segmento. As 105 escolas da rede de ensino municipal são

organizadas em 9 pólos e estas em unidades de ensino. A Escola Aruanda pertence ao pólo 1 e foi escolhida por obter, nesses últimos anos, um dos melhores IDEB da rede, apresentando um público mais diferenciado do que em outros locais por conta da renda da comunidade local. Outro fator importante é a escola contar com uma excelente infraestrutura composta por auditório, sala de vivência, laboratório de ciência, biblioteca, entre outras ferramentas tecnológicas que foram implementadas depois da reforma de 2023, na qual ganhou o laboratório *Google* e o laboratório *Maker*, o que contribui para a obtenção de melhores resultados.

Outro aspecto da escolha dessa escola é o fato dela ser mais central e próxima da UFPB, por esse motivo ela já é alvo de outras pesquisas, tornando-se de mais fácil acesso, ademais já ouvimos comentários sobre a organização da escola e algumas atividades diferenciadas que são desenvolvidas nela que despertaram o interesse de pesquisar como as ações de planejamento ocorrem. Um dado relevante é que fui orientada a não realizar a pesquisa na escola na qual trabalho, sendo algo válido por compreender outra realidade, tomando como base o que já conheço, por meio da minha prática profissional na escola que leciono, e ampliando em um novo contexto. A escola Aruanda atende às etapas do Ensino Infantil e Ensino Fundamental, e nós optamos por limitar o foco da nossa pesquisa ao planejamento voltado para as turmas do 6º ao 9º ano devido ao fato de precisar as ações e demandas para esse segmento em particular.

A Secretaria da Educação e Cultura de João Pessoa possui cinco níveis estruturais que se subdividem como mostra a Figura 15, atualmente a SEDEC organiza-se em três diretorias: Diretoria de administração e finanças (DAF); Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação (DEGEF); Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC). Dentre essas diretorias a mais voltada para o alcance dos objetivos propostos por esta pesquisa é a DEGEF que está com uma cor diferente na Figura 15.

Figura 15 - Estrutura Organizacional da Secretaria de Educação e Cultura do Município de João Pessoa (SEDEC/JP)



Fonte: Adaptada do documento emitido pela Prefeitura de João Pessoa, 2021.

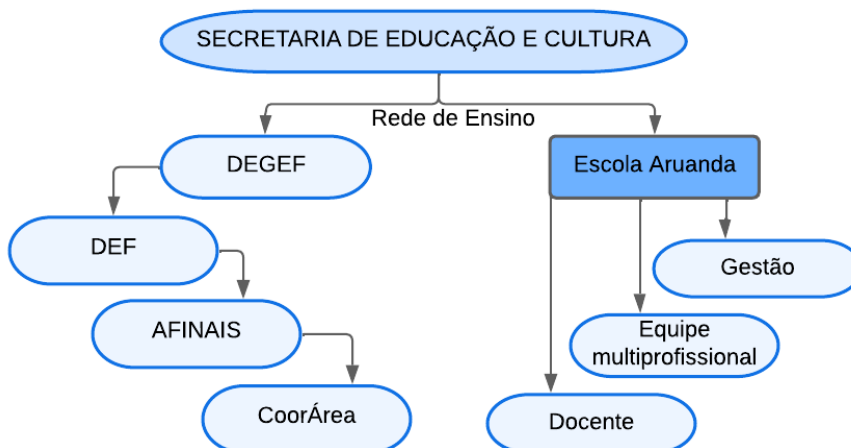
A DEGEF divide-se em cinco departamentos dos quais destaco dois como mais importantes para o desenvolvimento para a pesquisa: a Divisão de Anos Finais do Departamento de Ensino Fundamental e a Divisão de Planejamento e Gestão Escolar do Departamento de Gestão Escolar, inicialmente sendo esses dois departamentos alvos mais diretos da nossa pesquisa na rede municipal de ensino para realizar o diagnóstico organizacional do planejamento, todavia, ao analisar a finalidade do Departamento de Gestão Escolar que possui atribuições mais voltadas para prestação de contas dos diretores, constatamos que não era relevante para os objetivos do nosso estudo, portanto, decidimos focar no Departamento de Ensino Fundamental.

Segundo o censo escolar de 2022, a Escola Municipal Aruanda caracteriza-se por oferecer ensino regular, localizada na Rua Eurídice Félix Cabral, Bancários, em João Pessoa, Paraíba. Constando com 667 alunos matriculados, sendo 385 nos Anos Finais, e contando com um corpo docente formado por 34 professores. Conforme consta no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), obteve nota 5,6 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 2021.

3.2.2 Sujeitos da pesquisa

Para a realização das entrevistas estruturadas escolhemos oito sujeitos que atuam em dois segmentos, aqueles que estão inseridos no âmbito da escola e outros que atuam na DEGEF. Dentro da estrutura organizacional da escola estudada, há um gestor administrativo e um gestor pedagógico, o corpo docente dos Anos Finais que é constituído por 34 professores, e a equipe multiprofissional, formada pelo supervisor, psicólogo e assistente social. Dessas três possibilidades, selecionamos três sujeitos que representam cada campo de atuação da equipe pedagógica. Da SEDEC, selecionamos cinco servidores que atuam na Diretoria de Ensino, Gestão Escola de Formação (DEGEF), no Departamento de Ensino Fundamental (DEF), na Divisão de Anos Finais, como também um Coordenador de Área (CoordÁrea) de componente curricular da rede de ensino, os setores escolhidos são mais voltados para o planejamento de ensino. Selecionar sujeitos que atuam em partes diferentes da rede de ensino nos permite ter uma visão mais ampla dos fluxos de planejamento. A Figura 16 mostra a organização dos sujeitos escolhidos.

Figura 16 - Sujeitos da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Além dos dados da pesquisa, foram analisados os documentos que norteiam o planejamento estratégico da organização, o que dará suporte ao mapeamento dos processos. Os participantes desta pesquisa foram selecionados com o intuito de obter uma visão abrangente, significativa e diversificada das práticas de planejamento organizacional na rede municipal de ensino de João Pessoa. Para pesquisa qualitativa, não há preocupação em quantificar a amostra, o que será levado em conta é a questão da pesquisa, pois o

“investigador decide intencionalmente, considerando uma série de condições” para atingir os objetivos traçados na pesquisa (Triviños, 1987, p. 132).

Quanto aos aspectos éticos da pesquisa, todos os participantes foram abordados de forma ética, e o consentimento informado no Apêndice E foi assinado antes da coleta de dados. Foi assegurado que os participantes compreendessem os objetivos da pesquisa, o uso dos dados coletados e seus direitos de participação voluntária e de retirada a qualquer momento, sem consequências negativas. A pesquisa foi conduzida com respeito às diretrizes éticas estabelecidas pela instituição de pesquisa, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes que tiveram suas identidades preservadas.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, definimos os instrumentos por meio dos quais serão colhidos os dados, logo essa etapa é decisiva na pesquisa, tornando-se algo elementar para a continuidade da pesquisa. De acordo com a natureza aplicada do estudo e os objetivos traçados, no tocante aos procedimentos, realizamos o levantamento documental e a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados.

A entrevista caracteriza-se em um processo pelo qual o pesquisador extrai do participante, por meio de interação e uma conversa, informações relevantes para seu estudo. O que se alinha ao pensamento de Godoy (2006, p. 134) quando diz que “a entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. O que também corrobora com a ideia de Triviños (1987, p. 146) que afirma que a entrevista semiestruturada inicia com uma base de conhecimentos e depois apoia-se “em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

A entrevista semiestruturada foi definida como instrumento de coleta de dados com a finalidade de verificar como o planejamento vem da rede e é aplicado na escola. Os sujeitos serão entrevistados com o intuito de identificar as possíveis ações de planejamento, uma vez que executam papéis cruciais na execução das atividades de planejamento e gestão nas escolas em interface com a prefeitura.

O Quadro 10 demonstra de forma sucinta uma relação entre os objetivos traçados na pesquisa, os sujeitos escolhidos, as técnicas de coleta que foram empregadas, além dos critérios de qualidade da pesquisa.

Quadro 09 - Coleta de dados

OBJETIVOS	SUJEITOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	CRITÉRIOS DE QUALIDADE DA PESQUISA
Realizar um diagnóstico organizacional para identificar os fluxos das rotinas administrativas atuais da rede municipal de ensino; Identificar os gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura;	servidores da DEGEF – Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação DEF - Departamento do Ensino Fundamental, DAF- Divisão de Anos Finais, Coordenador de área E servidores da Escola Aruanda diretor, especialista, professor.	Documental Entrevista Semiestruturada Mapeamento	Descrição rica, clara e detalhada <i>Feedback</i>

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

A organização dos objetivos, sujeitos, técnicas de coleta de dados e critérios de qualidade da pesquisa, no Quadro 10, permite visualizar, de forma didática, os pontos que se relacionam à etapa de coleta de dados. Acreditamos que o levantamento documental assim como a entrevista foi suficiente para identificar os processos sobre o planejamento estratégico que ocorre na rede de ensino, como também serviu para realizar o mapeamento de processos. Na sequência, explico com mais detalhes esses dois processos de coleta de dados.

3.3.1 Levantamento Documental

Foi realizado um levantamento detalhado de todos documentos encontrados que estão relacionados ao planejamento, como normativas, diretrizes, material de apoio para elaboração do projeto político pedagógico e regimento escolar, PPPs, relatórios de atividades, ofícios, comunicados entre outros. Esse levantamento documental forneceu informações contextuais e históricas sobre as práticas de planejamento. Os documentos somados “as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, já que a maioria delas tratam de questões humanas” (Yin, 2001, p. 114). Além do mais, as entrevistas proporcionam “o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas” (Richardson, 2012, p. 207). Selecionamos a entrevista semiestruturada, pois, para Triviños (1987, p. 145-146), “é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados” em pesquisas com abordagem qualitativa.

3.3.2 Entrevistas Semiestruturadas

Foram conduzidas entrevistas com servidores da rede de ensino municipal que estão envolvidos com rotinas administrativas do planejamento. Isso permitiu a obtenção de perspectivas diversas sobre o processo atual de planejamento e identificação dos desafios enfrentados. Com o propósito de coletar os dados para pesquisa, contei com a aplicação de entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa, assim tratei os dados, através de análise de conteúdo.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os servidores da DEGEF (Apêndice A), diretora da escola (Apêndice B), docente (Apêndice C), especialista (Apêndice D), os roteiros foram divididos em três partes. A primeira relaciona-se a informações para traçar o perfil dos entrevistados, a segunda parte, composta de questões que se referem aos processos de planejamento, e a terceira parte, formada pelos aspectos positivos e negativos, internos e externos da organização que são propostos pela Análise SWOT.

Logo, na primeira parte da entrevista semiestruturada, constam-se perguntas que dizem respeito às características pessoais e profissionais dos entrevistados (função que ocupa, grau de instrução, tempo de atuação no cargo) para entender o perfil desses profissionais. Na segunda parte da entrevista, há questões de como o planejamento ocorre no setor em que a pessoa trabalha e quais os processos que perpassam esse planejamento, isso serviu para mapear e propor melhorias, já a terceira parte deu subsídios para realizar o diagnóstico da organização.

Dentre as entrevistas que ocorreram na pesquisa, apenas uma entrevista realizou-se de forma online, por meio do *Google meet*, as demais aconteceram de forma presencial no período de 11/06/2024 a 25/06/2024, todas foram gravadas, mediante a autorização dos participantes, posto que “a gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante” (Triviños, 1987, p. 148), as gravações foram transcritas, com o auxílio da ferramenta do *Good Tape*, para dar andamento à análise dos dados. Os entrevistados tiveram uma breve explicação sobre os objetivos da entrevista, na ocasião também assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E). Para preservar a identidade dos entrevistados, iremos codificar todos os sujeitos com a seguinte definição de E1, E2, E3... tanto para equipe pedagógica da escola como para os servidores da DEGEF. Para referir-se a resposta de algumas perguntas acrescentamos o número da pergunta. E1.1 refere-se a resposta do entrevistado 1, categorizado na questão 1 do roteiro. Para se referir à parte da Análise

SWOT, utilizamos o acréscimo de uma letra para categorizar a pergunta, exemplo, E1.F para Força; E1.Z para Fraqueza; E1.O para a Oportunidade; E1.A para Ameaça.

A análise dos dados é uma fase da pesquisa qualitativa que gera ações para interpretar e investigar os dados coletados, assim se averigua as descobertas do que se busca encontrar com a pesquisa. Para a análise de dados deste estudo, optamos pela análise de conteúdo que Bardin (2012 *apud* Campos, 2016, p. 38) define “como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens- indicadoras”.

As transcrições das entrevistas e os documentos foram submetidos a uma análise de conteúdo na qual ocorreu uma categorização que segundo Bardin (2012 *apud* Campos, 2016, p. 39) é “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo”. Serão identificados temas recorrentes, padrões e contradições relacionados ao processo de planejamento organizacional, bem como os gargalos e desafios enfrentados.

Chizzotti (2001, p. 98) caracteriza a análise de conteúdo como “[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, [...] A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento”.

Realizamos uma análise dos dados, visando uma compreensão crítica da realidade pesquisada, para suporte nesta investigação presente, no Quadro 10, apresentamos algumas ferramentas que nos auxiliaram na análise e interpretação dos dados, como o *Good Tape* que é uma ferramenta de transcrição automática, permitindo a transcrição de trinta minutos e até três transcrições por mês, porém utilizamos diferentes *login* para conseguir concluir a transcrição; o *Lucidchart* que é um programa com o qual criamos diagramas e gráficos como o de *cluster*, Canva para construir figuras; o *Xmind* que foi um software que facilitou a construção do organograma da DEGEF; *Mentimeter* ferramenta para criar uma nuvem de palavras online; O *Bizagi Modeler* que foi usado para mapear os processos das ações de planejamento, o que garantiu a organização dos dados facilitando o tratamento deles.

Quadro 10 – Ferramentas de tratamento de dados

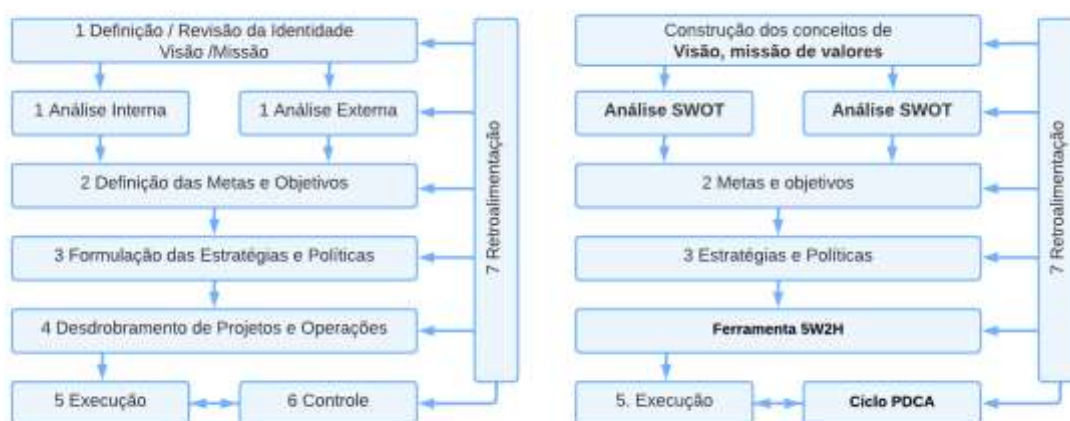


Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Para ampliar a investigação empírica, utilizamos os recursos da ferramenta 5W2H e a Modelagem BPMN com suporte do software *da Bizagi Modeler*, com base nas informações coletadas, foi feito um mapeamento dos processos de planejamento e das rotinas administrativas. Isso permitiu visualizar de forma clara os fluxos, etapas e interações envolvidas, seguindo as orientações do guia ABPMP BPM CBPK V3.0.

Com Figura 17, associamos cada etapa do modelo de Metodologia do PE proposta por Pereira (2015, p. 35) aos instrumentos que foram utilizados nessa pesquisa, nela visualizados sete etapas que simplificam e flexibilizam as adaptações à realidade da instituição.

Figura 17 - Planejamento estratégico e instrumentos da pesquisa



Fonte: Adaptada de Pereira (2015, p. 35).

Na etapa 1^o, ocorre a Análise Estratégica na qual foi revisada a identidade da rede de ensino e da escola estudada, por meio da definição dos conceitos de visão, missão e valores da organização. Na sequência, há o emprego da Análise SWOT para traçar a identificar dos fatores internos e externos que influenciam nas tomadas de decisões, isso nos permite situar quem a instituição de ensino é enquanto organização e fazer uma autoanálise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Na etapa 2 e 3, com base no que foi identificado, na etapa 1, há a definição das Metas e dos objetivos, formulando as Estratégias e Políticas para definir os meios para se chegar aonde se almeja. A etapa 4 foi articulada à Ferramenta 5W2H em nosso estudo, onde definimos quem faz o que no processo. Na etapa 5, ocorreu a execução do plano, tanto na esfera da rede de ensino municipal quanto nas unidades escolares. Na etapa 6, efetuamos o Controle do processo, usando o Ciclo PDCA que nos deu subsídios relevantes para analisar o ciclo e verificar o que deu ou não certo para agir sobre os resultados e por fim, na etapa 7, há o processo de retroalimentação que é colocado em prática para iniciar um novo ciclo de ações.

Para visualizar os passos dessa investigação empírica, elaboramos um mapeamento de processos de forma a visualizar e comparar o que foi diagnosticado, as possíveis ações para solucionar os problemas identificados na análise do planejamento estratégico usado pela gestão escolar. Por fim, resultou no Manual das Rotinas de Planejamento da Rede de Ensino de João Pessoa, trazendo os resultados observados ao longo deste trabalho para contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico nas unidades de ensino.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, debruçamo-nos sobre os dados que emergiram da pesquisa, analisando os resultados do levantamento dos documentos que norteiam o planejamento, relacionando-os com a prática profissional dos educadores e servidores da rede de ensino, sob a ótica dos participantes das entrevistas e minha observação, não só como pesquisadora, mas também como integrante dessa rede de ensino, conhecedora dos elementos que compõem a prática educacional dos professores. Nela também traçamos uma análise diagnóstica sobre os processos de planejamento, mapeando esses processos que ocorrem na rede e por fim tecemos algumas considerações do estudo desta pesquisa.

4.1 NORTEADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE DE ENSINO

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) foi o documento mais mencionado nas entrevistas, segundo o Ministério da Educação e Cultura, ela “orienta a elaboração dos currículos das redes de ensino e das propostas pedagógicas das escolas, garantindo a equidade e a qualidade da educação em todo o país”. Com base na BNCC, a prefeitura de João Pessoa organizou a Matriz de referência curricular (MRC) dos componentes curriculares do Fundamental II, trazendo diretrizes que detalham as unidades temáticas, objetivos de conhecimento e habilidades, além de sugestões sobre possíveis interfaces entre as demais disciplinas que devem ser abordados em cada componente curricular (disciplina) ao longo de um determinado ano de ensino. Essa matriz serve como guia para a construção dos currículos das escolas, assegurando a consistência e a coerência no ensino de diferentes disciplinas. Vale ressaltar que ela é fruto de uma construção coletiva entre servidores da SEDEC e professores da rede de ensino de João Pessoa que puderam opinar em uma formação destinada a esse propósito de elaboração da matriz.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional no Brasil, sendo um documento norteador das ações de educação nas instituições de ensino de todo país, foi o segundo documento mais citado. Essa lei é uma das mais importantes para educação, pois regulamenta o Sistema Educacional Brasileiro, definindo princípios, objetivos, estrutura e organização da educação em suas diferentes modalidades e níveis, desde a Educação Infantil até o Ensino Superior.

Os PCNs não deixariam de ser mencionados, pois foram elaborados pelo Ministério da Educação do Brasil e fornecem orientações para a elaboração dos currículos escolares do

Ensino Fundamental e Médio. Eles propõem objetivos, conteúdos, critérios de avaliação e metodologias de ensino, visando promover uma educação de qualidade. Apesar de ser um documento mais antigo, ele ainda está em vigência de funcionamento e, quanto à temática de planejamento, os PCNs são os documentos que mais orientam sobre o planejamento e trazem uma perspectiva mais global das ações dos profissionais de educação.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069/90, também foi citada, já que estabelece os direitos e garantias das crianças e adolescentes no Brasil. Ela aborda os direitos à saúde, à educação, à alimentação, ao respeito, ao lazer, à dignidade, à cultura, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, à profissionalização, à proteção contra abuso e exploração, detalhando o que cada direito oferece como garantia, além de determinar diretrizes para a atuação de instituições e autoridades, como o conselho tutelar, na defesa dos direitos dos menores de 18 anos. Na Figura 18, apresentamos os documentos citados pelos entrevistados.

Figura 18 – Nuvem dos documentos do planejamento



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024

Além das leis e dos documentos mais amplos que amparam e orientam as políticas públicas na escola foram mencionados o Regimento Interno da escola e o Projeto Político Pedagógico (PPP) que é o espelho da escola, pois é um documento que está alinhado aos processos de planejamento na escola, trazendo a tona o reflexo do contexto e da comunidade que atende, visualizando suas necessidades e prioridades, pensando em soluções para os problemas de forma coletiva e democrática. Ele caracteriza o PPP como “o norte da escola, a raiz da escola. Se ele não estiver concatenado com a nossa realidade, ele não está servindo para nada”.

Vieira e Albuquerque (2002, p. 36) definem o planejamento participativo (PP) como “um processo que possibilita o conhecimento da realidade por meio da ação e da reflexão”.

Logo, vemos uma relação intrínseca entre PPP e as ações de planejamento, pois, conforme a Lei Nº 8996/99 que dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino de João Pessoa, o Art. 5º relata que dentre as incumbências das Instituições de Ensino Fundamental e de Educação Infantil que são criadas e mantidas pelo Poder Público Municipal devem não só apresentar o Projeto Pedagógico, o Regimento Escolar e outros documentos definidos em norma para obter a autorização de funcionamento e credenciamento pelos órgãos competentes, como diz no inciso I, mas também, conforme o inciso III,

Elaborar seu projeto Pedagógico e seu regimento Escolar, com a participação da comunidade da escola, especialmente seu corpo docente e técnico, prevendo formas de organização do trabalho pedagógico, do controle do cumprimento dos dias letivos, do plano de trabalho dos seus servidores e do acompanhamento sistemático do rendimento dos alunos de modo a construir o sucesso escolar.

O órgão que autoriza o funcionamento das organizações de ensino é o Conselho Municipal de Educação que regula o credenciamento, disponibilizando documentos que orientam tanto a elaboração do PPP (Anexo A) como o Regimento Interno da escola (Anexo B) que estão na proposta de manual de planejamento desse estudo, eles são documentos solicitados, entre outros, e que boa parte das pessoas que trabalham nas instituições não têm conhecimento da existência dele, no entanto, verificamos na teoria o quão relevante é o PPP para o desenvolvimento das ações de planejamento da escola.

Quando nos esforçamos em evidenciar o contexto do meio social através do trabalho cooperativo, segundo Ferreira (1983, p. 7), o planejamento “deixa de ser uma metodologia de definição dos objetivos, escolha de estratégias e organização de ação, para se transformar numa metodologia de tomada coletiva de decisões e correspondente de ação que será assumida por todos”. Constatamos que não é no plano escolar registrado em um papel que se configura o plano de ação, mas nas decisões coletivas e no compromisso dos integrantes da comunidade escolar. Santiago (1997, p. 71) aponta que “a necessidade de se tomar à escola como espaço da prática pedagógica considerando-a como lugar da programação, da efetivação e da avaliação do trabalho escolar”. É nesse local que se efetivam as ações de planejamento. A *Conferência de Educação para Todos* ocorrida em (1994), traçou as seguintes considerações

Para que o projeto pedagógico assuma a dimensão política, deve ser referido a um projeto mais amplo da sociedade. A dimensão política atribui ao projeto pedagógico uma natureza democrática e requer o exercício da ousadia, a busca da utopia, rompendo imobilismos, desestruturando o presente para reestruturar o futuro; a construção dos projetos político-pedagógicos das escolas requer a descentralização e a democratização do processo de tomada de decisões, a ampliação da participação da comunidade escolar e o cumprimento de todos os seus membros na solução dos problemas da instituição (Brasil, 1994, p. 49).

Essas palavras reforçam a importância e a necessidade de se construir o projeto político pedagógico. Vieira e Albuquerque (2002, p. 111) afirmam que “a construção do Projeto Pedagógico demanda uma atitude de reflexão coletiva permanente do corpo da escola em direção às intenções e à consecução desses intentos por parte daqueles que são responsáveis pela condução desse projeto”, no entanto, nem sempre sua elaboração é levada em consideração, em boa parte das escolas, ele é só um documento esquecido que ninguém procura saber ou tem acesso livre, porém, quando é levada em conta sua atualização e aprimoramento, torna-se uma poderosa ferramenta para refletir sobre as práticas docentes e vida escolar.

Para Vieira e Albuquerque (2002, p. 111) a prática da construção do PPP “requer do corpo da escola conhecimentos e saberes específicos, bem como ousadia coletiva que vai se traduzindo na prática cotidiana a ser feita e refeita dentro e fora da escola”. Logo, é um grande desafio para as instituições de ensino usá-lo como base de suas ações, pois nem sempre há tempo para pensar em ações de aprimorar nossa visão sobre a prática pedagógica do coletivo como também meios de melhorar o ensino, pois inevitavelmente estamos imersos em atividades mais burocráticas que inviabilizam a possibilidade de validar esses instrumentos importantes da escola.

Além desses documentos, foi citada uma legislação nacional que traz as competências dos gestores escolares e também uma Diretriz para atuação profissional da equipe multiprofissional que orienta as funções dos especialistas das escolas.

A legislação do ensino constitui um referencial privilegiado para análise crítica da legislação escolar... Para compreender o real significado da legislação não basta ater-se à letra da lei: é preciso captar o seu espírito. Não é suficiente analisar o texto; é preciso examinar o contexto. Não basta ler nas linhas; é necessário ler nas entrelinhas (Saviani, 1976, p. 193).

Saviani revela a relevância do estudo da legislação para o ensino, porém ressalta que o contexto precisa ser levado em consideração na análise. Será que o que está na lei e é sugerido nos documentos é de fato como é feito na prática ou até mesmo pensar quais são as dificuldades enfrentadas no contexto que impedem que as demandas sejam concretizadas na prática. Depois dessa primeira exposição dos documentos mencionados nas entrevistas, iremos apresentar uma análise detalhada sobre cada um deles relacionando-os à prática dos participantes com base na análise dos dados da pesquisa.

4.1.1 Sob a ótica dos documentos norteadores do planejamento educacional

A constituição federal de 1988 define, no Artigo 205º, a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família que “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Para efetivação desse pressuposto são elaborados nove princípios, por meios dos quais o ensino deve ser ministrado.

No Artigo 206º, evidenciamos dois desses princípios que remetem mais propriamente ao planejamento do professor e da escola: o primeiro, no inciso II, fala da “liberdade de ensinar”, ou seja, a autonomia do professor de efetivar suas ações de planejamento, sendo reforçado no Artigo 15º da LDB onde consta que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Essa autonomia também está em consonância com o respeito ao “pluralismo de ideias e concepções pedagógicas”, princípio presente no inciso III do Artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB);

Já o segundo princípio da Constituição Federal que destacamos está no inciso VI que fala sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, esse princípio garante a participação de todos os sujeitos envolvidos com a escola, na elaboração do PPP, nos conselhos escolares e nas reuniões para tomar decisões importantes e pensar soluções para os problemas identificados, para assim promover uma educação de qualidade.

Além disso, a Constituição Federal prevê a obrigatoriedade de elaboração de planos de educação em todos os níveis de governo, conforme o Artigo 214º, para garantir a organização e o desenvolvimento do ensino. Dessa forma, a Constituição Federal estabelece o arcabouço legal para a elaboração e implementação de políticas e planos educacionais que garantem o direito à educação de qualidade para todos.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, no Artigo 12º, inciso I e VII, estabelece como competência dos estabelecimentos de ensino não só elaborar executar sua proposta pedagógica, bem como informar aos responsáveis sobre a execução da proposta pedagógica da escola. Então, é dever da escola realizar essa comunicação com as famílias, de forma que elas estejam cientes de como as ações são realizadas na escola.

A LDB, em seu Artigo 14º, revela dois princípios que dão base para os sistemas de ensino definirem as normas da gestão democrática do ensino público, sendo a “participação

dos professores na elaboração do projeto político pedagógico da escola” como também a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Esses dois princípios dão real destaque a participação de todos, assim deixa evidente qual é o sentido dessa participação.

Segundo a Lei Nº 8996/99, no inciso I do Artigo 19º, o órgão gestor do Sistema Municipal de Ensino é a Secretaria Municipal de Educação e Cultura que tem a especial incumbência de

Organizar, executar, manter, administrar, orientar, coordenar e controlar as atividades do poder público ligadas à educação municipal, consubstanciadas no Plano Municipal de Educação, velando pela observância da Legislação educacional, das deliberações da Conferência Municipal de Educação e das decisões dos Conselhos Municipais ligados à Educação.

Todos esses verbos de ações constituem um conjunto de funções que a Secretaria de Educação Municipal desempenha. Conforme o que está no site da prefeitura, a secretaria tem como uma de suas atribuições o “planejamento, execução, supervisão, inspeção, orientação, assistência social escolar e psicológica e controle da ação do governo do Município relativa aos níveis de educação exigidos na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional”, tendo como papel primordial dar suporte para as unidades de ensino, promovendo ações que orientem e organizem o trabalho dos profissionais cumprindo com as normas exigidas por lei. Segundo o Artigo 22º da LDB, “a educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”.

A Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação cumpre uma parte importante das ações voltadas para as escolas, pois ela é formada por cinco departamentos que integram o todo da educação nas escolas municipais e “tem como principal objetivo a efetivação de uma educação municipal de qualidade. Seu compromisso é com a construção de um processo educativo justo, democrático e solidário”, segundo consta no site da prefeitura.

No Apêndice F, fizemos um compilado dos Artigos das leis mencionadas nesse estudo para facilitar a consulta e pesquisa dos mesmos. Reforço que toda lei ou documento mencionado nesta pesquisa está, de alguma forma, relacionado à temática de planejamento, não se esgotando os documentos ao que está exposto aqui, mas trata-se de um recorte para destacar o que discutimos na pesquisa.

Todos esses artigos dispõem sobre as normas e determinações de como devem ser realizadas as ações dentro da escola, as formas de planejamentos e a prática dos docentes que é amparada por lei. No que diz respeito às determinações nacionais sobre as atribuições dos gestores mencionadas nas entrevistas, tratam-se de uma Minuta de parecer e projeto de resolução que revela a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar e o outro é um texto de referência que trata sobre a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, ambos abordam as mesmas competências.

O texto de referência dessa Matriz traz diferentes estudos que dão base aos parâmetros para a atuação desse profissional que ocupa o cargo de diretor escolar, conforme o documento o diretor tem papel “determinante na garantia de uma escola pública de qualidade para todos”, cumprindo as atribuições de

Coordenar a elaboração e execução da proposta pedagógica, garantir o cumprimento do plano de trabalho de cada docente, articular a escola com as famílias e a comunidade, conduzindo-a a estabelecer ações destinadas à promoção da cultura de paz, tornando-a um ambiente seguro e pedagogicamente rico (Brasil, 2021a, p. 1).

O principal objetivo desse documento é apresentar não só uma parametrização das políticas nacionais, estaduais e municipais, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, como também qualificar formações voltadas para esses profissionais nas redes e sistemas públicos de ensino, revelado em *Competências*, distribuídas em dimensões, atribuições, práticas e ações que determina o que se espera do mínimo para se efetivar no âmbito nacional.

Aspectos relevantes são reforçados nesse texto como definir políticas públicas nacionais para competência desse profissional, dentre elas está a capacidade de liderança, pois este é um importante fator para quem está em cargos de chefia e precisa gerir pessoas dentro de instituições, sendo de real relevância para o sucesso das práticas desenvolvidas nas escolas.

O documento traz alguns estudos realizados sobre o papel do diretor, e destacamos o feito sobre Liderança Escolar, pois ele ressalta “a importância do trabalho do diretor em criar um ambiente propício na escola para a melhora das práticas de sala de aula e para a aprendizagem escolar” (p.2), traçando como algo fundamental o aspecto da liderança na escola para formação dos diretores escolares, algo que deve ser considerado pelos sistemas de ensino.

Além disso, o documento define uma matriz baseada em dados de um levantamento documental feito das normativas existentes no Brasil, fruto que resultou na primeira versão do documento e que posteriormente foi debatido com diretores e representantes das secretarias

municipais e estaduais de educação, do Conselho Nacional de Secretários de Educação - Consed - e da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação - Undime - até chegar ao atual documento que temos hoje.

Vale destacar que uma parte do documento fala sobre o ambiente escolar como um local propício à aprendizagem, tendo em vista que os profissionais desempenham funções específicas em prol de um coletivo, sendo o resultado construído com os esforços de toda equipe profissional, logo, para que tudo ocorra bem é primordial garantir um ambiente escolar seguro.

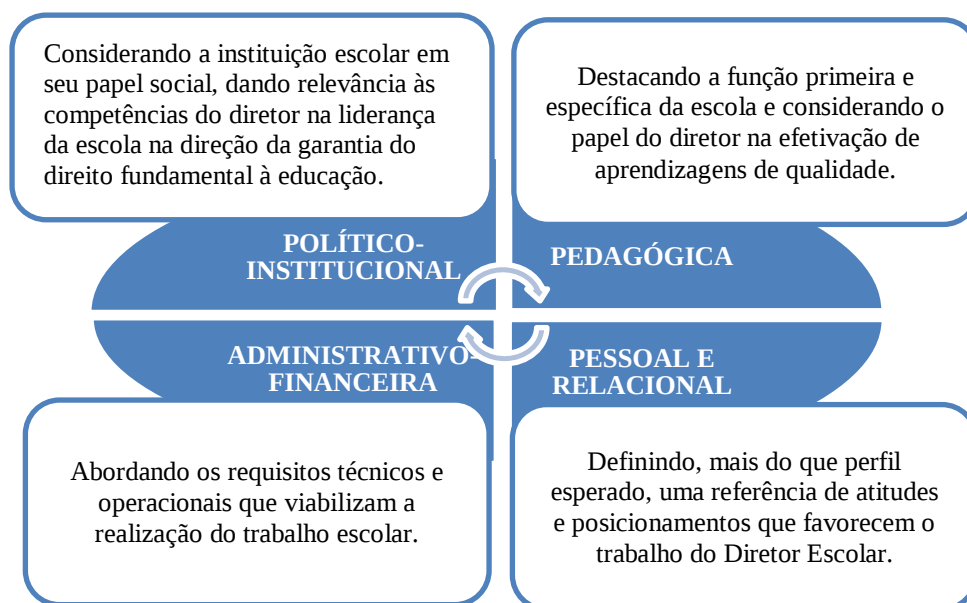
As pessoas que estudam e trabalham na escola necessitam se sentir acolhidas e protegidas durante toda a trajetória (diária) escolar, assim, é preciso que o poder público constitua as condições de segurança adequadas e compatíveis com os desafios e problemas sociais e territoriais que a contemporaneidade coloca à escola. Isto implica desde apoio à segurança patrimonial e, principalmente, às pessoas, chegando a toda estrutura da rede de proteção à criança e ao adolescente (Brasil, 2021a, p. 6).

O sucesso do desempenho escolar não se restringe apenas às ações de planejamento, mas ele está atrelado a vários fatores como a estrutura da escola, o contexto escolar, a comunidade, o alunado e as condições de trabalho. Se a escola tem um ambiente agradável, é bem estruturada, tem boas instalações, possui equipamentos que dão suporte à prática, certamente o estudante se sentirá mais motivado a aprender, e os profissionais da educação terão condições favoráveis de trabalho para desempenharem sua função com primor.

A função social da escola para ser bem desenvolvida demanda uma estrutura de condições materiais e estruturais adequadas ao trabalho pedagógico, com ambientes limpos e arejados, espaços adequados às práticas pedagógicas, equipamentos atualizados e com boas condições de funcionamento, materiais apropriados ao projeto formativo, entre outras diversas condições. (Brasil, 2021a, p. 7).

Outro aspecto relevante mencionado no documento é o destaque para formação dos diretores escolares, quando diz que eles assim como os docentes devem estar “em permanente atualização, a busca pelo conhecimento, pelos novos saberes e abordagens e pelas novas metodologias de ensino” (Brasil, 2021a, p. 7) e acrescenta que o diretor “deve constantemente buscar saber mais e melhor sobre a educação como um todo, sobre gestão e a organização escolar e sobre o processo educativo em particular” (Brasil, 2021a, p. 7).

Por fim, o documento traz um quadro com as competências organizadas em quatro dimensões, sendo elas: Político-Institucional; Pedagógica; Administrativa-Financeira e Pessoal e Relacional. A Figura 19 traz a definição dessas dimensões.

Figura 19 - Dimensões da Matriz de Competências do Diretor Escolar

Fonte: Adaptada da Minuta de parecer Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021b, p. 5).

Dessas dimensões encontramos oito menções a palavra planejamento nas três primeiras dimensões, sendo uma em Competências, na primeira coluna, e sete no campo de Atribuições/Práticas/Ações esperadas, na segunda coluna, como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 - Competências do diretor escolar

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL	
A.1) Liderar a gestão da escola.	Conhecer as legislações e políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada.
A.2) Trabalhar/Engajar com e para a comunidade.	Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos.
A.3) Implementar e coordenar a gestão democrática na escola.	Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.
A.7) Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica.	Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar.
B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA	
B.2) Conduzir o planejamento pedagógico.	Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola. Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes. Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade. Assegurar um calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.

B.3) Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem.	Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores.
B.4) Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação.	Utilizar os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.
C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	
C.1) Coordenar as atividades administrativas da escola.	Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.
D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL	
D.2) Agir democraticamente	Estimular a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.
D.7) Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional	Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.

Fonte: Adaptado da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021a, p. 14-24).

Apesar de não ocorrer a palavra planejamento, na quarta dimensão, observamos que há uma atribuição que diz respeito à elaboração do PPP e a outra refere-se à busca por melhorias através de qualificação e aperfeiçoamento de sua prática. O que traz um senso de autoanálise sobre seu trabalho que pode se configurar como um planejamento mais individual e particular do diretor, já que se configura como o refletir sobre suas ações práticas. Observamos que as atribuições do diretor escolar permeiam boa parte das ações de planejamento da escola, tanto o conhecimento sobre o planejamento estratégico, no que compete às normas e legislação, quanto no construir um ambiente propício para o desenvolvimento das ações de planejamento, além de conduzir a realização das reuniões, organização dos conselhos e elaboração dos instrumentos da escola.

4.1.2 Aspectos do planejamento da SEDEC de João Pessoa

A Rede de Ensino de João Pessoa é constituída por 75 mil estudantes, 4 mil professores, 105 escolas, 98 unidades de Educação Infantil, abrigando uma complexidade de sujeitos e contextos diversificados. Cada unidade ou um conjunto de unidades é uma realidade, conforme E4, essas unidades de ensino “pertencem a um determinado território, que mesmo estando dentro de uma mesma cidade, tem características específicas que são peculiares e diferentes, pois têm realidades diversas, seja pela questão geográfica ou

composição de suas equipes”. E4 também afirma que a grande referência, enquanto gestão da rede de ensino, é o “compromisso absoluto com a educação pública de qualidade”, pois a rede de João Pessoa “tem todas as condições, pelo seu quadro de profissionais, pela infraestrutura das escolas, pela secretaria informatizada e tecnológica, de ser uma referência para o Nordeste em termos de Educação”. Conforme E4, a Secretaria de Educação tem investido muito em três eixos de planejamento, como mostra a Figura 20:

Figura 20 - Eixos de ações de planejamento



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Dentro do Eixo trabalho, há escolas muito bem equipadas e com boa estrutura, porém também há escolas com estruturas precárias e as condições de trabalho desfavoráveis, o que prejudica qualquer ação que venha ocorrer na escola. As reformas são demoradas e se estendem por muito tempo, com muitas licitações de empresas diferentes, uma medida para amenizar esse problema seria focar as forças em uma única unidade de ensino para concluir o mais rápido possível, ou seja, trazer todos os serviços necessários em conjuntos para cada unidade de forma concomitante, depois passava para outra escola, assim agilizava todo processo e não prejudicava o ensino nas unidades. O eixo Formação é realmente relevante, no que diz respeito às parcerias, pois podemos ampliar e muito a qualidade e o aperfeiçoamento, no entanto, as formações poderiam ser mais voltada para os desafios da prática, com exemplos de metodologias ativas e estratégias de sucesso. O Eixo Currículo, talvez seja o

mais desafiador, pois criar uma proposta curricular é só o primeiro passo, depois temos que colocar em prática de uma forma funcional na rede de ensino.

Para desenvolver as ações de planejamento da rede de ensino, seja nas dimensões administrativa, pedagógica, tecnológica nos seus diversos setores, a organização da Secretaria de Educação e Cultura estrutura sempre sua execução com base nos 11 pilares que constam no documento de *Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024*. Veja na Figura 21.

Figura 21 - 11 Pilares das ações de planejamento na rede de ensino



Fonte: Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024.

Esses pilares são parte fundamental do que se pretende desenvolver e aprimorar na rede de ensino, enquanto educação pública municipal, os objetivos traçados e as metas estabelecidas sempre vão ao encontro desses pilares que se tornam grandes condutores das ações de planejamento. Ao investigar a formulação da identidade da organização, verificamos que não há uma definição de missão, visão e valores da instituição estudada e, com base nos conceitos do referencial teórico e estudo, elaboramos um esboço de como poderia se configurar as definições da organização que mostramos no Quadro 12.

Quadro 12 - Identidade da Rede de Ensino de João Pessoa

Visão
Ser reconhecida como uma rede de ensino de excelência, inovadora, tecnológica e inclusiva que tem como principal referência o compromisso absoluto com a educação pública de qualidade que contribua para o desenvolvimento global dos estudantes, valorize os profissionais de Educação e integre o 1% das redes de ensino municipais do Brasil que têm seu currículo autoral.
Missão
Assegurar uma educação de qualidade e equitativa que respeite a diversidade e promova o desenvolvimento das potencialidades de cada aluno, formando cidadãos críticos, éticos, conscientes, criativos, solidários, preparando-os para enfrentarem os desafios futuros e exercerem plenamente a cidadania, assim como valorize os profissionais de educação, proporcionando melhores condições de trabalho, melhorando a infraestrutura das unidades de ensino, garantindo formação continuada de qualidade para todos os segmentos da educação, além de tomar decisões de planejamento sempre com base em evidências científicas.
Valores
1. Inclusão: Garantir um ambiente acolhedor e respeitoso onde todas as diferenças são valorizadas e todos têm igualdade de oportunidades para aprender e se desenvolver. 2. Qualidade: Comprometer-se com a excelência educacional por meio de práticas pedagógicas inovadoras e atualização contínua de todos os profissionais da educação. 3. Ética: Promover a integridade, transparência e responsabilidade em todas as ações e decisões da instituição. 4. Respeito: Tratar todos os membros da rede de ensino com dignidade, valorizando as contribuições individuais e coletivas. 5. Sustentabilidade: Incentivar práticas que contribuam para a preservação do meio ambiente e para a construção de uma sociedade mais sustentável. 6. Colaboração: Fomentar o trabalho em equipe entre servidores, gestores, professores, funcionários e comunidade escolar, assim estabelecer parcerias com outras instituições para alcançar objetivos comuns. 7. Inovação: Estimular a criatividade e a busca por novas metodologias e tecnologias que aprimorem o processo de ensino e aprendizagem. 8. Compromisso Social: Contribuir para o desenvolvimento social e comunitário, formando cidadãos conscientes e ativos na construção de uma sociedade melhor.

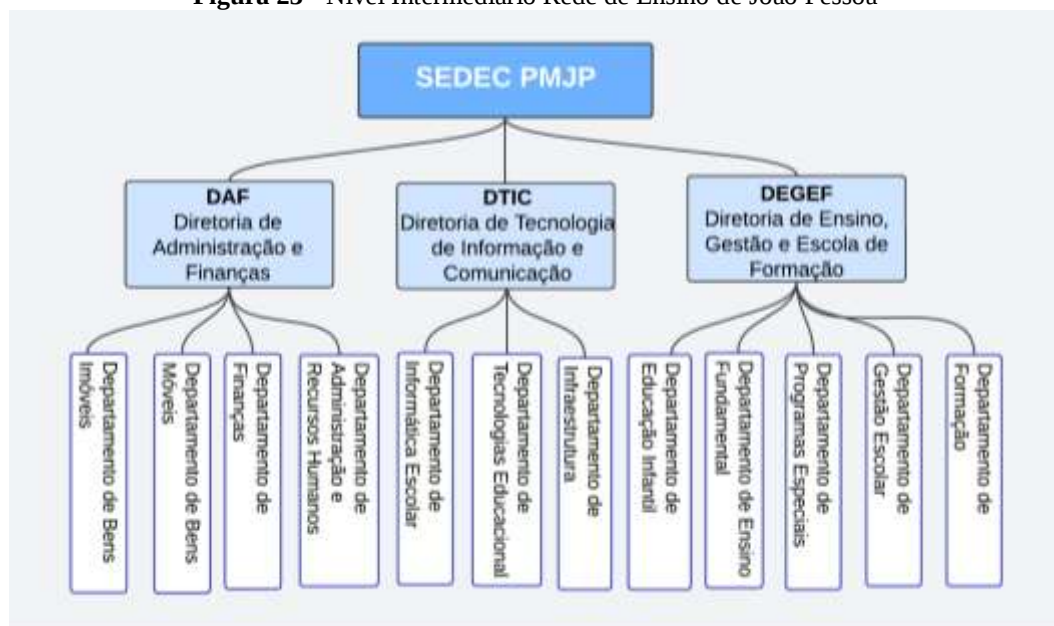
Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Ressalto que essa é uma sugestão do que poderia ser a formulação desses conceitos da organização, com base na teoria e dados da pesquisa, uma vez que essa é uma definição que deve partir da instância superior da rede de ensino, do seu nível mais estratégico, sendo uma decisão político-pedagógica da instituição. A secretaria de Educação e Cultura tem como escopo de planejamento estratégico sua organização dividida em níveis como mostra a Figura 22.

Figura 22 - Nível Institucional da Rede de Ensino de João Pessoa

Fonte: Adaptada Seminário Oficial PMJP, 2021.

Nessa parte da instituição, mostrada na Figura 22, ocorrem decisões que reverberam nos demais ambientes da instituição. No nível institucional, são tomadas as decisões globais pelos dirigentes que estão no topo da hierarquia, sendo lideradas pela Secretaria de Educação e alinhadas às decisões governamentais da prefeitura de João Pessoa. Os níveis são constituídos por subdivisões que montam a hierarquia que compõem as relações da instituição no seu campo de atuação. Dentro dessa composição há três grandes dimensões que são denominadas por diretorias, elas representam as áreas financeira, pedagógica e tecnológica, como ilustramos na Figura 23.

Figura 23 - Nível Intermediário Rede de Ensino de João Pessoa

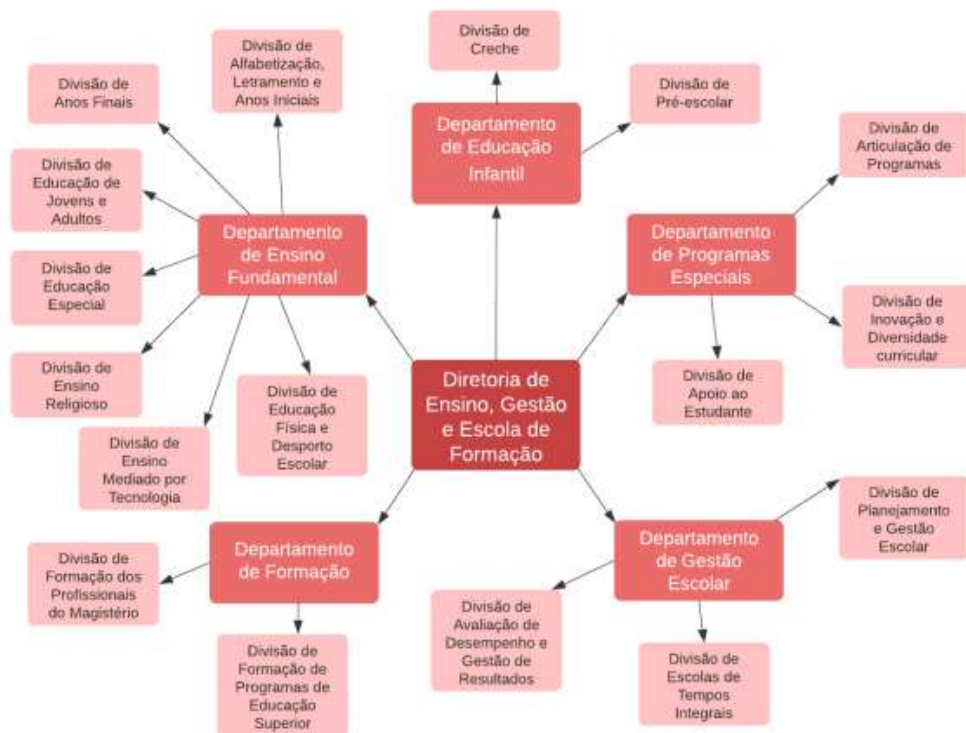
Fonte: Adaptada Seminário Oficial PMJP, 2021

Esse é o Planejamento Tático que se configura no Nível Intermediário, representado na Figura 23, recebe definições do nível Institucional e desenvolve meios para concretizar as decisões, realizando toda uma logística para a efetivação das ações e repassar os comandos para o Nível Operacional que são as 105 escolas da rede de ensino. Conforme E4, a Diretoria de Ensino “diz respeito mais à estruturação da organização do trabalho pedagógico nas escolas, ao pedagógico, ao ensino, à aprendizagem, ao currículo, à formação de professores, portanto, ela se move a partir de questões curriculares e de formação de professores”. Além de dialogar com a escola, gestores, especialistas e professores, procurando desenvolver ações integradas e mais condizentes com o contexto escolar.

A secretaria de educação traz as decisões baseadas nas definições do prefeito, as ações de planejamento são sistematizadas com a Diretoria de Ensino que repassa para os departamentos que de forma conjunta definem as ações com base no documento dos 11 pilares que respaldam as ações. De acordo com E4, os departamentos trabalham com “um conjunto de ações nessa perspectiva da direção, existem questões específicas de cada departamento, mas temos tomado decisões muito alinhadas do ponto de vista coletivo para apresentar as proposições à instância superior e poder executá-las”.

Verificamos que para se realizar uma ação de planejamento é necessária uma ação conjunta dessas equipes, pois não dá para dissociar essas partes, uma vez que elas caminham juntas e estão interligadas de forma intrínseca. Essas três diretorias por sua vez se subdividem em departamentos que agem de forma coletiva, tomando decisões em equipe para alcançarem os objetivos em comum. Interessante notar que uma única ação envolve uma teia de relações, sendo realmente um trabalho em equipe em que todos devem se dar as mãos e contribuir para que as ações se concretizem. A Figura 24 mostra a articulação da DEGEF com seus departamentos e divisões.

Figura 24 - Articulação da DEGEF com seus departamentos



Fonte: Adaptada Semanário Oficial PMJP, 2021

Essa teia de relações permite a consolidação das ações de planejamento pelos departamentos, pois cada instância cumpre seu papel e repassa as ações até chegar ao Nível Operacional da escola, onde de fato são interpretadas e colocadas em práticas pelos profissionais da educação. Ao analisar as Divisões dos Departamentos da Figura 24, verificamos que o Departamento do Ensino Fundamental é enorme, pois tem o maior número de divisões em relação aos demais, por contemplar os segmentos dos Anos Iniciais e Anos Finais, como também por desenvolver muitas ações integradas com os demais departamentos. Logo, atende a muitas demandas como explica E5

As demandas vão da organização das escolas, pensando em questões metodológicas, de ensino desde o início do ano letivo até as orientações pedagógicas e sistematizadas. Fazemos reuniões com pequenos grupos para avaliar os dados de aprendizagem, discutindo formas de estabelecer metas para avançar na aprendizagem. Ouvir os professores, pensar em formações, trazer instituições formadoras de renome, que possam estar refletindo, trazendo uma proposta formativa que impacte na aprendizagem, discutindo sobre avaliação e acompanhando o bimestre, essa proposta de planejamento está relacionada a um fim que é atingir patamares de aprendizagem cada vez melhores. [E5.3]

Para evidenciar como se dar as ações de planejamento entre os departamentos e divisões, trazemos a ação de Correção de Fluxo que é chefiada pelo Departamento de Ensino Fundamental, mas envolve a articulação dos demais departamentos, como Escola de formação e Gestão Escolar, embora um determinado departamento leve adiante um conjunto de ações. Essa ação faz parte dos eixos da *Política municipal de recomposição e recuperação de aprendizagem*, um documento que traz um conjunto de ações de recuperação e recomposição de aprendizagem, possuindo quatro eixos de atuação, como mostra a Figura 25.

Figura 25 - Eixos da aprendizagem



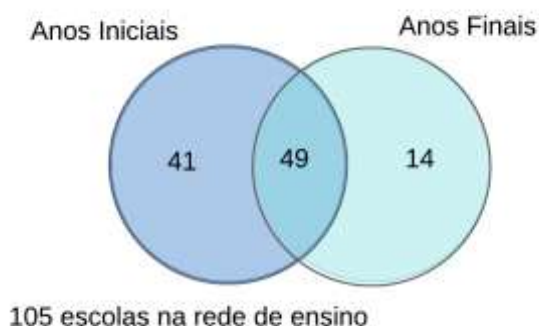
Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Outro exemplo de ação em conjunto foi o seminário para as lideranças estudantis, essa ação é liderada pelo Departamento de Programas Especiais, mas precisou da Diretoria Administrativa e da DTIC, para logística administrativa e tecnológica respectivamente, além do foco pedagógico dos objetivos do seminário com a DEGEF. Essas duas ações refletem as articulações das partes que compõem a Secretaria de Educação. Segundo E4, “o trabalho de gestão pressupõe pensar, organizar, atribuir funções, tarefas, atividades, a partir daquela linha condutora, aquele eixo que conduz a proposição e a realização das ações”. Logo, o trabalho em equipe é muito importante para qualquer ação educacional, não há como dar conta de tudo de forma individual e sozinha, então, a delegação de tarefas facilita e organiza o trabalho dos envolvidos. A Figura 26 mostra a relação da SEDEC que toma decisões globais e repassa as diretorias que de forma conjunta elaboram meios para concretizar as ações de planejamento da rede de ensino, efetivando-se nas 105 escolas do município de João Pessoa.

Figura 26 - Nível Operacional nas unidades de ensino

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Segundo E5, a DEGEF é o coração da Secretaria de Educação, mas a depender da demanda que ocorre, uma determinada diretoria é acionada pela escola para resolver a situação, por exemplo, estourou a caixa, dimensão financeira, procura a DAF, uma situação com um aluno, dimensão pedagógica é com a DEGEF, os alunos não receberam os *Tablets*, dimensão tecnológica, aciona a DTIC, logo, as 105 escolas estão ligadas a esses três grupos. Veja o Gráfico 1 da organização das 105 escolas.

Gráfico 1 – Escolas de Anos Finais

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

A rede de Ensino de João Pessoa tem 105 escolas de Ensino Fundamental, sendo 90 escolas que ofertam os Anos Iniciais, 63 que voltam para os Anos finais, como mostra o Gráfico 1, há 49 escolas que ofertam tanto os Anos Iniciais quanto os Anos Finais de forma concomitante. O número de 105 escolas justifica-se pela adição do Centro Municipal de Atividades Pedagógicas Integradas. Vemos muitas ações voltadas para os Anos Iniciais onde há a alfabetização das crianças e para o Ensino Médio em que os alunos partem para uma

Universidade, mas essa segunda etapa do Ensino Fundamental durante muito tempo não foi considerada em suas particularidades, vista apenas como um período intermediário de um processo. E5 concorda que no “Departamento de Ensino Fundamental precisamos avançar ainda muito nos Anos Finais, os Anos Iniciais está caminhando bem, há de se considerar que é um público menor que atua com as crianças, um grupo menor de professor”, porém os Anos Finais em contrapartida tem características próprias que os individualizam e não podem mais serem desconsideradas pela nova conjuntura que vivemos no contexto escolar.

Em maio de 2024, ocorreram videoconferências no canal Conviva Educação para orientar a Escuta das Adolescências que envolveu todas as escolas públicas do país com alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental. O Ministério da Educação (MEC), em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), promoveu a Semana da Escuta das Adolescências, através do Programa Escola das Adolescências do Governo Federal que visa fortalecer os Anos Finais do Ensino Fundamental, mobilizando gestores e equipes para escutar e acolher os adolescentes, promovendo uma educação de qualidade e equitativa.

No vídeo "Escutar e Acolher na Escola das Adolescências" (Ministério da Educação, 2024), representantes da Educação, como o presidente da Undime, da Secretaria Nacional de Educação Básica e membros do Consed, entre outros, fazem falas que destacaram a ausência de políticas formais nacionais para esse segmento e que a escola sozinha não dá conta de acolher e fazer acontecer, pois precisa de apoio. Teresa Farias, coordenadora geral do Ensino Fundamental do MEC, destacou que há 10 milhões de estudantes de escolas públicas dos Anos Finais do Ensino Fundamental, distribuídos em 47.000 escolas públicas no Brasil. O Ministério da Educação, com base em dados de 2023 do Inep, menciona que há 630.000 professores nesses níveis de ensino. Essa avaliação nas escolas incluiu uma etapa qualitativa, realizada durante a Semana da Escuta, com sessões de 2 horas, e uma etapa quantitativa com a resposta de um formulário anônimo. Essa primeira ação da Semana da Escuta ocorreu de 13 a 17 de maio e foi muito importante para começar a desenvolver ações de políticas públicas para este segmento. É relevante destacar que parte do Governo Federal que irá disponibilizar posteriormente os resultados para que as instâncias estaduais e municipais possam agir sobre esses dados.

Essa ação visa criar uma escola que se adeque ao contexto atual e seja mais atraente para os alunos, muitos dos quais não concluem esse segmento e não chegam ao ensino médio. Elaborar políticas públicas para esse segmento é importante para garantir seu progresso nos estudos. Por muito tempo, ele foi negligenciado ou tratado apenas como uma continuação do

Fundamental I, mas possui suas particularidades que os definem como um grupo singular e único. Compreender os processos cognitivos e socioemocionais dos adolescentes e suas necessidades é urgente para implementar medidas e um currículo significativo que garantam a permanência e a aprendizagem desses alunos na escola.

Há diferentes explicações sobre o motivo da ação de escuta, o contexto dos Anos Finais, desafios e particularidades, no entanto, duas falas do vídeo "Escutar e Acolher na Escola das Adolescências" destacam-se: Viviane Lima, diretora do CEF 102 Norte do Distrito Federal, compartilha um exemplo de sucesso no planejamento escolar, exemplificando várias ações que deram certo na escola em que ela atua (começa de 1h 04 até 1h 39 minutos); enquanto Gina Vieira, do Projeto Mulheres Inspiradoras, aborda as dificuldades do contexto escolar para a implementação de ações, trazendo uma percepção interessante da importância de políticas públicas voltadas para esse segmento, tocando em pontos como políticas de valorização dos profissionais de educação dos Anos Finais e melhoria nas condições de trabalho dos profissionais, defendendo que sem isso nada poderá ser efetivado (começa de 1h 39 até 2h 00 minutos). Essas falas são muito significativas, porque mostram uma realidade desafiadora que muitas vezes não é considerada pelo sistema educacional que apenas cobra resultados sem enxergar as dificuldades e desafios da prática.

Viviane Lima compartilhou sua experiência na gestão escolar, transformando a escola ao dar voz aos alunos, para que se sentissem parte da comunidade escolar, pertencentes, essa abordagem combateu o desinteresse e a desmotivação dos alunos. A direção participou ativamente das ações, consultando os alunos sobre os problemas e permitindo que sugerissem melhorias. À medida que essas sugestões eram implementadas, os alunos se sentiam mais responsáveis, autônomos, logo, passaram a valorizar e cuidar do espaço escolar. Foram promovidos eventos de conhecimento com competições entre grupos, mudanças nos cardápios dos lanches, melhoria nos banheiros, e divulgação dos trabalhos dos pais para fomentar a economia local. Essas ações resultaram em uma diminuição da evasão escolar e da violência, mostrando resultados positivos e inspiradores da instituição.

A diretora Viviane do CEF 102 Norte relata algumas ações que trouxeram resultados extraordinários, a frase “Criando Memórias Inesquecíveis com #102Inova” revela um acolhimento permanente nas ações, pois tem como premissa envolver os estudantes nas decisões da escola, dar-lhes um caráter de autonomia e pertencimento à escola. A CEF 102 Norte considera a participação dos estudantes fundamental para criar um ambiente escolar mais engajado e democrático. Com o projeto #102Inova enraíza-se a ideia de que os alunos são os verdadeiros protagonistas da educação. Envolver os estudantes nas decisões da escola

não apenas promove a aprendizagem, mas também contribui para a democracia e traz melhoria a qualidade da educação. Um gestor democrático não faz nada sozinho, ao permitir que as potencialidades dos alunos apareçam e se sintam pertencentes, o comprometimento com a escola surge de forma progressiva, pois isso os adolescentes precisam se sentir parte da escola para cuidar dela com prazer. Quando os estudantes perceberam que suas opiniões eram ouvidas pela diretora, coisas boas passaram a acontecer, os estudantes tornam-se sujeitos da educação e agentes do ambiente educacional.

Ao valorizar as experiências e expectativas dos alunos, os estudantes podem colocar suas vivências no processo de ensino e aprendizagem, ocorrendo uma valorização genuína na qual a gestão incentiva a diversidade e está realmente disposta a formular junto com os estudantes, criando um ambiente escolar favorável. Dentro CEF 102 Norte foi criado o Projeto #102Inova que é base de todas as ações da escola, prevendo inovações em três eixos principais: **Espaço Físico** - criando um espaço acolhedor e colorido, com portas de vidro em vez de grades, jardins, salas de aula inovadoras e banheiros modernos; **práticas Pedagógicas** - Adotaram metodologias ativas, amparadas pela pedagogia histórico-crítica e psicologia histórico-cultural; **Relações Humanas** - promoveram relações horizontais e democráticas entre todos os membros da comunidade escolar, demonstrando muitas ações que tiveram resultados de sucesso conforme Viviane. Iniciativas como o Projeto do ConViva, que foca em direitos humanos e relações horizontais, e atividades semanais como gincanas e assembleias, fortalecem o senso de pertencimento e responsabilidade dos estudantes. Eles se tornam "Guardiões da 102", cuidando da escola e participando ativamente das decisões. A Figura 27 revela os projetos e ações desenvolvidas pelo CEF 102 Norte.

Figura 27 – Ações do CEF 102 Norte



Fonte: Undime “Escutar e Acolher na Escola das Adolescências”, 2024

Acreditamos que escutar e acolher os estudantes é essencial para uma gestão democrática, pois, ao considerar todos os atores na construção da escola, promovemos uma educação de qualidade, participativa e alegre. Os estudantes se tornam protagonistas, críticos e capazes de contribuir para a melhoria contínua da nossa comunidade escolar. O pensamento de Viviane evidencia que a participação dos estudantes é o coração do projeto #102Inova, com criatividade, protagonismo estudantil, acolhimento e democracia, eles estão transformando o CEF 102 Norte em um espaço inovador e inclusivo. Quando os estudantes expressam vontade em estar na escola, sabemos que estamos no caminho certo para uma educação de excelência. No Quadro 13, vemos algumas medidas que foram tomadas para colocar as ações em prática na 102 Norte.

Quadro 13 - Medidas para Envolver Estudantes nas Decisões

Aqui estão algumas medidas que você pode adotar para envolver seus alunos nas decisões da escola:
Promova reuniões periódicas com os estudantes e inclua-os nos fóruns de decisão, como conselhos de classe e escolares.
Esteja presente no dia a dia escolar, recepcionando os alunos e visitando as salas de aula.
Utilize pesquisas para saber a opinião dos alunos sobre a escola.
Mantenha a sala da direção aberta para receber e ouvir os estudantes.

Fonte: Undime “Escutar e Acolher na Escola das Adolescências”, 2024.

Ainda no vídeo, Gina Vieira, do Projeto Mulheres Inspiradoras, fala sobre a realidade da prática dos professores, relatando a falta de políticas públicas eficazes para os Anos Finais do Ensino Fundamental, pois os professores enfrentam desafios como turmas com grande quantidade de alunos, que impossibilitam um atendimento individualizado, e a necessidade dos professores de trabalharem em várias escolas, por conta do valor pago, o que dificulta ações mais elaboradas. Ela destaca a importância de valorizar a carreira docente, melhorar as condições de trabalho e implementar políticas públicas com recortes raciais, de classe e gênero para melhorar a educação. Gina ressalta que não há como ter resultados positivos, desconsiderando as condições de trabalho dos professores e critica a pressão do capitalismo de plataforma sobre a saúde mental de todos, defendendo um acolhimento que comece pelos governos federais e desdobrando nas demais instâncias.

Segundo Gina, a escola enfrenta dificuldades em lidar com a educação nos Anos Finais, especialmente ao adotar um modelo autoritário, uma vez que o autoritarismo é incompatível com a natureza das adolescências, que clamam por liberdade e expressão. Problematicar essa etapa nos leva a refletir sobre as lacunas existentes e a necessidade de mudanças nas políticas de formação dos profissionais que trabalham com esses estudantes. Para que o aprendizado ocorra, o acolhimento e a escuta devem ser práticas transversais e

estruturantes em todo o trabalho escolar. Só acolhe e escuta quem se sente ouvido e acolhido. Portanto, é fundamental que os profissionais da educação também sejam valorizados e ouvidos. Enfrentar a dificuldade de lidar com as adolescências exige a construção de vínculos que façam com que os estudantes se sintam pertencentes.

É crucial marcar e valorizar a identidade dos profissionais que atuam nos Anos Finais. Eles enfrentam condições de trabalho desafiadoras, como 30 alunos por turma nos Anos Iniciais e mais 240 alunos nos Anos Finais para professores de Português que tem uma quantidades de turmas menor, considerando que possuem 6 aulas semanais por turma, no entanto quem tem 2 aulas por turma como as disciplinas de Arte e Inglês podem chegar a ter mais de 720 alunos. Muitos professores trabalham em duas ou três escolas, lidando com uma realidade considerada de geração "nutella" que parece afastar os adolescentes da escola, paralelamente, muitas famílias vivem em condições precarizadas, lutando pela sobrevivência.

Para transformar essa realidade, é necessário implementar políticas públicas que considerem recortes raciais, de classe e de gênero, pois a educação deve oferecer um conhecimento significativo, rompendo com o paradigma da escola tradicional e materializando o acolhimento. No entanto, a escola sozinha não dá conta dessa missão, já que é imprescindível o apoio das políticas públicas do governo federal que valorizem os vínculos sociais, pois o que conecta a aprendizagem é o vínculo!

Gina afirma que a participação democrática, aliada à Arte, cultura, educação e esporte, é essencial para uma educação de qualidade e cita a musica de Gonzaguinha "Eu acredito é na rapaziada que segue em frente e segura o rojão", ressaltando que enquanto profissional acredita na juventude, pois ela é capaz de não fogir da luta, que pode enfrentar os desafios e construir um futuro melhor, no entanto precisa ser acolhida e valorizada em suas necessidades, pois muitas vezes encontra-se em condições de vulnerabilidade. Então, temos que arregaçar as mangas e ir à luta para construir uma educação que acolha e escute, formando uma base sólida para o desenvolvimento dos nossos adolescentes que precisam serem percebidos em suas individualidades e os profissionais que necessitam ser valorizados são a chave para uma educação transformadora. Gina enfatiza que a superação das dificuldades passa pela criação de vínculos, pela participação democrática e pelo acolhimento, pois juntos podemos superar essa situação. Na prática, contatamos isso na realidade, pois, se o professor encontra o aluno uma vez na semana e lida com muitas turmas, fica difícil até memorizar o nome de todos os alunos, imagine entender seu contexto, suas dificuldades e particularidades, por isso o desafio para construir a manhã desejada, onde todos têm voz e vez, e colocar a educação como uma prática de liberdade e inclusão.

A escola precisa se sentir qualificada e valorizada para criar vínculos significativos, não tem como criar vínculos com os alunos se cada professor possui muitos alunos para lidar. Gina menciona pensadores como Paulo Freire e Pedro Demo, afirmando que a educação deve nutrir o pensamento, a alma, os sonhos e os desejos dos adolescentes, permitindo-lhes recriar o mundo. Logo, para colocar um projeto como o da diretora Viviane em prática, é preciso políticas públicas para apoiar os profissionais, garantindo que eles se sintam ouvidos e acolhidos, um vez que é essencial construir vínculos entre professores e alunos, promovendo uma convivência democrática e cidadã dos sujeitos, integrando a educação à arte e cultura.

Melhorar o ensino para os Anos Finais é algo urgente e necessário, devido às situações que vivemos nas salas de aulas, como indisciplina, desrespeito, falta de interesse dos alunos, descaso, violência, evasão, a cada ano o ensinar para adolescentes tem se tornado algo muito desafiador e isso causa muita angústia para os professores que se desdobram para ofertar o melhor, elaboram diversas atividades, buscam estratégias, mas parece que nada funciona, os resultados esperados não chegam, a prática fica cada vez mais difícil, os desafios são imensos, falta recurso, falta tempo, há atropelos nas ações de planejamento, a família não ajuda. Tudo isso é reflexo do contexto social que vivemos em que os adolescentes julgam que não precisam estudar e que o professor é quem tem que fazer tudo, mesmo eles não fazendo o menor esforço em direção ao conhecimento.

Na prática, a avaliação quantitativa seria uma nota pelas atividades desenvolvidas, o aluno ganha ponto por realizar uma tarefa que enquanto aluno deveria ser sua obrigação ou recebe ponto por frequentar as aulas, porém chega ao fim do bimestre e há vários alunos que não têm um visto sequer no caderno. É realmente problemático, pois quanto mais o professor se esforça em um sentido e não obtém resultados, menos se sente professor e mais próximo do fracasso se sente, porém a sala de aula é uma mão de via dupla, não há como dar certo, se não há o retorno que é o empenho do aluno, o interesse em aprender, portanto é necessário olhar as particularidades desse segmento e agir urgentemente. Sobre a divisão de Anos Finais do Departamento do Ensino Fundamental, E6 afirma que

é a equipe que há menos pessoas envolvidas, ela é uma divisão recém-formada e reflete muito sobre o lugar dos Anos Finais da educação brasileira, você vê que têm poucas coisas escritas na literatura e políticas públicas específicas para esse grupo, agora com essa nova configuração do MEC, ocorreu a Escuta das adolescências, voltada para os 6º e 9º anos, mas até então não há uma demarcação nas secretarias de educação para os Anos Finais, não existe uma preocupação ou uma definição mais clara do lugar dessa segunda etapa dos EF e isso se reflete aqui na secretaria de educação. Diria que avançamos nessa nova gestão, pois temos no organograma um lugar para os Anos Finais. [E6.2]

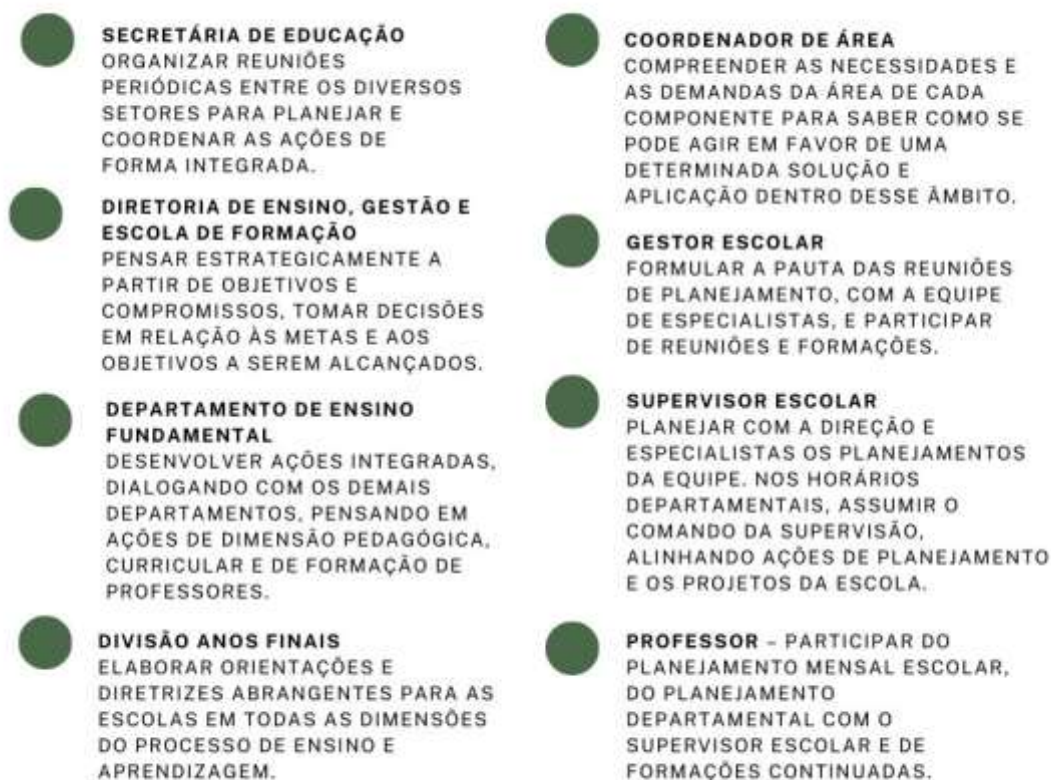
A divisão de Anos Finais articula-se por meio de uma coordenação de área formada por dezoito professores, a chefe de divisão e uma coordenadora de correção de fluxo que planejam do ponto de vista do currículo, da metodologia e da prática pedagógica dos professores. Das quais articula ações sobre a Matriz curricular, Programa de recuperação de aprendizagem para os Anos Finais, Programa de Correção do Fluxo de Aprendizagem e Avaliação Diagnóstica em rede. Sobre a Matriz Curricular coletiva e autoral, segundo E4, “o novo documento, intitulado ‘A sistematização da elaboração da proposta curricular da cidade de João Pessoa’, estará disponível na íntegra em alguns meses”. A DEGEF coordena esse trabalho coletivo com a participação de muitas equipes, o que exigiu muito planejamento, avaliação e decisões, além de várias revisões, ouvindo tanto a base quanto a secretaria. E8 detalha o processo de elaboração desse documento tão importante e E7 complementa.

Para chegarmos a versão “final” da proposta curricular, foram várias etapas que podem ser assim resumidas:

- a) Encontros de estudos para discutir vários documentos e livros sobre currículo, os quais contavam com a participação da Diretora de Ensino, Gestão e Escola de Formação, a Diretora dos Anos Finais, a Diretora dos Anos Iniciais e dos coordenadores dos diferentes componentes curriculares, aconteciam geralmente quinzenalmente e, algumas vezes, quinzenalmente e tiveram a duração de aproximadamente seis meses;
 - b) A leitura e discussão de documentos curriculares de diferentes estados e municípios, focando mais aprofundamente ao componente curricular de cada coordenação, as quais aconteciam no grande grupo e também entre os coordenadores de cada área e também tiveram duração de aproximadamente seis meses;
 - c) Elaboração de matrizes curriculares provisórias e de várias versões da proposta curricular, realizada pelos integrantes de cada coordenação de área;
 - d) Apresentação da versão “preliminar” da matriz curricular aos colegas de nossa área de atuação para que, em grupo, realizassem a leitura e discussão e apresentassem sugestões de modificações (cortes, acréscimos, remanejamentos, reescrita etc.);
 - e) Mapeamento de todas as sugestões apresentadas e reformulação da versão final com base nessas sugestões;
 - f) Convocação dos representantes indicados pelos colegas para realizar decisões relativas à reformulação da proposta curricular;
 - g) Entrega da versão reformulada da e, a partir dela, a elaboração da matriz do Trilhas e da EJA, observando as especificidades de cada uma;
 - h) Revisão final da proposta curricular incluindo a fundamentação teórico-metodológica e os ajustes da matriz, que contém a sistematização dos objetos de ensino e suas respectivas habilidades (fase que se encontra em processo) [E8.2]
- Foi elaborada com base nas necessidades específicas, tal como percebida por parte de profissionais mesmo que estão em sala de aula trabalhando. Ah, eu acho que deveríamos incluir isso. “Ah, acho que essa habilidade, talvez, de 6º ano não deva ser proposta, porque talvez certos conhecimentos prévios sejam mais importantes do que este, então, vamos deixar para 7º”. Logo, isso tudo foi discutido coletivamente. É um dos documentos oficiais é a nossa Matriz Curricular que é baseada na BNCC. [E7.6]

De acordo com os dados da pesquisa, podemos definir as atribuições dos agentes das ações de planejamento da rede de Ensino na Figura 28.

Figura 28 - Atribuições no processo de planejamento



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Ao analisar as atribuições dos vários segmentos da rede de ensino, vale ressaltar as incumbências dos coordenadores de áreas, há quem pense que seja uma atividade fácil, mas exige muito compromisso e desejo de contribuir para que a Educação do município melhore, eles reduzem parte das horas-aulas destinadas à sala de aula, assumindo 12 horas-aulas, e se empenham para desenvolver ações de forma conjunta para pensar em estratégias que possam contribuir na prática. E8 detalha essas incumbências e E7 complementa.

Contribuir com todas as atividades que dizem respeito, direta ou indiretamente, ao processo de planejamento de ensino no que diz respeito ao Ensino Fundamental II, Incluindo a modalidade EJA, todos os programas ligados a essa etapa de ensino, a exemplo da recomposição (Programa Progressão Parcial de Estudos) e aceleração de ensino (Trilhas) e de planejamento da formação continuada, o que envolve: estudos individuais e coletivos constantes de documentos legais e de textos/livros que abordam aspectos teóricos e metodológicos referentes à temáticas ligadas ao processo de ensino-aprendizagem, incluindo a questão do currículo, análise de livros didáticos e paradidáticos e elaboração de relatórios sobre a análise e de orientações para sua escolha destinadas aos professores, construção de matrizes curriculares, elaboração da Proposta Curricular do Município (para o Ensino Regular, a EJA e o Trilhas), interlocução com os colegas de área para escuta de sugestões e tomada de decisões, interlocução com os vários setores da Secretaria de Educação para avaliar os projetos propostos para o Ensino Fundamental II (a exemplos de concursos e olimpíadas), alimentação da plataforma EducaSim, colaboração no processo de

planejamento da formação continuada e, quando necessário em sua execução, participação em comissões, realização de pesquisas, elaboração de relatórios sobre as atividades realizadas, entre outras atividades. [E8.1]

Desempenhar atividades de elaboração de relatórios, entrega, vistoria e verificação de materiais para as escolas. Acompanhar o processo de formação, entrando em contato com os professores da formação para fornecer informações de quem estão participando desses eventos e atividades. Ser responsável pelo processo de contratação de professor, por entrevistar, preparar, solicitar os documentos para que o RH receba tudo encaminhado e consiga enviar o profissional. [E7.1]

No escopo da Educação pública, encontramos um planejamento mais abrangente que está relacionado aos entes federativos, onde o sistema educacional é organizado segundo as legislações. Na sequência, há o planejamento escolar que compete à unidade escolar, sua organização e estrutura, depois vem o curricular em que há a organização dos componentes curriculares que fazem parte desse percurso metodológico e o planejamento de ensino em se estrutura a parte mais micro do planejar. A Figura 29 mostra como esses planejamentos se relacionam e somam-se do nível mais abrangente para o micro.

Figura 29 - Níveis de planejamento



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

E8 frisa que todos os níveis de planejamentos são importantes, mas faz uma ressalva sobre o planejamento de ensino, pois ele impacta de forma direto o processo de ensino e de aprendizagem, pois

Não adianta as redes de ensino elaborarem planejamentos pautados em pressupostos teórico-metodológicos se as orientações apresentadas no planejamento educacional para nortear o planejamento de ensino, sobretudo do ponto de vista prático, e para a escolha dos materiais didáticos que vão subsidiar a prática, a exemplo do que aconteceu com o livro didático, são ignoradas pelos professores. [E8.6]

Segundo E8, alguns critérios foram elencados para elaboração das orientações da escolha dos livros didáticos da rede de ensino de João Pessoa, porém essas orientações que eram baseadas em referenciais teórico-metodológicas adotadas, no que compete a diversidade de gêneros textuais e campos de atuação, foram desconsiderados na escolha do livro, pois o mesmo não contempla os critérios estabelecidos.

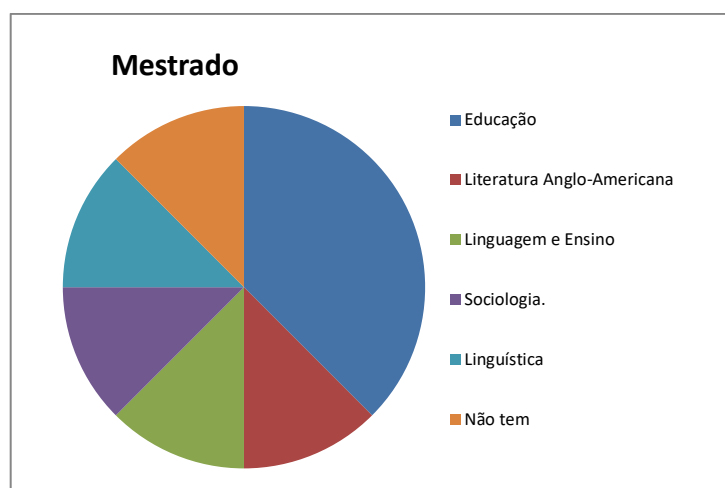
Somos uma rede de ensino e em qualquer instância em que houver alguma fragilidade trará uma repercussão para prática, seja no contexto escolar, na infraestrutura da escola, nas condições de trabalho, na valorização do profissional, nas orientações passadas. Olhar para o contexto, ver a origem das ações e o motivo de sua existência é um desafio. Quando passamos por um problema, não adianta só tratar as consequências dele, é necessário pensar o que originou aquele problema para agir de forma racional no foco que o ocasionou e desenvolver estratégias para não permitir que aconteça novamente.

Depois de contextualizar os níveis de planejamento da instituição estudada, passamos para a análise estratégica da instituição. O perfil dos entrevistados revela que a equipe da rede de ensino é muito qualificada, o grupo entrevistado é composto por oito professores, dentre os quais cinco são formados em Pedagogia e três em Letras. Há três profissionais com doutorado, duas em Linguística e uma em Educação, dentre essas há uma que possui Pós-Doutorado.

Gráfico 2 - Pós-Graduação Lato Sensu



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

Gráfico 3 - Pós-Graduação Stricto Sensu

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Nessa pequena amostra da rede de diferentes setores, verificamos a variedade de áreas nas quais há Pós-Graduação tanto em Lato Sensu quanto em Stricto Sensu, o que reforça o entendimento da qualificação dos profissionais que integram a rede de Ensino de João Pessoa. Seguindo o modelo de Metodologia do PE proposto por Pereira (2015) deste referencial teórico, fizemos a segunda parte da Análise Estratégica da instituição investigada, verificando os pontos positivos e negativos, internos e externos à instituição.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA DEGEF

Segundo Vieira e Albuquerque (2002, p. 32), “planejar não é um ato que acontece no vazio; reporta-se a fatores internos e externos à organização, dependentes das negociações e acordos que articulam os diferentes interesses dos membros ou grupos sociais envolvidos”. Então, a análise estratégica é uma forte aliada para entender a instituição, suas características e particularidades.

4.2.1 Análise Estratégica da Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação

A Análise SWOT é uma ferramenta que tanto pode servir para análise do planejamento estratégico como para o mapeamento de processos, sendo uma poderosa aliada para verificar características fortes e fracas, pontos positivos e negativos, assim como as oportunidades e ameaças externas da instituição de ensino. A Figura 30 traz a primeira parte da análise estratégica da organização.

Figura 30 - Análise SWOT da Rede de Ensino de João Pessoa



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

As forças das práticas de planejamentos da rede de ensino são definidas pelo o que a instituição tem de diferente das demais redes e o que a torna singular em seu campo de atuação. Segundo os dados, O documento de *Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024* é uma grande força da rede de ensino. Ele é importante para elaborar as ações de planejamento, uma vez que traz 11 pilares que se desdobram em metas que devem ser alcançadas pela rede de ensino. Outro ponto positivo interno da instituição é um consenso sobre a equipe ser integrada.

Um grupo de profissionais coeso, que defende a mesma concepção de educação e compartilha um projeto educacional semelhante, é composto por pessoas com as quais conseguimos dialogar. Um integrante desse grupo que hoje compõe a Secretaria da Educação consegue lidar com assuntos fora de sua competência, graças à articulação entre as chefias dos Departamentos, as diversas Divisões e a Diretoria de Ensino. [E6.F]

O grupo coeso é formado por profissionais qualificados, tanto do ponto de vista acadêmico como ponto de vista da experiência prática, falam com propriedade, pois conhecem a realidade da escola e são comprometidas com a educação, algo que se torna uma fortaleza, pois seguem na mesma direção, pautam-se em evidências científicas e respaldo legal, revelando compromisso em desenvolver políticas públicas efetivas para desenvolver uma educação pública de qualidade.

Dentre as fraquezas, pontos internos negativos da rede de ensino, o tempo foi considerado uma fraqueza, pois assim como ocorre na escola há demandas que chegam sem tempo hábil e com máxima urgência, também acontece na secretaria e isso dificulta bastante a concretização das ações de planejamento, pois fica tudo muito em cima da hora, sem tempo de pensar nem planejar melhor a ação.

A comunicação é um ponto relevante mencionado por E6, pois sendo uma ação sem tempo hábil para preparação, as informações acabam sendo fragmentadas ou insuficientes por conta dos atropelos advindos da falta de tempo, o que prejudica todo o processo. Outro ponto relacionado à fraqueza é a dificuldade de lidar com o novo na escola, pois precisamos entender a dinâmica da escola que toda ação da rede é sistêmica, envolve um amplo engajamento dos sujeitos na ação, então, é compromisso de todos zelar pela sobrevivência da escola pública.

O atual cenário do país é apontado com uma oportunidade, com desenvolvimentos de políticas educacionais mais gerais, como a ação da Escuta das Adolescências que ocorreu em maio deste ano, uma iniciativa do Governo Federal para começar implementar políticas públicas para o seguimento dos Anos Finais do Ensino Fundamental que durante muito tempo foi esquecido pelos governos por ser visto como continuação do Ensino Fundamental I, isso é algo realmente inovador. E4 explica um pouco desse cenário que hoje se apresenta na educação e o qualifica com uma oportunidade espetacular.

Na atualidade, a conjuntura que o país vive e também localmente, é uma oportunidade em termos de política educacional, porque nós passamos um período em que as redes de ensino, os sistemas de ensino, as instituições educacionais estavam à deriva. Agora você vive em outro contexto político brasileiro. O Ministério da educação, hoje, tem clareza, já estabeleceu para o país algumas linhas de planejamento estratégico, de políticas educacionais mais gerais, como a alfabetização na idade certa, a questão da escola integral, a recuperação do parque estrutural, formação de professores. Isso é uma oportunidade, o suporte que os municípios precisam para o desenvolvimento das políticas educacionais locais. A educação para funcionar nesse país, ela precisa da colaboração dos entes federativos, a União, o Estado e o Município. E agora, nesse momento, a gente vive essa conjuntura. Então, isso é uma oportunidade espetacular para as redes de ensino. E a gente já colhe frutos disso num período tão curto. [E4.O]

Esse unir forças dos entes federativos é uma oportunidade, pois cada um vai contribuindo para algo maior e dando suporte para ação dos demais, sempre olhando na mesma direção e buscando efetivar ações que tragam resultados. E4 afirma que é necessário comprometimento e conhecimento científico, pois não dá para lidar com empirismo e achismos, deve ser o que efetivamente dá certo e quais processos nós devemos seguir para

chegar de fato no que se quer. E6 indica a equipe como uma oportunidade para o contexto de planejamento que vivemos.

A qualificação das pessoas que lidam com as questões pedagógicas, tendo o conhecimento científico, acadêmico, teórico, mas também ter a compreensão de quem são esses sujeitos que estão hoje na periferia da escola pública. Isso facilita nossos diálogos com gestores, especialistas, professores, porque apesar de todas as contradições que existem, há uma possibilidade de diálogo, há uma legitimidade na nossa fala. [E6.O]

Outro ponto colocado como oportunidade diz respeito às parcerias entre instituições de renome e que acreditam na educação pública de qualidade, isso é citado por E5.

A credibilidade de instituições sérias que querem se envolver com a educação. Ter instituições como a universidade que acreditam na educação municipal e com quem estabelecemos parcerias: Com Ministério Público, lidamos com uma situação ainda muito crítica que é a infrequência escolar; Alpargatas que é um projeto belíssimo que desenvolvemos; Com UFPB, temos um respaldo muito grande no campo da formação da Educação Infantil, dos Anos Finais, agora com a Pré-Escola, quantos projetos de extensão e estagiários. [E5.O]

Na Análise SWOT, as ameaças são fatores externos que podem trazer desafios para a instituição e o contexto social foi apontado como uma grande ameaça por apresentar características que interferem diretamente com a dinâmica da escola.

As demandas sociais do contexto socioeconômico e político do país, como questões de saúde e segurança que têm chegado de maneira muito significativa. Não é de hoje, para a escola dar conta de questões sociais que hoje adentram a escola, isso é uma ameaça, porque de certa forma o agente público, sobretudo o gestor escolar pode perder o foco. Podemos até dar conta de um conjunto, trabalhando os temas de trabalho infantil, violência, mas há uma série de questões que são de natureza social e que acabam influenciando de maneira muito significativa a prática pedagógica escolar. [E4.A]

Compreender como esses fatores externos que fazem parte da sociedade e adentram as salas de aulas interferem na dinâmica da escola é o primeiro passo para se buscar soluções para esses problemas. Vemos todos os dias situações de violência dentro da sala de aula, seja entre aluno/aluno, aluno/professor, aluno/funcionário, aluno/diretor seja violência física ou verbal, alunos que desrespeitam regras, que não têm limite, que não sabem lidar com um não ou com seus sentimentos e emoções. A sala de aula é um espaço de convivência social no qual colocamos em prática o respeito, a solidariedade, a empatia, a tolerância, no entanto, vivemos um contexto muito cruel, no qual os tipos de violência são normalizados, no qual muitas vezes não podemos contar com a família para ajudar no comportamento dos alunos, pois os mesmos não respeitam aos próprios pais ou responsáveis. Porém, não é só uma

questão de comportamento que emerge da sociedade, segundo E5 há também “as interferências políticas partidárias no ambiente escolar e a infrequência que impactam nos resultados da escola e conseqüentemente na rede municipal de ensino, afetando o repasse dos recursos”.

Ainda sobre as ameaças, E6 acrescenta que são

Questões de ordem social e do ponto de vista ideológico e político que interferem na forma como a escola é conduzida, como a criminalização do aborto em casos de abuso sexual, incluindo vítimas menores de idade, e o negacionismo dos últimos anos. A população negra, especialmente os jovens, enfrentam racismo e violência, o que impacta a educação, levando à evasão escolar, principalmente nos Anos Finais do Ensino Fundamental. As dificuldades enfrentadas pela educação como analfabetismo, evasão escolar, violência, doenças e saúde mental dos trabalhadores da educação. [E6.A]

A fala de E6 é muito significativa, esse olhar para o contexto escolar é muito importante, pois é dever de todos, segundo a Constituição Federal, garantir a educação, isso deve ser uma preocupação constante, criar meios de assegurar esses direitos, todavia as ideologias algumas vezes vão de encontro a esses direitos. E6 discorre sobre esses fatores quando fala das populações menos favorecidas e as dificuldades que elas enfrentam.

Não podemos dissociar isso da escola, pois muitos alunos deixam de frequentar a escola na adolescência, em parte devido à falta de controle dos pais e às dificuldades enfrentadas nas comunidades onde vivem. Até o quinto ano, as famílias conseguem, de alguma forma, manter os filhos na escola, mas a partir dos 12 anos, os pais perdem o domínio, e os alunos deixam de frequentar a escola, sofrendo preconceitos e negação de direitos presentes na sociedade. Não estamos preparados para a sociedade como ela está se configurando. Precisamos acordar para perceber que há questões mais urgentes a serem enfrentadas, muitas situações da sociedade se replicam nas escolas, e ainda não paramos para refletir sobre isso. É necessário dar um tempo para dizer: "Opa, peraí, vamos conversar sobre isso". Essa reflexão é essencial para garantir a nossa sobrevivência como profissionais da educação. [E6.A]

Aqui reforçamos que é necessário um olhar urgente para as demandas sociais, tendo em vista que precisamos dialogar sobre as situações sociais que interferem na educação, se não pararmos para pensar nessas práticas, estaremos fadados ao insucesso. Partindo de um contexto particular, encontramos a escola Aruanda que é alvo da nossa investigação, a Figura 31 traz os sujeitos que compõem e exercem funções importantes para o planejamento organizacional, dos quais podemos considerar uma relação com o planejamento escolar.

Figura 31 - O planejamento escolar

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Os direcionamentos sobre planejamento são ajustados por essas equipes que vão consolidando e adequando às condições contextuais das unidades de ensino. Vemos que não é algo fácil, é um processo complexo, pois passa por muitas mãos até chegar à sala de aula e ser implementado para os alunos nas unidades de ensino. Ao analisar a identidade da Escola Municipal Aruanda, verificamos que não há ainda uma definição da visão, missão e valores da instituição, então, traçamos um esboço do que poderia ser esses conceitos no Quadro 14.

Quadro 14 - Missão Visão e Valores da Escola Aruanda

Visão
Ser uma referência em educação de qualidade, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos, capacitando-os para se tornarem cidadãos críticos, participativos e conscientes de seu papel na sociedade.
Missão
Oferecer uma educação inclusiva e humanizada, que valorize a formação contínua dos educadores e a participação ativa da comunidade escolar, visando ao desenvolvimento das competências essenciais para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e feliz.
Valores
Inclusão: Respeitar e valorizar a diversidade, promovendo a igualdade de oportunidades para todos os alunos. Qualidade: Buscar a excelência no processo de ensino e aprendizagem, proporcionando uma educação significativa e transformadora. Participação: Incentivar a colaboração e o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo educativo. Respeito: Cultivar um ambiente de respeito mútuo entre alunos, educadores e familiares. Autonomia: Promover a autonomia dos alunos, incentivando a responsabilidade e a participação ativa em sua própria aprendizagem. Cidadania: Formar cidadãos críticos e conscientes, capazes de atuar de forma ética e responsável na sociedade. Inovação: Estimular a criatividade e a inovação, buscando constantemente novas metodologias e estratégias pedagógicas.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Do aspecto macro para o micro da unidade de ensino, as forças são caracterizadas por fatores internos positivos da organização que a diferenciam e a capacitam a atingir os objetivos. Algo perceptível elencado como uma força é o recurso humano que a escola em estudo dispõe. Segundo E3, a grande força é o “nível de comprometimento dos educadores da escola, a qualidade dos projetos desenvolvidos por esses educadores e o processo de interdisciplinaridade que acontece na escola”. E1 completa que há um “grande potencial dos professores, a sua grande maioria com nível de mestrado, de doutorado e com larga experiência. Os professores estão na casa há bastante tempo, conhecem o público que atendem e as características desse alunado”. E1 reforça que há esforço dos professores em buscar capacitar-se e aprender a usar as tecnologias, o que se torna um ganho para escola.

Sempre estão procurando se capacitar mais, há um grande movimento nesse sentido, de leituras da área, de procurar se inovar. Destaco o grande esforço para o trabalho com a tecnologia. Dispomos de uma Sala *Maker*, de uma Sala *Google*. Vejo professores que nem entravam naquela sala *Google* ano passado e agora já dominam aquela tecnologia. E já estão trabalhando sozinhos, sem precisar nem da intervenção da monitora de informática. E isso é um ganho muito grande para a escola e para esses alunos. [E1.F]

E2 relata que a Escola Aruanda é uma instituição com um conceito excelente há muitos anos. No entanto, isso não implica que não enfrenta desafios, pensar dessa forma seria uma ilusão. Bons resultados indicam esforço e trabalho árduo, “também significa que há problemas, só que o sucesso, ele vem da superação dos conflitos, dos problemas, então, quando há ações que são bem sucedidas, significa que houve empenho coletivo”.

Aqui na escola costumamos usar a expressão de coletivo com muita frequência. Aquele que cada um de nós sente o quanto a força do todo é importante. Mesmo havendo conflitos e pequenas dissidências, a escola, como tudo, tem uma motivação para fazer o que faz, com amor. Há amor, há afeto, há dedicação, há envolvimento, e há um interesse real em oferecer algo de bom para os alunos. Sentimos que eles precisam, então, sempre que há momentos difíceis aqui, toda a escola decide trabalhar alguns temas que julgam o que é necessário para que esses alunos estimulem essas ações como um benefício. E nós costumamos ter resultados positivos quando há esse empenho coletivo em relação a algumas demandas pedagógicas. [E2.F]

As fraquezas referem-se a áreas onde há limitações da organização ou onde o corpo docente enfrenta desafios. E3 relata que a desmotivação de alguns profissionais de não estarem presentes no planejamento por conta de fatores como “o adoecimento e a realidade da sala de aula da qual temos feito uma leitura crítica sobre isso, pois ficou um pouco mais difícil do que alguns anos atrás”. E3 reforça que é papel da família em educar seus filhos e transmitir valores para os mesmos.

Estamos vivendo um momento nunca antes vivido em relação à participação dos alunos em sala, ao respeito com os professores, à perda de valores, do estado emocional que os alunos enfrentam atualmente, não só deles quanto também dos familiares. Acompanhamos algumas famílias e temos essa fraqueza que as famílias não estão dando conta do seu papel de família e devem dar, transferindo todo esse papel para a escola que não consegue dar conta, o papel da família é educar e o papel da escola é cumprir com o conhecimento, trabalhar o conhecimento, embora colabore com a educação, mas o papel de educar é da família no sentido de construir valores. [E3.Z]

E1 também fala dos desafios com os alunos, quando diz que há “indisciplina de alguns alunos, desafios com as famílias, sendo alguns alunos pontuais com certos comportamentos inadequados que dificultam o trabalho de alguns professores”. E2 chama atenção para quantidade de funcionários que dão suporte na escola e, caso alguém falte, causa problemas a dinâmica que ocorre na escola que sofre quando há diminuição dos funcionários.

A escola tem uma estrutura que não é formada somente pelos diretores, professores e especialistas. Temos muitos funcionários que contribuem imensamente para o funcionamento da escola. Então, às vezes, temos problemas com poucos funcionários, que quando a gente está bem no limite, se faltar um, desequilibra a escola. [E2.Z]

Outro fator mencionado por E2 foi a individualidade que trava os processos, embora a individualidade sendo positiva por trazer diversidade “que é algo muito bom, porque cada pessoa é diferente da outra, mesmo dentro de um coletivo, as expressões individuais, mas, muitas vezes, há bastante falhas, porque quando o ser humano esquece que é necessário que a gente tenha mais controle sobre o próprio ego”. E2 detalha que o ego mencionando refere-se “ao ego que se coloca acima dos outros e é resistente à escuta e à troca”, pois afirma que quando o ego não é controlado, prejudica o ambiente escolar, afetando especialmente as “crianças que, às vezes, não têm uma carência material extrema, mas há outras carências. E nós somos os grandes provedores nessa escola de muitas coisas boas para esses meninos”. Outro ponto abordado é a democracia na escola que é cansativa, pois requer que todos tenham voz e sejam ouvidos, mas é essencial para seu funcionamento. E2 alerta que “a partir do momento em que houver um excesso de poder excessivo em alguma dessas instâncias, se houver um desequilíbrio, os resultados não serão tão positivos e bons como temos hoje”.

As oportunidades são fatores externos positivos que a organização pode aproveitar para seu benefício, usando a seu favor. A motivação dos alunos para as aulas, que estão cada vez mais tecnológicas, é um ponto primordial. E1 relata que “o uso da tecnologia em sala de aula, não só na sala *Google*, mas os professores levam os computadores para a sala de aula, trabalhando de forma diversificada por meio de jogos, da *lousa digital*, da sala *Maker*”. Além

disso, E1 ressalta que as atividades extras como balé, coreografia e banda têm incentivado a participação dos estudantes, motivando-os e resultando na diminuição do número de faltas dos alunos. Projetos como o CODE e o “Procon-JP vai às aulas” também são ferramentas eficazes para motivar os jovens que necessitam desse incentivo. Esse pensamento de necessidade de realizar novas ações para despertar o interesse e inovar as atividades também é relatado por E2

Este ano estamos observando uma necessidade intensa para abrirmos mais oportunidades para esses meninos. Tem uma sensação de que eles estão muito necessitados de coisas novas. Algumas movimentações já estão sendo feitas nesse sentido, mas é muito provável que esse ano o leque de ações envolvendo o campo e a entrada de pessoas na escola para trazer apresentações, projeto novos seja muito intenso, porque a sensação que temos é que há um certo cansaço do aluno pela aula na sala, nas quatro paredes. Tem uma sala Google que funciona muito bem, bons equipamentos, mas é necessário mais, muito provavelmente este ano todos os professores vão arregaçar as mangas para prover mais para os alunos, é como eles estivessem gritando, pedindo, “queremos novas coisas”, e eu estou sentindo que a escola está percebendo isso de forma muito clara e muito disposta a de fazer e a ser mais colaborativa entre professores, até professores que, às vezes, não têm afinidade maior, mas que está se predispondo a trabalhar mais em conjunto diante dessa demanda por parte dos alunos, precisamos fazer mais por eles e para fazer mais, nós temos que nos unir mais apesar das nossas diferenças. [E2.O]

E3 lança um olhar sobre dois outros aspectos, o primeiro, a qualidade das formações continuadas para professores e especialistas é mencionada com uma excelente oportunidade para melhorar o planejamento educacional. O segundo ponto são as parcerias da rede de ensino com o Ministério Público e outras instituições que fortalecem essas formações, contribuindo para um ambiente de ensino mais eficaz e atualizado.

As ameaças referem-se a fatores externos que podem representar desafios para a organização, impactando negativamente a qualidade da educação. Sobre a visão de E1, a escola Aruanda não enfrenta ameaças externas significativas, pois está situada em uma área segura e atende a uma comunidade diversificada, incluindo bairros como Timbó, Bancários, Castelo Branco e Tambauzinho. Em contrapartida, E2 alerta sobre as dificuldades enfrentadas pelos professores para lidar com as burocracias do sistema de ensino como o EducaSim, uma plataforma digital utilizada para registros de aulas, planos e frequências.

Os desafios são imensos, porque trabalhamos dentro de um sistema muito burocrático, o que eu escuto mais de reclamações dos colegas, é exatamente esse estado burocrático, seja o EducaSim que passa por problemas técnicos sérios e isso gera muito acúmulo de serviço e como o professor trabalha de forma muito intensa e dinâmica acaba sendo desconfortável. Outras coisas também não são fáceis de lidar, porque nós temos teorias, expectativas e é necessário que quando essas expectativas ou proposta pedagógicas que chegam à escola, precisamos fazer a leitura do que isso significa pra gente, do que significa para o aluno e de que forma a gente pode colocar em ação, então todo ramo de conhecimento é um desafio, trabalhar com um corpo de ideias mesmo que estruturadas e colocar isso dentro do real, é desafiador, é

bom, mas é sempre difícil e obviamente pode se tornar uma ameaça no sentido que, até que ponto algo que está lá na BNCC que se espera é de fato assim é entendido pelo professor ou é interessante na prática pedagógica. [E2.A]

Os aspectos relatados são muito relevantes, pois o sistema tem causado muito estresse, subentende-se que uma plataforma virtual seja para simplificar e facilitar o trabalho do profissional da educação, porém devidos aos problemas de instabilidade, indisponibilidade de acesso, dificuldade de registros, em meios a muitos cliques para realizar uma única ação, torna-se um trabalho muito árduo, o que faz o profissional dedicar muito tempo à ferramenta e deixar de aproveitar para outras atividades que poderiam auxiliar em aprimorar na prática dos planos de aula que são mais importantes para o aprendizado dos alunos. O segundo ponto interessante da fala de E2, diz respeito a como a teoria é entendida pelo professor e como esses conceitos são colocados em prática, aqui enxergamos a necessidade de uma tradução, por parte dos estudiosos e uma comunicação clara sobre esses conceitos, ter vários documentos elaborados, mas eles não serem claros, objetivos e significativos para prática, acaba não funcionando se não forem implementadas com antecedência.

Por exemplo, ocorreu uma orientação muito rica e interessante sobre a Lei nº 10.639/03, com links, indicação de PDFs, ela foi disponibilizada no dia 17 de abril para ser implementada no dia 19, no entanto, devido a ser em cima da hora, em meios a outras demandas do período, não foi possível um estudo aprofundado da orientação. Todos nós da rede de ensino sabemos que é para trabalhar o dia dos Povos Originários, pois é algo que está no nosso calendário, todavia, quando a orientação é em cima da hora, não há como ser aproveitada de fato, pois as ações já tinham sido planejadas e a orientação acaba se perdendo.

A sugestão de melhoria para essa dificuldade seria que essas informações fossem lançadas antes do final do mês para serem tratadas na reunião de planejamento mensal da escola, assim teríamos tempo hábil de nos organizar com antecedência para concretizar as ações de forma mais produtiva, além do mais se faz necessário uma simplificação ou um filtro da informação por parte dos gestores e especialistas para que elas se tornem mais objetivas e claras. Na atual gestão, vemos uma iniciativa e preocupação muito forte em relação a formação dos gestores e especialistas, o que é um aspecto muito positivo, no entanto, percebemos que falta tempo para que os profissionais possam de fato colocar em prática essas ações, por isso deve-se planejar com cuidado o que é viável naquela atual situação vivida.

E3 acrescenta que “as ameaças são as formas de violência, pois a escola não está numa bolha e ela recebe as influências sociais, lidar com essas violências dentro da escola enfraquece um pouco o nosso planejamento”, a violência estrutural impacta a escola,

refletindo as influências sociais externas, ela afeta o planejamento escolar, causando adoecimento, desmotivação e uma participação relutante nos planejamentos, enfraquecendo o ambiente educacional. Para sintetizar os aspectos da Análise SWOT da Escola Municipal Aruanda, elaboramos a Figura 32.

Figura 32 - Análise SWOT da Escola Municipal Aruanda



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Ao construir a Figura 32, fica evidente os pontos positivos e negativos, assim como os fatores internos e externos que contribuem ou afetam o funcionamento dessa organização. Ao traçar essa análise, temos mais conhecimento sobre a instituição de ensino estudada, quais fatores são mais propícios para seu desenvolvimento e o que deve ser dado mais atenção para agir sobre os aspectos que podem interferir no planejamento da escola.

4.2.2. As ações de planejamento sob o olhar dos integrantes da escola

Verificamos que a equipe da unidade de ensino em estudo é bem qualificada, algo que é uma característica marcante da rede municipal, pois há profissionais com mais de uma graduação, com especialização, mestrado e doutorado, o que evidencia que há uma preocupação dos profissionais de estarem constantemente buscando capacitação para atuar nas suas instâncias e promover uma melhor qualidade do ensino.

Tanto a gestora administrativa quanto a pedagógica segue a Matriz de Referência Nacional que estabelece várias atribuições no campo de atuação do diretor escolar, como participar de reuniões mensais da rede de ensino para alinhar as propostas elencadas para serem trabalhadas na reunião mensal. A E2 diz que “há um planejamento com uma perspectiva do ano todo, porque, geralmente, no início do ano há um planejamento com um prognóstico do que será trabalhado durante o ano e os outros com a perspectiva do bimestre” [E2.4]. Durante o mês, tanto nos planejamentos departamentais quanto às demandas do cotidiano escolar, são identificados quais assuntos têm mais urgência, logo, aqui se constata na prática o que Fusari (1989, p. 10), diz na teoria sobre o planejamento de ensino ao afirmar que “a atuação concreta dos educadores no cotidiano do seu trabalho pedagógico, envolvendo todas as suas ações e situações, o tempo todo”. E1 partilha com entusiasmo da formulação do plano de ação da escola ocorrida na última reunião de planejamento.

Nele colocamos todo o diagnóstico da escola, as ações e estratégias, além de quem serão os responsáveis por essas ações, agora nós estamos naquele processo de aprimoramento desse plano de ação. Os professores estão acrescentando outras ações, melhorando as que eles já pensaram naquela pressa inicial. O objetivo da escola é apresentar à secretaria as metas em porcentagem do que estamos conseguindo fazer durante todo o ano letivo. Vemos o interesse dos professores do Aruanda em fazer o melhor. [E1.1]

Gandim (1994, p. 14) afirma que “planejar é agir racionalmente... é dar clareza e precisão à própria ação... é realizar um conjunto orgânico de ações propostas para aproximar a realidade de um ideal”. Vemos que as ações de planejamento se efetivam na escola, são estabelecidas as metas e sujeitos das ações para alcançar os objetivos, além de repensar e aprimorar as estratégias para procurar mais eficiência no processo, mas o que de fato os documentos trazem sobre as atribuições de planejamento desses profissionais? Vamos antes verificar o que foi encontrado na prática.

Na primavera de 2023, foi elaborado um documento chamado “*Diretrizes para atuação profissional das (os) especialistas da rede municipal de João Pessoa – PB*” que traz as atribuições da equipe multiprofissional composta pelos assistentes sociais, pedagogos e psicólogos escolares. No que compete ao planejamento, observamos que há atribuições comuns e integradas a esses especialistas como participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico e do Regimento interno escolar, problematizar o cotidiano escolar, contribuindo com a prática do professor ao reconhecer a centralidade desse profissional, promovendo um planejamento que contemple práticas pedagógicas desafiadoras, coerentes e significativas, além de, conforme o documento,

Fomentar a inclusão de temas referentes aos direitos humanos, a partir da legislação específica vigente, tais como a Lei 8.069/90 (ECA), a Lei 11.340/06 (Lei Maria da Penha), a Lei 13.566/18 (Lei Maria da Penha nas escolas da rede municipal de João Pessoa), a Lei 10.639/03 (História e cultura afro), a Lei 11.645/08 (História e cultura indígena), o Decreto 32.159/11 (Nome social); a Lei 13.185/2015 (Bullying) e a Lei 13.146/15 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência); (p. 22).

Essas atribuições competem à equipe multiprofissional como um todo, porém a atuação do pedagogo – supervisor escolar e orientador educacional – traz quarenta competências específicas que estão voltadas para prática desse profissional, dentre elas destaco seis que estão mais relacionadas ao planejamento como vemos no Quadro 15.

Quadro 15 - Atribuições do supervisor no que compete ao planejamento

- | |
|--|
| <p>4. Participar da articulação, elaboração, avaliação e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), e do Regimento Escolar da unidade educativa;</p> <p>5. Propor, coordenar e realizar reuniões pedagógicas e atividades similares com professores(as);</p> <p>12. Planejar e executar ações de orientação do ensino que resultem em efetivas aprendizagens, a partir de um repertório diversificado de estratégias didático-pedagógicas considerando a heterogeneidade dos(as) estudantes (contexto, características e conhecimentos prévios);</p> <p>15. Colaborar com a elaboração, a execução, o acompanhamento e a avaliação de projetos, planos, programas e outros, objetivando o atendimento e o acompanhamento docente e discente no que se refere ao ensino e à aprendizagem;</p> <p>22. Acompanhar o planejamento docente, incluindo os planos de aulas, visando avaliar a metodologia utilizada em sala de aula, assim como conduzir o processo de ensino-aprendizagem;</p> <p>24. Subsidiar o(a) professor(a) no planejamento da ação pedagógica, para o alcance da articulação vertical e horizontal das habilidades e dos conteúdos;</p> |
|--|

Fonte: Adaptado de João Pessoa, 2024.

Vemos o papel crucial que é desempenhado pelo supervisor na prática de planejamento do docente, determinando muitas das ações que são feitas em conjunto para um bem maior que é a aprendizagem do aluno por meio do ensino. A LDB determina seis atribuições para os docentes no seu Artigo 13º, das quais destaco os incisos I, II e V que estão mais associados à prática de planejamento, uma vez que versam respectivamente sobre: contribuir para a criação da proposta educacional da instituição de ensino; criar e seguir um plano de trabalho alinhado com essa proposta; lecionar durante os dias e horas estabelecidas, além de se envolver completamente nos períodos dedicados ao planejamento, avaliação e desenvolvimento profissional.

Além do Artigo 13º que descreve sobre as incumbências dos docentes, a LDB traz, no inciso I do Artigo 9º, a incumbência da União de elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Já o Artigo 26º determina que os currículos do Ensino Fundamental e Médio devem ter base nacional comum, respeitando as características regionais e locais da sociedade, da cultura e da economia, sendo que as escolas têm autonomia para elaborar e executar sua proposta pedagógica, incluindo o

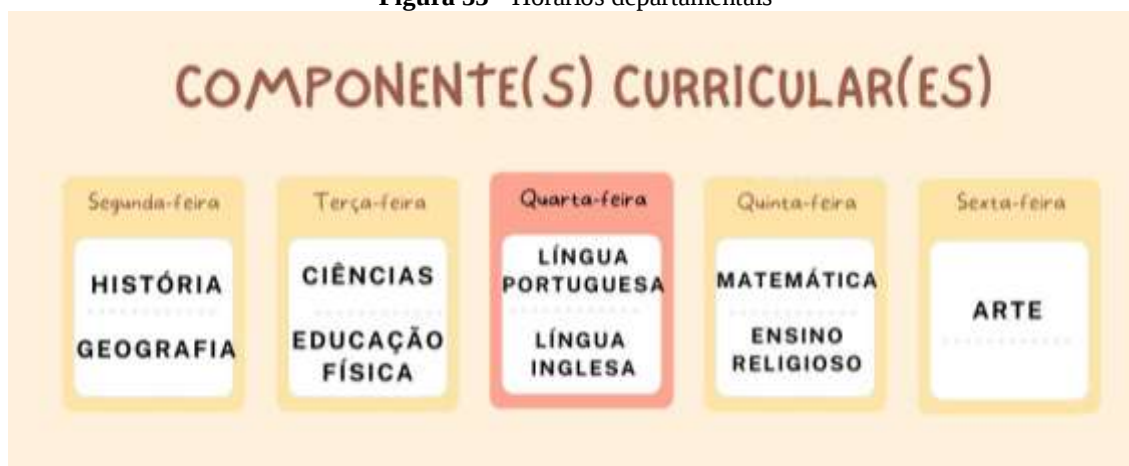
plano de desenvolvimento da escola. Por fim, no artigo 12º, estabelece que as unidades de ensino devem elaborar e executar sua proposta pedagógica, respeitando as diretrizes do respectivo sistema de ensino. Todos esses Artigos da LDB abordam o planejamento, indicando a necessidade de elaboração e execução de políticas, currículos, planos educacionais pelos sistemas de ensino e propostas pedagógicas pelas escolas, visando garantir uma educação adequada às necessidades locais e regionais.

Diferentemente da LDB, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) não possui um Artigo específico que aborda o planejamento educacional de maneira direta. No entanto, o capítulo IV do ECA estabelece diretrizes gerais para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, incluindo o direito à educação de qualidade. Assim, o planejamento educacional, que visa assegurar esse direito, deve ser realizado de acordo com os princípios do ECA, garantindo a participação das crianças e dos adolescentes na construção de uma educação que promova o seu desenvolvimento integral.

Sobre os planejamentos da equipe da escola, foram mencionados alguns momentos de planejamento: o mensal, o departamental e a formação continuada. O planejamento mensal ocorre uma vez por mês, com toda a equipe escolar, em uma reunião na qual são passadas as informações. Ele pode ocorrer de duas maneiras, em conjunto, com os dois segmentos do Fundamental I e II, ou de forma separada, a depender se há ações mais direcionadas a cada segmento. É o que explica E1

O planejamento e a demanda podem ser para os dois segmentos ou, em outras ocasiões, vemos que é melhor a gente se dividir. Quando é aquele planejamento mais de estudo, de se debruçar, de fazer alguma atividade específica, mas quando é um planejamento mais de informes, de decisões, o grupão fica todo junto para a gente poder decidir em conjunto o que é melhor para a escola. [E1.3]

O planejamento departamental é feito semanalmente pelos professores e o supervisor que tem a incumbência de planejar, juntamente com a direção e os demais especialistas, as pautas de planejamento mensal, além de assumir o comando propriamente da supervisão, nos horários departamentais, na qual ocorrem conversas e discussões sobre as ações e os projetos desenvolvidos pela escola. Os horários departamentais seguem um calendário semanal que é reservado para o planejamento e as formações continuadas, eles ocorrem conforme a distribuição dos componentes curriculares, como mostra a Figura 33.

Figura 33 - Horários departamentais

Fonte: Orientações para o início do ano letivo de 2024

A formação continuada que foi citada como um “planejamento externo” trata-se de uma formação ministrada pela UFPB e oferecida pela SEDEC, ela ocorre uma vez por mês e acontece no dia destinado ao horário departamental, este ano ela está mais atrelada à BNCC, o que não deixe de estar associada às ações de planejamento enquanto rede de ensino.

E7 considera que esse momento de formação é bastante valioso, um momento rico e importante para entender a diferença entre os tipos de avaliação, seus resultados e os motivos para usá-los. Não é que uma deva ser aplicada em detrimento da outra, mas ambas podem beneficiar o trabalho e o resultado final que é a construção de conhecimento e aquisição de habilidades. E7 afirma que “uma formação rica e frutífera como essa, mesmo que implicitamente e de forma subjacente, já ajuda, porque quer queira ou não, os profissionais ganham para ter esse momento de formação. Se estamos lá, então, vamos tentar tirar o melhor daquele momento”.

Na primeira reunião de planejamento do ano letivo, é entregue um calendário que traz as temáticas que devem ser trabalhadas em todas as unidades de ensino da rede, além de outras definições como início e fim dos bimestres e dias dos conselhos de classes. Nessas reuniões também são estabelecidas as datas das reuniões mensais, conselhos e reuniões de pais para que todos possam se programar para participar.

Já para o supervisor há funções como participar de reuniões voltadas para especialistas, supervisão e orientação, o que exige que ele se ausente da escola durante o horário de trabalho para atender a demandas externas. Precisam também comparecer a formações e reuniões extraordinárias, o que requer um esforço conjunto e um planejamento cuidadoso para não deixar a escola desamparada, enquanto cumprem esses compromissos. E3

ressalta que a participação dessas reuniões “não deixa de ser importante, porque se trabalhamos em rede, precisamos estar em consonância com a escola e com a rede”.

Paulo Renato Souza, Ministro da Educação e do Desporto, já evidencia nas primeiras palavras da Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais, voltados para terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental, o desejo de que o documento sirva como “apoio às discussões e ao desenvolvimento do projeto educativo de sua escola, à reflexão sobre a prática pedagógica, ao planejamento de suas aulas” entre outras coisas. Logo, os PCNs ressaltam a importância do planejamento como um processo contínuo e dinâmico que ajuda a definir objetivos claros, selecionar conteúdos relevantes e determinar as metodologias e avaliações adequadas.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais trazem um referencial curricular nacional para o ensino fundamental e tem como propósito ser um meio para facilitar a discussão e tradução em propostas regionais para diferentes estados e municípios brasileiros. Para isso, eles trazem quatro níveis de concentração. O primeiro deles consiste na elaboração de documentos, assim como referências de formação de professores, análise de livros e materiais didáticos assim como a avaliação nacional. O segundo nível diz respeito a um aspecto voltado para o âmbito estadual e municipal, no que compete à utilização das “secretarias de educação como recursos para revisões, adaptações ou elaborações curriculares, em processos definidos e desenvolvidos nessas instâncias”. O terceiro associa-se à “elaboração do projeto educativo de cada escola, expressão de sua identidade, construído num processo dinâmico de discussão, reflexão e elaboração contínua”. Já no quarto nível de concretização curricular liga-se a

realização do currículo na sala de aula. É quando o professor, segundo as metas estabelecidas na fase de concretização anterior, elabora seu planejamento, adequando-a àquele grupo específico de alunos. Esse planejamento busca garantir uma distribuição equilibrada das aulas, organização dos conteúdos segundo um cronograma referencial, definição das orientações didáticas prioritárias, seleção do material a ser utilizado, planejamento de projetos e sua execução. (PCNs, 1998, p. 52).

O quarto nível está centrado na prática de planejamento de ensino desempenhado pelo professor, em sua prática educativa, nele o educador detém-se, por meio de estratégias e recursos, em aplicar a teoria de forma prática para tornar acessível ao entendimento do aluno e ao contexto da escola que leciona, considerando as particularidades do alunado.

No que concerne a Concepção de Ensino e de Aprendizagem, os fracassos escolares relacionados à aprendizagem, assim como as pesquisas que investigam como o indivíduo adquire conhecimento e as teorias que incentivam a reflexão sobre os fatores que influenciam

o processo de ensino e aprendizagem sugerem a necessidade de redefinir a relação entre ensino e aprendizagem. Afinal, em última análise, não pode haver ensino eficaz sem que ocorra a aprendizagem. Sendo que atualmente, a maioria dos teóricos da educação se concentra na perspectiva construtivista para buscar uma estrutura explicativa que possibilite essa revisão, além de desenvolver novos instrumentos para análise, planejamento e execução das ações educativas nas escolas (PCNs, 1998, p. 71).

O trabalho da equipe escolar com objetivos claros provoca o estudo e a reflexão sobre problemas reais, organiza o planejamento que dá sentido às ações cotidianas, reduz a improvisação, o arbítrio das imposições e as condutas estereotipadas e rotineiras que, muitas vezes, são incoerentes com os objetivos educacionais compartilhados. Daí a importância fundamental de jornadas de trabalho que incluam tempo específico para uma atuação coletiva da equipe escolar. (PCNs, 1998, p. 86)

Os PCNs apontam seis aspectos para o processo de elaboração e de desenvolvimento do projeto educativo de cada escola, dentre eles ressaltam o primeiro que diz

Repensar sobre a sistemática de planejamento, definindo metas a serem atingidas, em cronogramas exequíveis, fazendo com que as propostas tenham continuidade, prevendo recursos necessários, utilizando de forma plena, funcional e sem desperdícios, os recursos disponíveis, definindo um acompanhamento e uma avaliação sistemática e não realizar o planejamento como tarefa burocrática, legalmente imposta, alienada, sem criatividade, desprovida de significado para os que dela participam. Muitas vezes, valoriza-se o documento (plano) em detrimento do planejamento (processo) e a atividade central é o preenchimento de formulários; (PCNs, 1998, p. 88).

Esse ponto reforça o entendimento que o que se coloca no papel não é mais importante do que é feito no processo, cobranças burocráticas não abarcam a nossa prática nem ajudam no nosso cotidiano, pois o planejamento é construído diariamente, em diversos momentos e em todas as instâncias, então, muitas vezes alguns planos quando são puramente burocráticos impedem que o professor realize um trabalho melhor. Um vez que toma um tempo de uma pesquisa, da elaboração de uma atividade e o professor não tem tempo hábil para tantas demandas, tendo em vista que deve planejar seu antes, organizar a atividade que será ministrada, durante, ver o que de fato pode ser colocado em prática no dia, e depois das aulas entender o que de fato funcionou e deu certo para futuras correções e ajustes, logo, o professor vive um constante planejamento e o tempo é algo que deve ser bem aproveitado, pois há muitas demandas e é sempre desafiador administrar esse tempo que é encarado pela equipe escolar como um problema.

Falta tempo para se ensinar tudo o que é necessário, falta tempo para um convívio escolar mais intenso, falta tempo para trabalhar coletivamente, seja no planejamento

das atividades escolares, seja dentro da sala de aula. Falta tempo para ouvir os alunos, os pais, prestar atenção neles. Falta tempo, finalmente, para olhar para o próprio trabalho e para redirecioná-lo. (PCNs, 1998, p. 94).

O momento de planejar as aulas, por exemplo, diminui a necessidade de improvisação, tendo em vista que essa é uma consequência recorrente da falta de tempo, logo, centralizar o tempo professor em ações que aperfeiçoem a prática do profissional é algo urgente dentro do contexto em que vivemos, já que todo processo metodológico deve ser pensado para efetivação das ações, como o professor explicar as atividades, organizar os alunos em grupos ou de forma individual, fornecer os materiais necessários e determinar um tempo específico para a realização das tarefas (PCNs, 1998, p. 94).

No que compete à avaliação, os PCNs trazem a estratégia de avaliação diagnóstica e avaliação final para acompanhamento e a organização do processo de ensino e aprendizagem, sendo essas avaliações que respectivamente colaboram no sentido de direcionar ações com objetivos definidos para aquele contexto de ensino, mas também para verificar se os objetivos traçados foram alcançados mediante as estratégias utilizadas.

A avaliação investigativa inicial instrumentaliza o professor para pôr em prática seu planejamento de forma adequada às características de seus alunos. O professor, informando-se sobre o que o aluno já sabe sobre determinado conteúdo, pode estruturar seu planejamento, definir os conteúdos e o nível de profundidade em que devem ser abordados. (PCNs, 1998, p. 97).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) são documentos elaborados pelo Ministério da Educação do Brasil com o objetivo de orientar o trabalho pedagógico nas escolas de educação básica. Nele, o planejamento é um tema central que é abordado de diversas formas, destacando-se pela importância de organizar e estruturar o processo de ensino-aprendizagem. Veremos agora a Figura 34 que ilustra os principais pontos mencionados sobre planejamento que são abordados nos PCNs.

Figura 34 - O Planejamento nos PCNs

Fonte: Adaptado dos PCNs (1998).

Nos PCNs, o primeiro ponto enfatizado é a importância do planejamento como um processo contínuo e dinâmico, essencial para garantir a qualidade da educação, já que ele ajuda a definir objetivos claros, selecionar conteúdos relevantes e determinar as metodologias e avaliações adequadas, tornando-se um ponto crucial para o ensino e aprendizagem. O planejamento deve ser flexível, permitindo ajustes conforme as necessidades dos alunos e as realidades da sala de aula. Isso implica estar aberto as mudanças e adaptações que possam surgir ao longo do ano letivo. A participação coletiva no processo de planejamento deve ser realizada por todo corpo escolar, seja professor, especialista e demais pessoas envolvidas, garantindo que diferentes perspectivas e necessidades sejam consideradas. O planejamento deve articular a teoria com a prática, garantindo que os conceitos teóricos sejam aplicados de maneira prática e contextualizada no cotidiano dos alunos.

Além disso, os PCNs incentivam a integração de diferentes áreas do conhecimento, promovendo a oportunidade de um planejamento interdisciplinar que enriqueça o processo de aprendizagem e torne o ensino mais significativo para os alunos. Considerando a avaliação como uma parte integrante do planejamento, pois ela deve ser contínua e formativa, servindo não apenas para verificar o aprendizado, mas também para orientar e melhorar o próprio processo de ensino e por fim o planejamento deve considerar o contexto sociocultural dos alunos, tornando o conteúdo mais relevante e conectado à realidade dos estudantes para assim conseguir atingir o alunado de forma significativa. Dessa maneira, o planejamento mostra-se

como uma ferramenta vital para a organização do trabalho pedagógico, promovendo uma educação de qualidade que atenda às necessidades dos alunos e da sociedade.

Sobre os planejamentos realizados pelo professor, alguns não foram mencionados na pesquisa como, por exemplo, o plano de ensino que é feito por meio do estudo do livro didático, tendo como objetivo a organização dos conteúdos, objetos de conhecimento e habilidades que serão trabalhados durante o ano letivo e que são inseridos no EducaSim, plataforma de educação da prefeitura de João Pessoa, utilizada para registrar a frequência, os registros de aula e a inserção de planos, como também o PEI dos alunos com deficiência que é inserido na plataforma pelos profissionais da educação.

Algumas escolas solicitam o planejamento quinzenal por escrito das ações que serão realizadas de quinze em quinze dias, nesse plano há a organização do conteúdo, metodologia, habilidade, o que se torna algo repetitivo, uma vez que já temos esses elementos no plano de ensino e nos registros de aula, logo, é algo totalmente repetitivo, tendo em vista que na prática esse planejamento, muitas vezes, é atropelado por outras demandas e acaba não se concretizando como deveria, o que ocasiona retrabalho para o professor. Particularmente, a elaboração do plano bimestral é mais relevante, pois nele organizamos os dias de aula durante a semana, inserimos as orientações do calendário do ano letivo e definimos o que será trabalhado durante o bimestre, isso ajuda a seguir o que foi traçado no plano anual.

As Orientações para o início do ano letivo de 2023 é um documento que traz as ações Curriculares Integradoras e Complementares da rede de ensino, como revela o Quadro 16, umas que podem, como a do Ministério Público do Trabalho (MPT) na Escola, ser opcionais, a depender da dinâmica da escola, e outras que devem, como a Semana da Alimentação Saudável, ser obrigatórias para todas as escolas da rede desenvolverem ações.

Quadro 16 - As ações Curriculares Integradoras e Complementares

- | | |
|----|--|
| 1 | Semana de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher |
| 2 | Semana da Alimentação Saudável |
| 3 | Semana do Meio Ambiente |
| 4 | Educação Antirracista |
| 5 | Programa Educação pela Cultura |
| 6 | Projeto Capoeira no Chão da Escola: gingando entre saberes |
| 7 | Semana da Educação para a Vida |
| 8 | ECA na Escola |
| 9 | Projeto Cordel na Sala de Aula |
| 10 | Projeto Liderança Estudantil |
| 11 | Olimpíadas Escolares |
| 12 | MPT na Escola |
| 13 | Um Por Todos e Todos Por Um |
| 14 | Arte do Jornalismo (p.38) |

Fonte: As Orientações para o início do ano letivo de 2023.

Há também o plano de aula que é a construção do que será feito em sala, geralmente acontece no final de semana que antecede as aulas ou durante a semana, é uma organização de como serão feitas as aulas, quais os recursos, textos, atividades e metodologias que serão utilizados para ministrar as aulas, é o toque final do que foi pensado em todo processo de planejamento.

Segundo *As orientações para o início do ano letivo de 2023*, a Lei Complementar Nº 73/12 regula o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais de Educação do Município (PCCR), assegurando o direito ao tempo dedicado ao planejamento na rede municipal de ensino. A lei promove alteração da Lei complementar Nº 60/10 ao afirmar que no

Art. 16º A carga horária dos profissionais do magistério público será de 30 (trinta) horas aulas semanais, sendo exigido, na composição da jornada de trabalho, que 2/3 (dois terços) da referida carga horária seja para o desempenho das atividades de interação com os educandos e 1/3 (um terço) de atividades extraclasse, a ser regulamentada por Decreto do Chefe do Poder Executivo Municipal.

Constatamos pela referida Lei complementar que os profissionais têm uma carga horária específica, um terço de sua carga horária, para desenvolver as ações de planejamento, o evidencia o reconhecimento desse tempo de trabalho que é considerado um ganho para os profissionais de educação. *As orientações para o início do ano letivo de 2023* definem três níveis de realização das ações de planejamento: Os planejamentos mensais abordam questões pedagógicas e administrativas de interesse geral da comunidade escolar e são realizados, na maioria das escolas aos sábados; Os planejamentos departamentais são realizados para organizar o trabalho pedagógico conforme os anos e componentes curriculares, coordenados por especialistas pedagógicos;

O Plano de Curso Anual e os Planos de Aula representam a dimensão micro da prática pedagógica, pois estão diretamente ligados ao ensino. Esses planos são ferramentas de trabalho para os professores, permitindo-lhes sistematizar didaticamente seus planos de trabalho dentro do componente curricular que lecionam. Isso envolve a organização orgânica dos objetos de conhecimento e das habilidades associadas às competências específicas das respectivas áreas, considerando a organização dos tempos bimestrais, além dos procedimentos metodológicos e das formas de avaliação do processo de ensino-aprendizagem. (DEGEF, 2023, p. 9).

Ter um tempo reservado para o planejamento é algo realmente importante, considerar o planejamento que é feito nos bastidores da sala de aula é algo que não é considerado e valorizado por todas secretárias de educação dos municípios brasileiros, no entanto, observamos na prática uma sobrecarga e sobreposição dessas ações que acabam sufocando os

professores, pois constatamos que há escolas que cobram, mesmo na semana de formação, que os professores cumpram o horário departamental, nesse caso, ele já teria cumprido o tempo de planejamento para aquela semana, o mesmo ocorre quando há reunião geral na semana, e o professor paga o departamental. Se a carga horária do profissional efetivo é 1/3, vale ressaltar que o prestador ganha por metade desse tempo, ele já extrapola em dobro naquela semana o período de planejamento e como fica as demais demandas? o registro no EducaSim? a frequência? a reunião de planejamento? a elaboração das provas? pesquisa de textos e metodologias? preparação de aulas? material para atividade? correção de prova? inserção de notas no EducaSim? Será que essas ações não entram no escopo do planejamento? No fazer laboral do profissional? Outro aspecto relevante é que a escola muitas vezes não dispõem de um ambiente adequado para que o professor possa cumprir o horário departamental, há um fluxo intenso de outros funcionários que entram e saem da sala dos professores constantemente, o supervisor que é chamado para realizar outras demandas, , além de outros fatores estruturais da escola, como a falta de papel higiênico nos banheiros, tudo isso prejudica a elaboração de uma atividade de planejamento mais proveitosa no ambiente escolar.

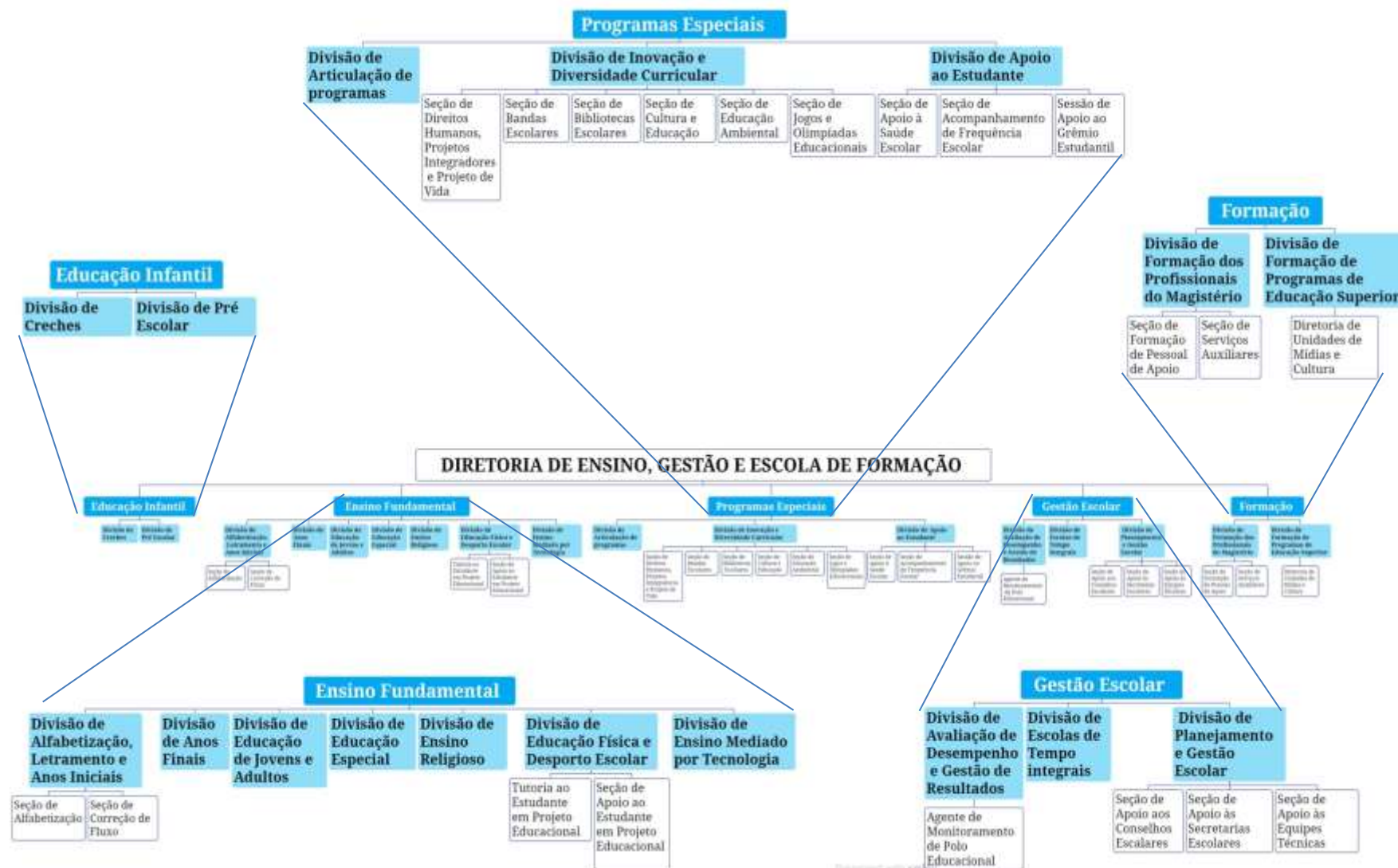
Pela teoria, percebemos que o planejamento não se limita a participar de uma reunião de planejamento, a um encontro de formação e participação no horário departamental, o professor planeja suas ações de diferentes formas e é necessário considerar esses aspectos para não tirar do professor a possibilidade de preparar uma aula melhor para seus alunos. O ideal seria que ocorresse uma distribuição melhor dessa carga horária, sem sobreposição de atividades semanais, uma semana para reunião mensal, outra para o departamento, outra para formação. Aqui encerramos a fase de diagnóstico da rede de ensino em suas ações de planejamento e agora dedicamos à análise dos processos de mapeamento do nosso estudo.

4.3 MAPEAMENTO OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

Para elaborar o mapeamento dos processos de planejamento, partimos do organograma da Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de formação, nele podemos visualizar com clareza os cinco departamentos, as divisões e subseções. Nele também observamos que o departamento de Ensino Fundamental é composto por sete divisões enquanto os demais departamentos possuem apenas 3 ou 2 divisões. Há de considerar que o departamento de Ensino Fundamental comporta os Anos Iniciais e os Anos Finais, que são dois grupos significativos de professores e alunos. Vimos que os Anos Iniciais são ofertados por 90 escolas enquanto 63

escolas oferecem os Anos finais, o que nos faz imaginar que o grupo dos Anos Finais é menor, porém se formos calcular os integrantes de cada fase, temos 1 professor fixo e mais três professores nas turmas dos Anos Iniciais, totalizando 4 professores por turma, enquanto para os Anos Finais, há 9 professores por turma, portanto é um pouco mais do que o dobro de professores para os Anos Iniciais. Um dado interessante é que as políticas públicas para os Anos Iniciais já estão bem consolidadas, o que nos faz pensar que é necessário lançar um olhar específico e diferenciado para os Anos Finais. Verifique os dados na Figura 35.

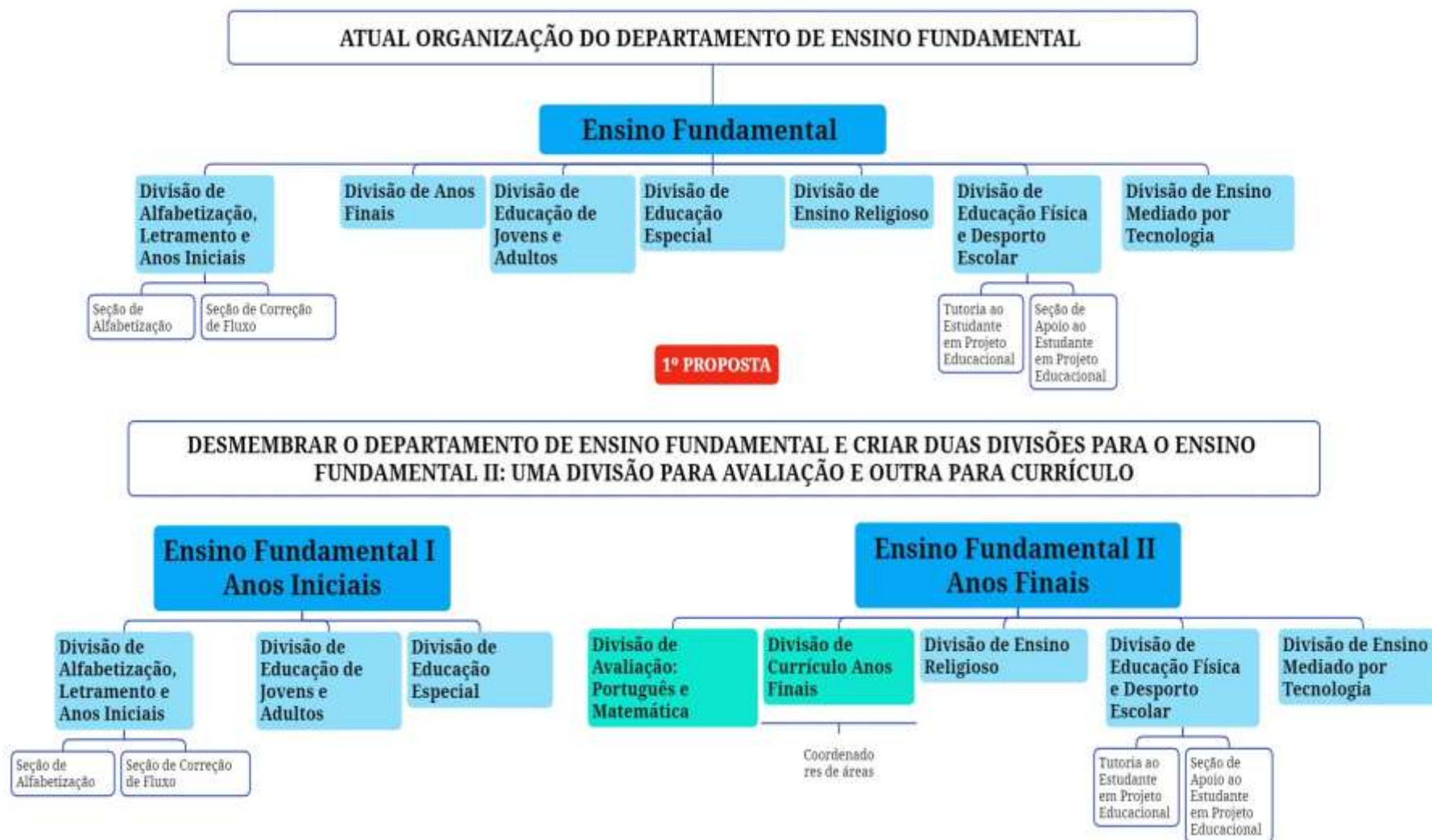
Figura 35 - Organograma da DEGEF



Fonte: adaptada Semanário Oficial PMJP, 2021.

Para amenizar a sobrecarga do Departamento do Ensino Fundamental e os atropelos das demandas entre as duas grandes divisões que por vezes se chocam, sendo que uma deve ser priorizada em detrimento de uma ação que seria voltada para outra divisão. Propomos duas opções de reorganização do organograma da DEGEF. Como mostra a Figura 36, a primeira proposta seria desmembrar o Departamento do Ensino Fundamental em Fundamental I e Fundamental II, reorganizando as divisões com as quais têm mais afinidade, interessante que depois de pensarmos nessa possibilidade, encontramos o organograma da prefeitura de Sobral que traz essa mesma configuração dos Anos Iniciais sendo associado à EJA e Educação Especial. Ao realizar uma pesquisa sobre os organogramas, verificamos que realmente não há lugar para o segmento dos Anos Finais na maioria dos organogramas das secretarias de educação municipal, apesar de todas as particularidades desse segmento.

Figura 36 - 1º Proposta de mudança



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024..

Além da organização do novo organograma para equilibrar a quantidade de divisões no Departamento do Ensino Fundamental, observamos, por meio das entrevistadas, duas preocupações relevantes quanto as práticas de planejamento dos Anos Finais, uma sobre a implementação da Matriz Curricular e outra sobre os resultados das avaliações. E4 ressalta a importância de ter uma Matriz Referencial Curricular autoral,

O currículo oficial da rede é datado de 2004 deixado ainda no 2º governo do prefeito Cicero. Houve a decisão governamental de atualizar o currículo, mas numa perspectiva de consulta à comunidade. O documento curricular que será intitulado *A sistematização da elaboração da proposta curricular da cidade de João Pessoa*, estará disponível na sua íntegra, em alguns meses, isso é um ganho muito grande para a rede, pois é um documento autoral. A DEGEF tem coordenado esse trabalho coletivo com a escuta e a participação de muitas equipes de trabalho, essa ação de política educacional ela demandou muito planejamento, avaliação, tomada de decisão, muito faz e refaz, tanto ouvindo a base, mas também no âmbito da secretaria. No Brasil só existe 1% das redes que estão com seus currículos autorais e nós de João Pessoa vamos, portanto, integrar esse 1% para ver a potência dessa rede. [E4.6]

Ao responder sobre as ameaças que a escola enfrenta, E2 destaca o sistema burocrático do EducaSim que ocasiona acúmulo de trabalho e

Outras coisas também não são fáceis de se lidar, porque nós temos teorias, expectativas e é necessário que quando essas expectativas ou proposta pedagógicas que chegam a escola, precisamos fazer a leitura do que isso significa para gente, do que significa para o aluno e de que forma a gente pode colocar em ação, então todo ramo de conhecimento é um desafio, trabalhar com um corpo de ideias mesmo que estruturadas e colocar isso dentro do real, é desafiador, é bom, mas é sempre difícil e obviamente pode se tornar uma ameaça no sentido que, até que ponto algo que está lá na BNCC que se espera é de fato assim é entendido pelo professor ou é interessante na prática pedagógica. [E2.A]

Ter uma matriz curricular é o primeiro passo, mas implementá-la é um outro desafio, resignificar na prática para trazer mais resultados satisfatórios. O que tem sido feito nesse sentido? Os professores têm de fato compreendido essas habilidades e objetos de conhecimento da Matriz? Então, vemos que não é só criar uma matriz, mas como de fato consolidar sua implementação de forma prática, de acordo com as realidades de cada contexto escolar, então, criar uma divisão para pensar em estratégias de implementação dessas ações seria algo que iria engajar os professores para seguirem em uma única direção.

Outro aspecto relevante diz respeito às avaliações, E5 reforça que há uma cobrança imensa em relação aos resultados das avaliações,

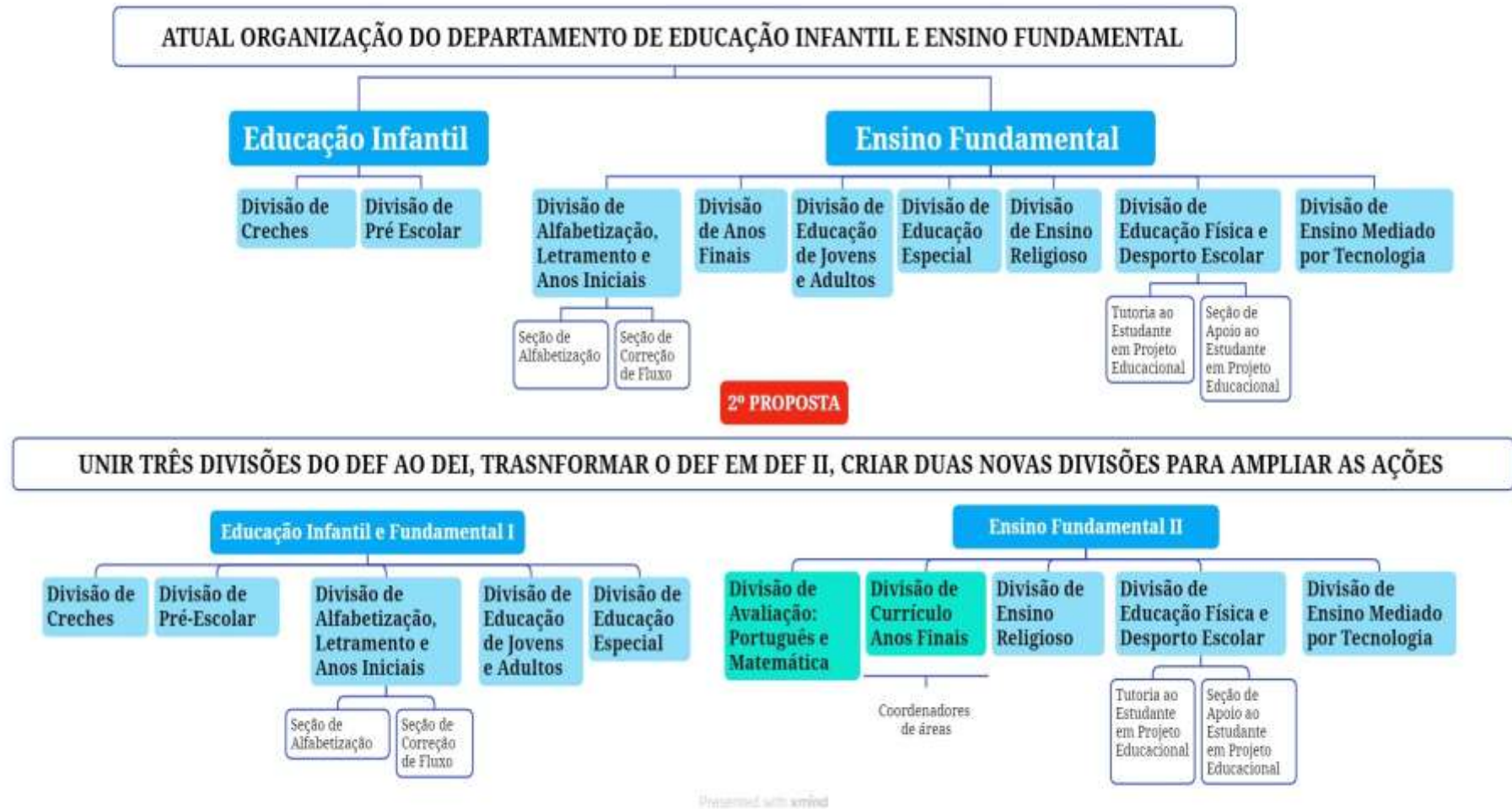
A escola que não planeja, ela não sabe para onde vai. Uma escola que planeja, ela tem tantos desafios quanto a que não planeja. A diferença é que a escola que planeja está junta na coletividade e a ação vai gerando resultados. Essa proposta de planejamento está relacionado a um fim que é atingir patamares de aprendizagem cada vez melhores. [E5.8]

Então, como de fato esses resultados são interpretados pelos professores? Que ações são desenvolvidas para melhorar o ensino-aprendizagem? Incluse E5 cita “uma escola da rede municipal de ensino, dentro do IDEB Paraíba, ela teve um resultado tão bom, que vai receber 80 mil reais para usar como achar melhor na escola”, podendo implementar em recursos ou na valorização dos professores daquela unidade escolar.

Os componentes de Português e Matemática são sempre os alvos principais das avaliações nacionais, estaduais e municipais, então, ter uma divisão voltada para o fim de fortalecer as ações de avaliação, trazendo resultados de forma mais simplificada, mostrando caminhos a seguir com orientações claras e objetivas. Isso seria algo muito valioso para o Fundamental II, ter esse suporte direcionado aos resultados das avaliações em que os Anos Finais são submetidos a realizar atividades direcionadas a melhorar o conhecimento dos descritores de Português e Matemática. Acreditamos que a criação dessas duas divisões seriam de suma importância para melhorar o ensino dos Anos Finais e dar um suporte mais adequado aos professores do Ensino Fundamental, fortalecendo o ensino-aprendizagem.

Consideramos que talvez não seja viável a criação de mais um departamento, em virtude de vários fatores, seja financeiro ou administrativo, então, propomos uma segunda proposta, que se configura com a reorganização entre os departamentos de Educação Infantil e Ensino Fundamental para equilibrar as demandas desse grande departamento que abarca essas duas etapas do Ensino Fundamental como mostra a Figura 37.

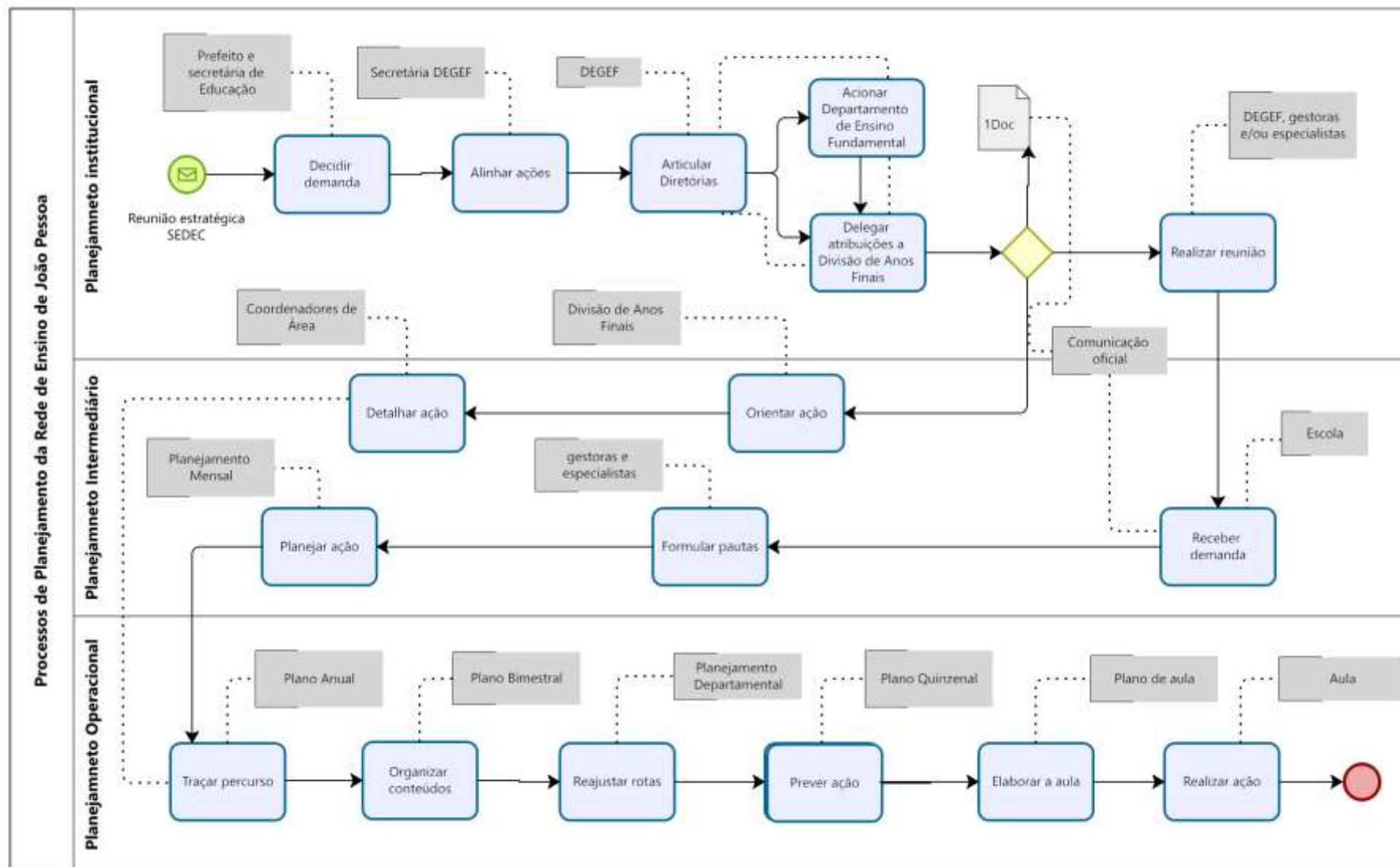
Figura 37 - 2º Proposta de mudança



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Analisando as duas propostas, consideramos que ambas deixariam as ações dos departamentos mais equilibradas, o que daria mais força, foco e agilidade nos processos de planejamento. Para entender melhor o motivo e os processos de planejamento que justificam essa mudança, veremos na Figura 38 o mapeamento dos processos.

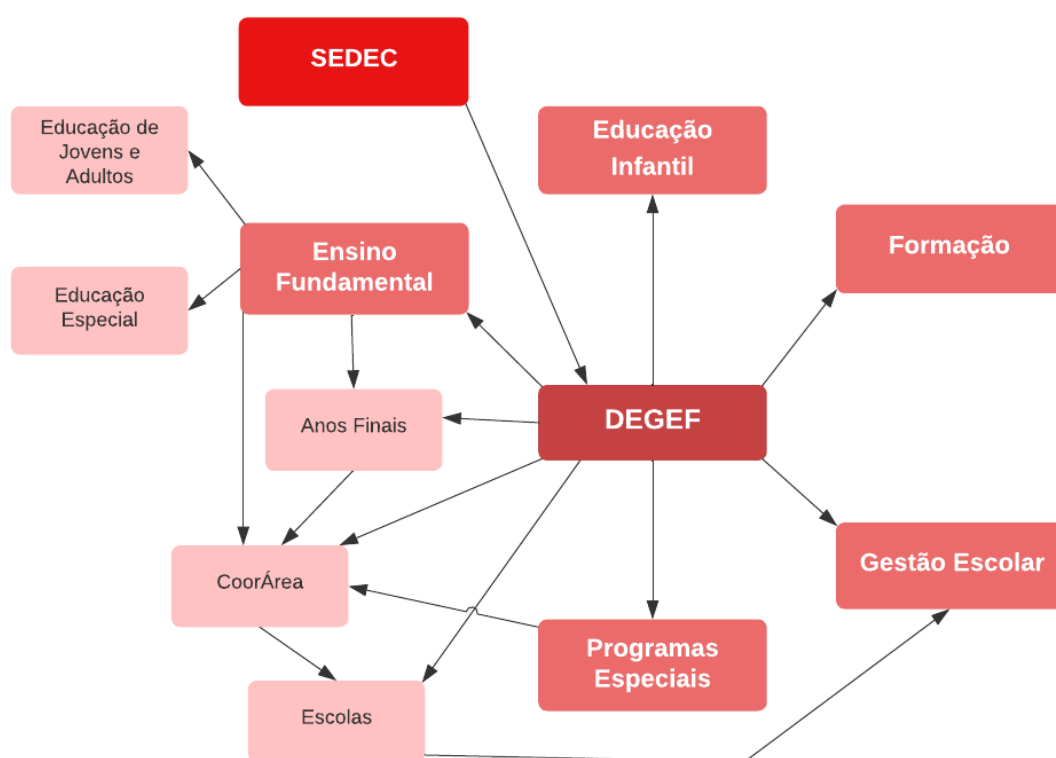
Figura 38- Mapeamento dos Processos de Planejamento da Rede Ensino de João Pessoa



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Na Figura 38, mapeamos todas as ações e os agentes das ações desde o planejamento macro para o micro. Nele observamos um fluxo de demandas que ocorrem de forma contínua e direcionada, na parte da Diretoria de Ensino há uma bifurcação na qual as demandas partem em direção ao Departamento do Ensino Fundamental ou à divisão de Anos Finais. Para entender melhor como as interações acontecem entre a diretoria, os departamentos e as divisões ilustramos as relações, na Figura 39, de forma a revelar o que ficou evidenciado com os dados da pesquisa.

Figura 39 - Prestação de contas e encaminhamentos



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Vemos que a DEGEF articula-se com seus departamentos de uma forma geral, bem como o Departamento do Ensino Fundamental e a Divisão de Anos Finais de forma direta, e os comunicados que partem desse departamento ou divisão, na maioria das vezes, saem em nome da Diretoria de Ensino, caso contrário é porque já foram alinhados com a mesma. O departamento do Ensino Fundamental articula-se com suas divisões, destacadamente com a divisão de Anos Finais, EJA e Educação Especial. Interessante notar a articulação dos coordenadores de área, pois, a depender da demanda, eles revelam uma variedade de possibilidades de articulação, podendo reporta-se a Diretoria de Ensino, Departamento do

Ensino Fundamental, Divisão de Anos Finais e Departamento de Programas Especiais, além de dar encaminhamentos aos professores das escolas por meio de comunicados via grupo de WhatsApp.

Realizamos um levantamento das demandas dos departamentos feitas as escolas municipais, por meio do grupo geral de informes, no período de 01 de fevereiro a 09 de julho de 2024, nele foi constatado quais diretorias, departamentos e divisões reportaram-se aos professores de forma mais constante, com orientações e demandas. Essa articulação está expressa na Figura 40.

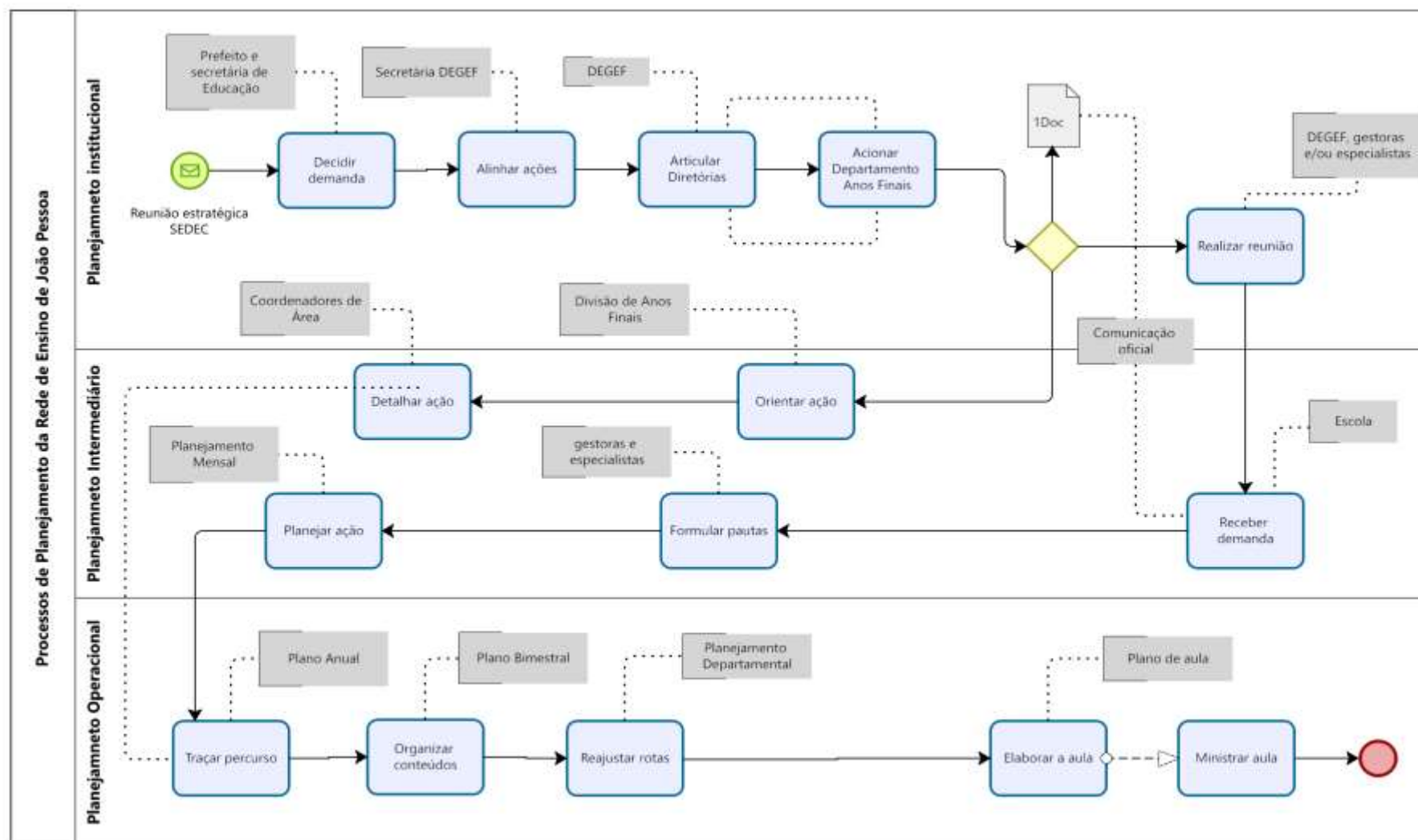
Figura 40 - Articulação com os professores



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Então, fica evidente uma interação maior dessas divisões com os professores das unidades de ensino. A Figura 41 mostra a proposta de melhoria nos processos.

Figura 41 - Mudança nos Processos de Planejamento da Rede Ensino de João Pessoa



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

O mapeamento de processos é uma estratégia utilizada para visualizar de maneira clara como ocorrem os processos e a partir dessa análise verificar quais são as possibilidades de melhoria. Algo observado é que a DEGEF comunica-se tanto com o Departamento de Ensino Fundamental quanto com a Divisão de Anos Finais e o próprio DEF também delega aos Anos Finais suas demandas. A reorganização do organograma da DEGEF com um departamento exclusivo para o Fundamental II, iria beneficiar e agilizar as demandas para o segmento, favorecendo uma atenção maior para os Anos Finais que tem uma quantidade considerável de professores e demandas particulares para essa faixa etária dos alunos de 11 a 14 anos.

Outro ponto relevante é a retirada do plano quinzenal, tendo em vista que ele não contribui com o processo e acaba sendo engolido pelas demandas imediatas que ocorrem, tornando-se algo puramente burocrático que faz com o professor perca um tempo precioso que poderia ser alocado em algo mais significativo e produtivo para prática de ensino, logo a criação da Divisão de Avaliação: Português e Matemática e Divisão de Currículo Anos Finais seria um reforço a mais para sanar as dificuldades desse segmento, já que percebemos uma preocupação maior com os resultados das avaliações nacionais e como a Matriz Curricular está de fato sendo implementado nas escolas pelos professores.

Para exemplificar, a utilização da ferramenta 5W2H nas ações de planejamento, trazemos a ação da “Imersão” ocorrida nas escolas da rede Municipal, ela tratou-se de um treinamento para os professores. Ao responder as perguntas da 5W2H, conseguimos enxergar com clareza o que foi feito, quem realizou e como a ação foi realizada, veja na Figura 42.

Figura 42 - Implementação da ferramenta 5W2H



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Ao responder essas perguntas, seja para qualquer ação, facilita a compreensão dos sujeitos e deixa clara a atribuição e o motivo de se realizar a ação, organizar as ações favorece a prática e faz com que tenhamos mais segurança para realizar as ações.

4.3.1 A relevância do planejamento para as unidades de ensino

Segundo E3 o planejamento da rede contribui com os objetivos do plano de ação da escola, uma vez que projeto político-pedagógico da escola é aprovado pelo Conselho Municipal de Educação, logo, eles têm conhecimento de toda documentação, tanto do Projeto Político-Pedagógico quanto do Regimento Interno da Escola. Além do mais, a rede participa e tem conhecimento dos projetos desenvolvidos na escola. E1 reforça que tanto a gestão quanto a equipe de especialistas passa por formações e participa de reuniões que favorecem a pauta no planejamento geral da escola. E2 complementa que

Há muita coisa que pode ser trabalhada numa escola, e recebemos um direcionamento. É óbvio que isso não impede que outras coisas sejam trabalhadas na escola além do que é colocado, porque o planejamento fornece uma espécie de estrutura. Ele dá um horizonte para que a gente possa se orientar. Agora, isso não impede que a escola use a sua criatividade para trabalhar outros temas que a escola julga necessários. Temas comuns de violência. Quando a gente percebe que há muita violência entre os alunos, muito *Bullying*, a própria escola decide fazer ações para combater. Para ajudar os alunos nesse sentido. [E2.5]

Além dos informes e orientações dados nas reuniões, as demandas pedagógicas de planejamento da rede de ensino também chegam à escola por meio de comunicações oficiais transmitidas pelo sistema 1Doc ou de e-mails para o institucional das escolas, neles são disponibilizados também materiais das formações. Projetos como o antirracismo são enviados as unidades de ensino que se adequam à realidade da escola, criando seu próprio projeto. A direção transmite as demandas ao coletivo dos especialistas, nos quais há um diálogo permanente sobre esses encaminhamentos, dentre esses profissionais o supervisor presta conta de suas ações à direção e faz encaminhamentos aos professores que prestam conta ao supervisor e, eventualmente, à direção da escola.

As informações que chegam à escola são debatidas intensamente por toda a equipe. Uma escola em que todas as pessoas são envolvidas no processo de planejamento. O planejamento não ocorre somente com os professores, também os especialistas participam dessas reuniões. Toda a vida escolar é discutida no planejamento, são informações de vários níveis. Tem as obrigações burocráticas, preencher determinados documentos para serem enviados. [E2.4]

E2 reforça ainda que o foco deste ano é o racismo, a discriminação racial e que todas as disciplinas abordam esse tema à sua maneira, e os trabalhos interdisciplinares também acontecem, às vezes, dois ou três professores se reúnem para desenvolver um trabalho específico sobre um tema destacado pela escola.

E6 explica que ações são transmitidas por “comunicações oficiais e reuniões presenciais ou virtuais, a depender do tema e da importância das ações que precisam ser efetivadas nas escolas, por grupos de profissionais para a qual aquelas ações dialoguem mais”. Para uniformizar essas ações nas 105 escolas da rede de ensino, E5 diz que é

Com planejamento e tomando decisões políticas, sistematizando ações com respaldo legal e diálogo com especialistas nas escolas. Consideramos a realidade da rede e ouvimos as necessidades formativas dos professores dos Anos Finais. Decidimos envolver a Universidade, elaborando um projeto que foi analisado e aperfeiçoado pela Diretoria de Ensino, pelo Departamento de Ensino Fundamental e pela Divisão de Anos Finais. Fizemos um convênio com a UFPB desde o início do ano passado e já vemos resultados nas escolas. [E5.5]

E7 aponta outra forma de aplicar a homogeneização das ações da rede de ensino na escola

Criando uma cultura de ensino e prática pedagógica alinhada à nossa matriz. Durante o ciclo de avaliação, conscientizamos os profissionais sobre a importância das avaliações qualitativas e somativas, mostrando seus benefícios: uma para classificar e outra para dar feedback individual. Isso ajuda a aplicar os conhecimentos recomendados nos documentos oficiais na prática de sala de aula e nas escolas. [E7.5]

Já segundo E4, não há como garantir essa homogeneidade, pois, mesmo na perspectiva mais micro de sala de aula, a turma é heterogênea. Embora haja conteúdos e habilidades esperados para a turma, o planejamento precisa ser flexível para se ajustar aos eventos que ocorrem durante sua execução. Isso é ainda mais necessário em um planejamento macro. E4 ressalta que

Embora existam diretrizes e planejamentos para a rede, a execução não é homogênea. Cada escola pode entender e aplicar essas diretrizes de maneira diferente, o que pode tanto melhorar quanto prejudicar as ações. Não podemos falar em homogeneidade, porque cada escola tem seu próprio projeto político-pedagógico e autonomia. Algumas questões são de rede e a escola deve tomar como referência, enquanto outras são decisões internas. Portanto, não podemos garantir homogeneidade na execução das ações e nos resultados. [E4.5]

No entanto, um mínimo deve ser garantido, mesmo considerando essa diversidade da rede de ensino.

Precisamos capturar o essencial para nosso contexto local, pois a homogeneização é importante devido aos diferentes contextos em que vivemos. Uma escola em uma área pode ter uma realidade completamente diferente de outra escola na mesma cidade, logo, precisamos encontrar um denominador comum que permita que as pessoas que estão em processo de aprendizagem sejam garantidas o direito de adquirir habilidades essenciais para sua cidadania, tanto em nível local quanto global. Mesmo com a autonomia dos profissionais para adaptar estratégias conforme necessário, como a própria proposta da escola que tem autonomia para decidir, mas existe também um núcleo que é essencial de ser garantido, porque é um direito das crianças aprendentes de construir certos conhecimentos. [E7.6]

Como exemplifica E4,

Há um esforço muito grande para alfabetização na idade certa, formação, acompanhamento na escola, reuniões constantes com gestores, um conjunto de orientações, enfim, mas, um aspecto importantíssimo, que é a discussão do domínio pela própria escola, pelos professores dos resultados das avaliações diagnósticas e das avaliações que são feitas ao longo do ano, porque são avaliações que mostram o desempenho dos estudantes e quais são as intervenções que devem ser tomadas, as instruções mais apropriadas. Então, assim, tem unidades que avançam muito, no sentido de estar discutindo isso coletivamente, ter isso como objeto de planejamento pedagógico, tem outras que não tem isso de maneira tão consistente. [E4.5]

O domínio dos resultados das avaliações é algo que deve ser processado pelos professores, pois só assim ocorrerão ações para agir sobre a prática. Quando os profissionais foram questionados sobre as dificuldades que inviabilizam um bom planejamento, foi apontada a ausência de alguns integrantes no planejamento, pois além de não terem a oportunidade de colaborar com os planos, dando sugestões e tomando ciência das decisões, também fica ruim passar as pautas posteriormente de forma individual durante a semana, o que é algo desgastante para equipe. Algumas das ausências são justificadas pelo adoecimento dos profissionais de educação, é o que diz E3 quando afirma que “no atual contexto, o adoecimento dos professores é um dos obstáculos para que o planejamento aconteça. Muitas ausências de professores que estão em tratamento médico, afastamentos de professores e especialistas em licença de saúde”. Outro fator mencionado é que os dirigentes tenham clareza de objetivos, pois as ações só acontecem quando há objetivos e eles precisam estar bem amadurecidos. A E2 reforça que

É preciso que se saiba o que se quer. A partir daí, é fácil fazer. Quer dizer, pode haver desafios, mas você tem no seu campo de visão qual meta você quer alcançar. Isso é muito importante. Para mim que sou uma pessoa bastante objetiva em algumas coisas, preciso visualizar. Se eu não visualizar, não chego lá. [E2.10]

Sobre as demandas da rede de ensino, verificamos que boa parte delas é colocada em cima da hora e isso atrapalha o planejamento do professor, pois não há um tempo adequado

para ser realizado na escola. E3 afirma que, “às vezes, chega bastante em cima da hora e é bem difícil, e muitas vezes chegam em tempo hábil, outras vezes não, vai depender das necessidades da rede”. O fato é que essas demandas inesperadas, muitas vezes causam retrabalho para o professor que deve replanejar as ações em cima da hora, trazendo estresse para os profissionais da educação. E2 diz que

Muitas vezes há um certo choque, independente do que é especificamente, seja documentos ou solicitações mais burocráticas. Escuto com frequência a reclamação de que o tempo é bastante curto. Sempre que recebemos uma demanda para em poucos dias termos que responder. E sempre é bastante injusto, porque a dinâmica na sala de aula em uma escola é intensa. Então, eu pessoalmente gosto quando as demandas e as exigências são colocadas com antecedência. [E2.6]

Então, é reforçado que essas demandas em cima da hora vêm com um tempo injusto, pois é necessário um tempo para planejar as ações e articular as pessoas para fazermos da melhor forma possível. E2 admite que trabalha com um planejamento do agora, mas já faz um esboço do que irá trabalhar na sequência. “É sempre assim, são dois focos de previsão. O foco mais próximo e o foco mais distante. Muitas vezes, há certo desconforto quando se exige uma resposta, às vezes, muito rápida. Para a escola é um pouco complicado”.

Um dado interessante que surge dentre as dificuldades é lidar com situações urgentes, E4 diz que são “as demandas urgentes e crescimento da rede de ensino devido ao aumento populacional”, E5 retoma que “a efervescência de muitas ações e a rotina desafiadora, pois é muito dinâmico” e E6 reforça que são as “situações fora do previsto de ordem social que são mais urgentes e estão afetando um determinado grupo de estudantes, aí têm que priorizar”, todos esses sujeitos têm uma opinião semelhante sobre a grande dificuldade de se realizar as ações de planejamento. Já E8 diz que as dificuldades são advindas dos “colegas que consideram o planejamento uma burocracia sem utilidade e a prática dentro de uma perspectiva crítico-reflexiva, o que vem sendo proposto desde a elaboração dos PCN, algo “difícil para os alunos”, colocação que também é expressa por E7

As pessoas que participam do processo de formação acham que o processo de formação continuada é uma perda de tempo para elas e tornar essas pessoas conscientes, tentar construir uma cultura nova, uma percepção nova é algo muito complexo, pois nem todo mundo, mesmo participando, mesmo tendo que estar lá, se abre para essa construção de conhecimentos e essa qualificação. [E7.7]

Sobre a ausência ou ineficiência do planejamento escolar, E1 diz que “uma escola sem planejamento estratégico não tem como ter um direcionamento e as coisas vão ficando cada vez mais soltas e não funcionam como deveriam”. De fato esse é o grande problema que

ocorre quando não há ocasiões de planejamento, a improvisação propicia uma série de ações desconectadas que não colaboram com o alcance dos objetivos, tendo em vista que nem os objetivos foram traçados. Se planejando, as ações não ocorrem como deveriam por diversos motivos do contexto, imagine sem planejar, isso é reforçado na fala da E3

Acho que é inviável a escola que não planeje. Sem planejamento as consequências são ruins, muito terríveis, porque as ações não seguem de acordo com o que deveriam ser em função da falta de planejamento. Não existe educação sem planejamento, não existe ensino e aprendizagem sem planejamento. É praticamente impossível acontecer uma aprendizagem de qualidade sem que se tenha planejamento. [E3.8]

Conforme E2, mesmo com planejamento, problemas ainda ocorrem, especialmente quando alguns professores não seguem o planejamento geral e não participam do processo colaborativo necessário. A escola funciona como uma rede que envolve diretores, especialistas, professores entre outros, todos devem comunicar e compartilhar informações em todas as instâncias para evitar falhas e problemas de comunicação. A falta de comunicação e de compartilhamento de planejamento leva a problemas, criando desconforto na escola, que se caracteriza por um planejamento organizado e pela necessidade de colaboração respeitosa. Falhas na comunicação podem resultar em choques de horário e decisões, como professores sendo informados de última hora sobre mudanças que afetam suas aulas, exemplificando a necessidade de uma comunicação eficaz para o bom funcionamento da escola. Há um consenso entre os entrevistados de que instituições sem planejamento são um desastre total. E4 afirma que

Planejar é essencial na educação, não dá para tomar decisões sem planejamento, pois isso compromete a política pública. A rede de ensino deve seguir um plano, mas adaptações são necessárias devido a novas demandas. Sem objetivos claros e metas definidas, age-se por impulso, empiria, experiência, o que é prejudicial. Precisa pensar e agir de maneira sistemática, racional e baseada em ciência para melhorar os resultados da aprendizagem. Se você não faz isso de maneira planejada, de maneira consciente, então, não vai conseguir resultados adequados que a sociedade espera do ponto de vista da escolarização da sua população. A tomada de decisões educacionais precisa considerar aspectos históricos, sociais e políticos. Instituições bem-sucedidas, em qualquer lugar do mundo, têm o planejamento como o eixo estruturante de sua política educacional. [E4.8]

E5 Discorre que há desafios tanto nas escolas que planejam quanto a que não planejam, mas há um diferencial que faz toda diferença na prática, frisar que as ações que atrapalham a aprendizagem devem ser discutidas durante o planejamento coletivo, pois uma escola que não planeja não avança nem sabe para onde vai, pois “uma escola que planeja, ela tem tantos desafios quanto a que não planeja. A diferença é que a escola que planeja está junta

na coletividade e a ação vai gerando resultados”, ainda segundo E5 a escola que não planeja e há pessoas comprometidas, elas acabam adoecendo, pois não dão conta.

Para E6, a educação escolar deve ser planejada em vários níveis para cumprir suas prerrogativas e alcançar metas. Cada escola tem um projeto político-pedagógico específico que deve ser adaptado à sua realidade, logo o planejamento é essencial para organizar as ações e garantir eficiência, já que a educação é intencional e envolve muitas pessoas. Sem planejamento, a escola não funciona adequadamente.

O planejamento é essencial para tudo, porque permite delimitar ações, vislumbrar certas problemáticas e criar um ambiente colaborativo em que as pessoas possam, através de suas experiências, conhecimentos prévios específicos, compartilhar, colaborar de modo coletivo. Então, a preparação é importante para tomar decisões baseadas em evidências, depoimentos, relatórios e dados. Sem planejamento, é difícil tomar decisões que venham surtir um efeito que venha a ter resultados favoráveis e benéficos. [E7.8]

Cada integrante que participa e realiza os planejamentos da escola são importantes, pois cumpre uma parte do todo, contribuindo para a realização dos demais. E1 relata que pode contribuir, “trazendo pautas que sejam relevantes de acordo com as principais dúvidas e necessidades dos professores, percebemos no dia a dia, no decorrer dos departamentais, a pauta vai sendo construída durante todo o mês”. Já E3 evidencia que “cumprindo bem os horários departamentais, motivando os professores, os profissionais a estarem presentes, pois discutimos os objetivos de cada área, e que possamos encaminhar esses objetivos e contribuir com eles”.

E2 destaca sua experiência de isolamento devido à falta de colegas na mesma área para compartilhar interesses e projetos. Além disso, enfatiza a necessidade de acolhimento e suporte, tanto no ambiente escolar quanto familiar, para facilitar o ensino-aprendizagem. Essa reflexão abre discussões sobre a importância de um ambiente colaborativo, de apoio para professores e a necessidade de elaborar políticas públicas escolares que promovam maior integração e valorização dos profissionais.

4.3.2 Aprimoramento do planejamento da SEDEC de João Pessoa

Sobre as sugestões de aprimoramento do planejamento que é realizado na escola, E1 diz que a equipe precisa sempre se debruçar sobre as principais questões que estão interferindo no pedagógico, até mesmo as questões administrativas que reverberam no pedagógico, pois ao visualizar quais são os problemas, podemos agir sobre eles e buscar

soluções. Questões pedagógicas com indisciplina, desinteresse em estudar e desrespeito são alguns exemplos que podem preocupar os profissionais.

Tem professores que chegam ao planejamento com aquela ânsia de falar sobre a situação da sua turma, algum professor se adiantar, fala, olha, estou passando por essas dificuldades, vamos, eu preciso de ajuda, preciso de socorro. E isso temos que considerar sempre. E para aprimorar esse planejamento é discussão, é se debruçar sobre essas questões do plano de trabalho da escola, é ver o que podemos melhorar. É ação. Não só pensamento, mas ação. Colocar em prática as estratégias que foram ali propostas. [E1.12]

Todas essas questões que interferem na prática profissional, causam estresse para o profissional e ocasionam o adoecimento deles, não só os professores que estão na linha de frente da escola, mas outros profissionais também se ausentam por atestados e licenças, pois são acometidos por algum impedimento, é o que E3 afirma quando diz que “precisaríamos de mais pessoas para dar conta dessa realidade que a gente está partilhando. Temos se sobrecarregado bastante e se cansado bastante”. E3 ainda complementa que “a contratação de mais pessoas para nossas áreas seriam a minha sugestão para suprir essa demanda”, inclusive foi sugerido que tivesse na escola um professor volante que pudesse substituir o professor que por ventura precisasse faltar.

E2 comentou com entusiasmo sobre ações que pretende desenvolver para melhorar o planejamento, pois percebe que para aprimorar a prática é necessário elaborar novas ações além das que já foram implementadas nos últimos anos, como avaliar o aluno de forma diferente, por meio de seminários curtos com apresentação de slides. E2 relatou que há outras ações de planejamento para implementar ideias como realizar aulas de campo para o Jardim Botânico, onde os alunos iriam coletar informações e apresentar trabalhos sobre a visita, abordando temas como ambiente, natureza e árvores. Assim como levar os alunos ao cinema para trabalhar os conteúdos das aulas de uma forma inovadora e interessante para os alunos.

No entanto, há ações que muitas vezes atrapalham a prática do professor, pois são situações que atropelam as ações planejadas, por exemplo, sempre ocorre uma Avaliação Diagnóstica (AD), no início do ano letivo, nas escolas municipais, os professores realizam atividades para mensurar o conhecimento dos alunos. No entanto, este ano, durante a semana proposta para avaliação, a rede de ensino enviou um conjunto de avaliações para ser feito nas escolas, porém chegou muito em cima da hora. No Quadro 17, observamos algumas ações que foram realizadas durante o período do início do ano letivo e foram impactadas devido a essa demanda inesperada em que as informações foram passadas de forma fragmentada, causando

insegurança para realizar a ação devido à falta de uma organização antecipada que priorizasse as orientações da AD rede.

Quadro 17 - Ação Avaliação Diagnóstica Rede de Ensino

TAREFA	FEV	FEV	MAR	MAR	MAR	MAR
Formação	Lego	Lego	Lego			FCA Finais
AD / rede	20- PDF Fluência em leitura 25 - PDF Compreensão leitora e Produção textual	Aplicação AD rede	05 - Link da planilha sem acesso 06 – Gabarito AD 08 - Planilha sem permissão para editar	12 - Planilha com acesso	21 - Orientações para preencher a planilha 22 - 1º prazo para preencher	27 - último prazo preencher a planilha
Escola	Plano quinzenal	Reunião de pais	Plano quinzenal SEVCM	Lei nº 10.639/03	Plano quinzenal AV1	SAS

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Cada coluna representa uma semana do mês e cada linha as demandas do período. A parte verde do quadro refere-se ao período de Avaliação Diagnóstica que está no calendário anual, o início equivale a 4º semana de fevereiro, sendo que já na 2ª semana de fevereiro, semana do 1º planejamento anual, já elaboramos uma avaliação diagnóstica com base nos descritores de Português. Na semana seguinte, foi impresso pela secretaria da escola e aplicamos no dia 20 nas turmas, porém, neste mesmo dia, chegou demanda com a informação da realização da AD em rede nas escolas sobre a Fluência em Leitura e, no dia 25, AD Compreensão Leitora, AD Escrita e Produção textual. A escola que já tinha tirado cópias da avaliação diagnóstica elaborada pelos professores teve que tirar novas cópias das Avaliações da Rede para aplicarmos na semana seguinte. Isso dificultou a ação, já que não houve uma organização de planejamento antecipada, em virtude do tempo, os professores não sabiam como seria o processo das ações que iriam se efetivar, alguns passos não ficaram claros como a forma de avaliar, considerando os critérios da Fluência de Leitura e a Produção Escrita.

Sobre a Fluência em Leitura, a primeira dificuldade foi a realização dela em sala de aula com os outros alunos em turma, pois tinha que parar para pedir que os demais alunos se comportassem, sentassem, fizessem silêncio e ainda avaliar a leitura do aluno de forma individual, foi algo realmente desafiador. A orientação dizia que era para identificar se o aluno sabia ler texto, frase ou palavra e que realizasse perguntas sobre a compreensão do texto, assim fizemos, além disso, também observamos se o aluno tinha ou não fluência, porém quando chegou à planilha para o preenchimento com os dados, solicitava a categorização do nível de leitura se era excelente, bom, regular ou insuficiente, porém a Fluência em leitura já tinha sido realizada e não tinha sido observado esse aspecto, porque não houve orientação nesse sentido. Notamos também que as perguntas que foram solicitadas na orientação “O que texto fala sobre o quê?” e “Que mensagem o autor do texto quer passar?” nem eram

necessárias terem sido feitas, porque não foram necessárias para serem colocadas nas informações da planilha.

No que diz respeito à AD de Compreensão Leitura, corrigimos e contamos a quantidade de acertos, porém na planilha tínhamos que colocar acerto ou erro de cada questão, o que causou retrabalho, como não tivemos acesso à planilha antes, não sabíamos como os dados seriam cobrados na planilha, isso dificultou a ação, uma vez que as informações chegaram fragmentadas. Algo que poderia ter sido feito para facilitar a correção e poupar tempo de trabalho da atividade de Compreensão Leitura era ter colocado um gabarito nas provas. A falta de informações de como as ações seriam desenvolvidas geraram muita preocupações e incompreensões entre os professores. A AD Escrita e Produção Textual foi a que tivemos mais dificuldade de avaliar, pois tinha muitos critérios, como Progressão temática e paragrafação, Coesão referencial, Coesão sequencial, Pontuação, Ortografia, Concordância nominal e verbal, dos quais tivemos que categorizar cada item em excelente, bom, regular, insuficiente, sendo que, depois do prazo de preenchimento, foi solicitado para categorizar a produção em uma única categoria de forma global considerando todos critérios.

Então, essas imprecisões de critérios, a falta de informação e o envio de partes fragmentadas da ação causam muito trabalho e estresse, considerando que concomitantemente estávamos participando de Formação Continuada, tínhamos as atividades da Escola, as Semanas propostas do Calendário escolar para trabalhar, a orientação da Lei nº 10.639/03. Na ocasião, teria sido mais proveitoso e propício, naquele momento, um encontro com os professores de Português para explicar esses critérios, recebendo informações e orientações acerca da ação da Avaliação Diagnóstica de forma mais antecipada, isso teria facilitado a ação e evitado retrabalho e estresse, logo, essa falta de tempo como uma fraqueza é algo muito oportuno e deve ser levado em consideração em todas as instâncias da rede de ensino, pois vale mais implementar uma ação bem feita que tenha resultados satisfatórios por ter sido bem planejada do que realizar várias ações que tenham sido atropeladas, sem os resultados esperados e causado sobrecarga de trabalho para os profissionais, pois assim não teríamos desperdiçado tanto tempo, elaborando uma avaliação diagnóstica com base nos descritores de Português e ter realizado um planejamento quinzenal que não pode ser concretizado, pois as ações impactaram significativamente no planejamento que já tinha sido realizado pelo professor.

Entendemos que a ação em rede é importante e demanda planejamento para realização do processo, porém talvez teria sido mais interessante aguardar, amadurecer melhor a ação e implementar no 2º bimestre, com tempo hábil de organizar e explicar aos profissionais como seria a realização das ações. Lück (2000a, p. 2) já tinha afirmado que “não

tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está ‘apagando incêndios’, isto é, ‘está sempre correndo atrás do prejuízo’” e isso se confirma na prática, seja na escola ou na rede de ensino, o que atrapalha demais os processos, pois causa retrabalho, estresse, impedindo que as ações sejam feitas de forma mais tranquila, prática e adequada.

Segundo uma pesquisa realizada pela Itaú Social e Undime, há variados desafios da gestão nos Anos Finais que conferimos no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Desafios para os Anos Finais



Fonte: Percepções e Desafios dos Anos Finais do Ensino Fundamental nas redes municipais de ensino (Itaú Social/Undime), 2023.

A saúde mental dos estudantes e professores deslancha como o percentual mais relevante na pesquisa e isso se comprova na prática, pois o que mais vemos são professores de licença ou atestado por conta de problemas de saúde, é um dado realmente significativo, pois é uma rotina em que os profissionais são colocados diante de tarefas com pouco tempo para realizar, com cobranças sem ter condições de se colocar em prática de uma forma mais tranquila, e ainda há os diversos problemas da sala de aula, das rotinas de trabalho. A escola é um espaço dinâmico, assim como a SEDEC, pensar em uma forma de equilibrar essas demandas e priorizar as ações mais necessárias para o momento, organizando o tempo e espaço seria um ganho imenso para todos envolvidos nos processos de planejamento da rede de ensino.

Outro dado tão significativo quanto este, é a falta de envolvimento da família que vai se distanciando da escola. No Fundamental I, as famílias costumam participar mais das reuniões de pais, perguntam sobre o comportamento dos filhos e acompanham o desempenho, porém quando as crianças chegam ao Fundamental II, a presença nas reuniões cai drasticamente. A impressão é que a família perde o domínio sobre os filhos, pois os próprios estudantes decidem abandonar os estudos, e os pais acabam não conseguindo fazer com que os filhos continuem frequentando a escola.

A formação aparece em momentos, um voltado para os aspectos específicos para etapa do Fundamental II e outra direciona aos desafios desse segmento, isso é algo pertinente demais, ver o que é significativo para prática, já estamos emaranhados de teorias e precisamos ver algo que nos ajude nos desafios que encontramos na prática, ver exemplos de ações que deram certo, estratégias, metodologias ativas, o que pode ser feito para melhorar a prática, algo que fosse mais significativo para prática, assim teria um envolvimento melhor dos professores.

Considerando o contexto escolar que vivemos na prática, os problemas de convivência e clima escolar talvez seja algo que se destacasse mais que a transição de etapa, pois há muita violência e incapacidade dos alunos de lidar com as emoções, partem logo para xingamento ou agressão, na primeira oportunidade, não sabem dialogar e falar dos sentimentos, não pedem ajuda ao professor na sala de aula para resolver os problemas e conflitos. Na sequência do gráfico, a transição do 5º para o 6º ano que impacta de forma conjunta as transformações do período, uma vez que, nessa fase do Fundamental II, ocorre a transição dos alunos do Fundamental I que era com uma professora fixa, mais três professores de disciplina e passa a ser nove professores de disciplinas específicas, passam de atividades mais lúdicas para atividades mais objetivas, sem contar das transformações físicas e psicológicas desse período, logo, não há como desconsiderar as dificuldades de lidar com os alunos do 6º ao 9º, há diversos desafios desse período da vida.

A infraestrutura das escolas é algo igualmente importante considerando que é necessário dar condições favoráveis para que o trabalho do professor ocorra de forma satisfatória. Pensar em ações para despertar o interesse dos alunos que muitas vezes estão alheios e desinteressados, em sala de aula, que não valorizam o material escolar que recebem, como o que ocorreu com a mochila este ano, alguns alunos deixaram na própria escola, pois não queriam usar. O livro didático que não levam para não realizar a atividade proposta, é um descaso no qual a família não chega junto para contribuir, muitas vezes os próprios pais ligam no horário na aula, mesmo sabendo que os filhos estão em sala de aula. Temos a impressão de

que os pais e a sociedade não levam a sério a educação, pois não vê a educação como algo importante para os filhos, parece que eles estão apenas numa recreação, pois não enxergam o quão valioso é o conhecimento e o momento em que seus filhos estão em sala de aula para aprender algo novo e consolidar aprendizagens.

A indisciplina e a falta de educação dos alunos impedem de ter uma convivência mais saudável e harmoniosa na escola, são múltiplos casos de agressão, de violência verbal e física que muitas vezes não são encaradas de um modo mais consciente, uma vez que já trazem de casa uma normalização da violência estrutural que os alunos enfrentam nos seus cotidianos, então, o professor fica muito frustrado, pois não consegue lidar com uma realidade tão perversa em que se vê de mãos atadas diante de tantos problemas sociais, os resultados não são alcançados como planejado, o que se agrava quando não há um suporte adequado para as ações de planejamento, em que não temos condições estruturais para realizar o que é solicitado, causacionando o adoecimento dos professores.

Então, temos que descobrir meios de sanar essas dificuldades da prática, por meio de formações direcionadas a esses desafios, dando mais suporte a prática, com apoio adequado para ações de planejamento, pois temos na rede professores qualificados, mas que estão sendo sucumbidos por uma prática muito difícil e se vê muitas vezes lutando sozinho e vendo suas falas sendo silenciadas, as necessidades desconsideradas e sua prática desvalorizada, isso desmotiva ainda mais os professores nesse cenário da educação que vivemos hoje.

De acordo com este estudo, constatamos que o PPP é um documento importantíssimo que deve ser mais valorizado e colocado em prática, e não ser considerado um documento meramente burocrático que não tem força nenhuma e não contribui para as ações de planejamento. Nossa pesquisa traz uma contribuição valiosa com a produção do Manual de planejamento, pois ele traçar um roteiro de como inovar nessas ações, além de trazer os documentos que regem o passo de como realizar o PPP e o Regime Interno Escolar, eles foram cedidos pelo Conselho Municipal de Educação. Ter conhecimento sobre o papel que cada um exerce, ajudar a implementar na prática ações mais objetivas e com mais chance de sucesso. Fornecer documentos objetivos e claros que nos ajudem na prática é de suma importância para alinharmos as ações na rede de ensino.

Outros aspecto de relevância é o papel do diretor como viabilizador das ações, de proporcionar meios para que as ações se efetivem. Para o diretor, há a *Matriz Nacional Comum Competências do Diretor* que além de elencar as competências da prática, também enfatiza a importância do papel de liderança e a relevância de formação dos diretores para melhor desempenhar seu papel dentro da escola, esses dois aspectos que também foram

mencionados na Escuta das Adolescências. A contribuição dos especialistas, principalmente do supervisor que tem suas atribuições mais voltadas para a interação com o professor, dando apoio e orientando quanto às propostas da rede de ensino e aos projetos da escola. Para os especialistas, há as *Diretrizes para atuação profissional das (os) especialistas da rede municipal de João Pessoa-PB*, ambos documentos são valiosos, pois norteiam as práticas desses profissionais, conhecer a fundo suas atribuições é necessário para entender o real valor da prática profissional desses integrantes da educação brasileira.

Ouvir os professores, acolher suas necessidades, dar condições favoráveis aos professores, com condições de trabalho melhores, a valorização do profissional são iniciativas pertinentes e relevantes para motivar os professores que também precisam estar empenhados em proporcionar melhores condições aos alunos, mas se veem em uma rotina constante de julgamentos e críticas de todos os lados que vão mitigando sua vontade de inovar, pois são muitos obstáculos a serem enfrentados, adversidades pelo caminho. Viver em um cenário em que sua profissão é tão massacrada e desvalorizada pela sociedade é um grande desafio da atualidade que pouco a pouco vai tirando a alegria de exercer a profissão.

As entrevistas foram realizadas com os servidores da DEGEF e da Escola Aruanda, em ambos roteiros tinham perguntas voltadas a Análise SWOT que indicaram os recursos humanos como uma grande força da instituição, são pessoas qualificadas, coesas e empenhadas em fazer o melhor, sendo um ponto de grande relevância para ampliar ações de melhorias. Já quanto à fraqueza o ponto em comum foi o tempo como um limitador que atrapalha as ações, somando-se a comunicação falha, a desmotivação dos professores que se relacionam à prática de ensino, aos problemas com o contexto escolar e às demandas sociais.

A oportunidade vem da nova conjuntura atual do cenário político que veem contribuindo para implementar ações mais reais e direcionadas para melhoria do ensino, um ponto de consenso foi a qualidade das formações e parcerias com empresas de renome, a qualificação dos profissionais e motivação dos alunos para aulas tecnológicas e atividades extras. Vimos que a ameaça foi o ponto de maior concordância entre os entrevistados, tendo em vista que os fatores sociais foram mencionados, como as formas de violência e as interferências políticas partidárias, o contexto social implica em grandes ameaças para ações de planejamento, logo, devemos olhar para o contexto escolar e reorganizar as práticas para amenizar os problemas e tornar a prática mais leve como, por exemplo, propiciar um sistema EducaSim menos burocrático.

Dentre as sugestões de melhorias para ações de planejamento, há a necessidade de dar aos Anos Finais um local de maior relevância na DEGEF, seja criando um departamento com

novas divisões para pensar tanto nas avaliações institucionais que são mais voltadas para Português e Matemática, quanto outra divisão para pensar em meios para entender melhor a proposta curricular autoral, buscando formas de melhorar a prática, trazendo explicações mais claras e precisas para ações do Ensino Fundamental II, com ampliação dos coordenadores de áreas para ajudar nas demandas de apoio e filtragem de informações, por isso justificava a criação de um departamento com a finalidade de ampliar ações para os Anos Finais, ou mesmo uma reorganização das divisões dos departamentos da Educação Infantil e Ensino fundamental para equilibrar as demandas da rede de ensino, como sugerimos na pesquisa, pois quando o Departamento do Ensino Fundamental realiza uma demanda para o Fundamental I de certa maneira deixa as ações do Fundamental II em *standby*. Se não priorizar ações voltadas exclusivamente para esse segmento, e deixar da forma como se encontra hoje, continuará trazendo muitas dificuldades para prática dos professores dos 6º aos 9º anos.

Para desenvolver uma comunicação clara sobre os conceitos, teorias e metodologias precisa de tempo e de recursos humanos para trabalhar com essa finalidade e isso iria contribuir na prática dos professores, já os coordenadores de área poderiam orientar e desenvolver orientações mais práticas, considerando o contexto das escolas e as necessidades dos professores. Não é só desenvolver orientações quanto às práticas, mas ver a viabilidade de cada ação, as dificuldades, os desafios e pensar de forma estratégica de como colocar em prática considerando as falas dos profissionais da educação, pois se é colocado, mas não é entendido pelo professor ou não são claros, objetivos e significativos para prática dos professores. A formação Lego foi uma oportunidade muito interessante, mas naquele momento para o professor de Português não foi oportuna, diante da demanda da Avaliação Diagnóstica da Rede de ensino, então, valorizar o que é necessário naquele momento é algo bem oportuno. É relevante o professor tomar conhecimento dessas ferramentas tecnológicas e colocá-las em prática, mas muitas vezes fica só na teoria, pois em algumas escolas não há viabilidade de implementar e o professor não vê sentido, pois se a escola não tem ferramentas dentro da escola ou não há estrutura para aquelas ações, realmente fica muito difícil de ver sentido e atribuir significado.

O fator tempo foi colocado como uma grande ameaça tanto na rede como na escola, portanto surge a necessidade de implementar ações com antecedência, selecionar as informações para serem passadas de forma objetivas, não há como compreender e implementar, se não há tempo disponível para realizar e pensar maneiras de implementar da melhor forma. A sugestão de melhoria para essa dificuldade seria que as informações fossem lançadas antes do final do mês para serem tratadas na reunião de planejamento mensal da

escola, transmitindo todas as informações do período mensal com antecedência para escola, com tempo para os diretores interpretarem, filtrarem e passarem nas reuniões de planejamento da escola para os professores, o que seria um ganho imenso para o planejamento escolar, assim os professores teriam tempo hábil para se organizar para concretizar as ações de forma mais produtiva.

Além do mais se faz necessário uma simplificação ou um filtro da informação para que elas se tornem mais objetivas e claras. Por exemplo, se a orientação da lei sobre os povos originários tivesse sido passada, no início do mês, na reunião de planejamento, teria sido mais bem aproveitada pelos professores. Boa parte dos docentes prestadores têm uma carga horária de 40h, trabalhando em três ou mais escolas com muitos alunos para lidar, ano passado conheci um professor que trabalhava em cinco escolas para completar a carga horária, o que é surreal, sendo cobrado por estar presente nas reuniões e departamentos de todas escolas. Logo, com rotinas como essas não se tem tempo de parar e planejar ações durante a semana e em cima da hora, então, deve ocorrer uma antecipação dessas orientações. Se já é algo certo de ser trabalhado no cronograma, por que não foi postado antes nos grupos? Refletir sobre as ações práticas que podem intervir no ensino, faz-nos traçar estratégias de melhorar e aperfeiçoar toda educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, investigamos como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa, para alcançar esse fim fizemos um diagnóstico organizacional da instituição estudada para identificar os fluxos das rotinas de planejamento atuais da rede municipal de ensino, de como as ações de planejamento ocorrem na prática, identificamos alguns gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura e propomos um manual de planejamento organizacional das rotinas administrativas com base na teoria de mapeamento de processos. Para desenvolver a pesquisa usamos as metodologias de planejamento estratégico para elaborar a identidade da instituição, por meio da definição da visão, missão e valores, assim como pela análise estratégica da instituição, através da utilização da ferramenta da análise SWOT e do ciclo PDCA para análise e verificação das ações de planejamento. Também utilizamos técnicas de mapeamento de processos como a ferramenta 5W2H e a modelagem BPMN.

Nossos principais achados indicam a relevância do PPP para as ações de planejamento, a teoria nos mostra que é um documento de extrema importância e, se validado, pode trazer preciosos frutos para a escola. Na pesquisa, também ficou evidente a necessidade de pensar sobre o lugar dos Anos Finais na Secretaria de Educação, sendo preciso pensar em medidas para desenvolver políticas públicas para esse segmento, assim como dar as condições favoráveis de trabalho aos profissionais que acabam tendo suas ações de planejamento dificultadas na prática.

Outro aspecto relevante foi a constatação das demandas urgentes e de última hora que causam prejuízos para a prática profissional dos educadores e até o próprio professor que sente que suas ações não são validadas e valorizadas. Também ficou evidente a necessidade de escutar mais os professores e passar orientações mais claras e objetivas, facilitando a prática, melhorando as condições de trabalho e compreendendo a dinâmica e as particularidades de cada escola, além de porposicionar demandas com tempo hábil de serem produzidas, sem atropelos de ações nem sobreposição de atividades. Os resultados revelam que as demandas de extrema emergência que ocorrem nas escolas também acontecem na DEGEF, sempre muito urgentes e de última hora, isso atrapalha muito qualquer ação no âmbito da escola, pois não há tempo de pensar, planejar e desenvolver de uma maneira melhor para que as ações sejam concretizadas.

Algo surpreendente é a teia de relações que se formam entre as diretorias, departamentos e divisões da rede de ensino, são ações integradas que demandam o apoio de

todos os segmentos. Os achados têm importantes implicações para refletir sobre a prática de ensino, rever as ações de planejamento, validar instrumentos, como a construção do PPP que podem contribuir na prática do docente. Ao realizar essa pesquisa, contatamos o quanto é complexo e necessário operacionalizar um planejamento em uma rede de ensino, pois há muitos fatores a se considerar como os recursos humanos e financeiros, a estrutura da escola, os objetivos, o que é necessário ser desenvolvido para se alcançar os metas estabelecidas, acreditamos que é essencial pensar sobre o planejamento e enfatizar esse importante passo da administração, pois sem ele estamos fadados ao insucesso.

Os sujeitos que compõem a organização da rede de ensino precisam estar cientes dos seus papéis e de o quanto é necessária a cooperação de todos para que o processo de planejamento ocorra de forma satisfatória. Ao analisar o que há na literatura e a prática vivenciada na organização, percebemos que há muito a ser compreendido, pois o que é proposto muitas vezes não é viável de ser desenvolvido devido aos fatores dentro da escola, pois é um contexto muitas vezes complicado e difícil de ser implementado. Entender que hoje vivemos um tempo diferente e repletos de grandes desafios que requer novas metodologias, não cabe a nós insistir em práticas que não surtem mais efeito, porém a mudança deve vir de cima para abaixo, entender que é preciso considerar o contexto em que o aluno está inserido, suas necessidades, além das condições de trabalho e apoio pedagógico para o professor desenvolver suas ações de planejamento de uma forma mais efetiva e tranquila.

Não é descaso, não é má vontade, não é preguiça, há professores na rede muito empenhados em oferecer o melhor para os alunos, podem ter certeza de que eles estão lutando todos os dias, buscando estratégias e muitas vezes se frustrando com várias situações da prática, vemos professores constantemente sendo desacatados pelos alunos, tendo que se virar nos trinta para dar conta de tantas demandas, não tendo o apoio da família dos alunos, sendo criticado, julgado e xingado por todos da sociedade, não é fácil ser professor no contexto que vivemos, temos muito que pensar e discutir para melhorar a prática e consequentemente o ensino para os alunos, considerar os diferentes fatores que rodeiam o contexto de ensino é uma ação urgente.

A proposta de manual favorece de forma significativa a prática dos profissionais da educação no sentido de indicar o passo a passo para compreender de forma mais enfática o processo de planejamento. Constatamos com o estudo que o conhecimento sobre as teorias e ferramentas da pesquisa, podem contribuir de forma significativa a prática do professor e os processos de planejamento da rede de ensino e das unidades escolares, uma vez que nos fornecem subsídios para realizar uma prática mais conciente e que traga mais benefícios.

Conhecer os processos nos ajuda a visualizar meios de se avançar rumo ao sucesso de ações que contribuam significativamente com o ensino-aprendizagem.

Desde do princípio do estudo, tudo foi realizado com um desejo de mudança, com muito empenho para ofertar o melhor nesse estudo, não medimos esforços, buscamos todas as estratégias sem medo de ser trabalhoso ou difícil, pois o maior desejo é que este estudo seja significativo e impacte a prática dos professores e os processos de planejamento da rede de ensino de modo positivo, pois como conhecedora desse contexto sei o quanto é relevante ter instrumentos que beneficiem nossa prática e nos ajudem no nosso fazer do cotidiano. Temos esperança de que isso se concretize de fato com a implementação do manual nas unidades de ensino municipais, sendo uma da versão mais curta, enxuta e mais objetiva desse estudo para facilitar a compreensão de tudo que foi desenvolvido nesta pesquisa.

Este estudo é muito importante, pois não há na literatura estudos voltados diretamente relacionados ao planejamento da rede de ensino de João Pessoa, muito menos direcionados aos Anos Finais, isso é algo singular que traz uma perspectiva global do planejamento, validando instrumentos da área da administração que contribuem com a elaboração das práticas de planejamento de ensino. Além do mais, como produto da pesquisa há o Manual das Rotinas de Planejamento da Rede de Ensino de João Pessoa que contribui de forma considerável com a prática. A pesquisa traz não só o aspecto contextual da rede, mas o levantamento documental das legislações e diretrizes que versam sobre planejamento, o que é um diferencial relevante.

Reconhecemos que a pesquisa é um recorte de parte das ações de planejamento que se relacionam às áreas centrais do estudo, não se aprofundando no mapeamento de ações específicas de planejamento de forma mais detalhada, pois a ideia era pontuar como se davam essas ações até chegar à escola. Para saber de forma mais detalhada sobre algumas demandas particulares seria necessário mais aprofundamento no estudo da instituição. Futuras pesquisas poderiam envolver mais entrevistados para conhecer a dinâmica de cada Diretoria, Departamento e Divisão da Secretaria de Educação, assim se apropriar melhor das articulações entre as partes para desenvolver as ações específicas de planejamento.

Em conclusão, percebemos a importância de se colocar em prática as ações planejadas, pois redes de sucessos pautam-se no planejamento, não é à toa que planejar é o primeiro passo da administração. Desenvolver uma pesquisa sobre a prática dos professores foi realmente muito significativo para mim, pois sou professora e conheço a realidade vivenciada na escola, entender essas ações e refletir sobre possíveis ações nos coloca em uma direção de favorecimento para agir sobre os problemas e alcançar soluções.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luiz Augusto Reis. **Planejamento Estratégico e Gestão Escolar: um anual prático para Escolas de Educação Básica.** – Três Corações: Universidade Vale do Rio Verde, 2021. Disponível em: https://www.unincor.br/images/arquivos_mestrado_gestao_planejamento_ensino/dissertacoes-e-produtos/2021/dissertacao_luiz.pdf. Acesso em: 21. maio 2022.
- ALVES, Érika Andrade Castro. O PDCA como ferramenta de gestão da rotina. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 11, 2015, Rio de Janeiro. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf. Acesso em: 21 maio 2022.
- ANSOFF, H. Igor, **Corporate Strategy**, Nova York, McGraw-Hill, 1965, p. 75-103.
- ARAÚJO, Wagner Junqueira; CASIMIRO, Adelaide Helena Targino. **Métodos e Técnicas para análise e melhoria de processos: estudo de caso em organizações [recurso eletrônico].** – Dados eletrônicos. - João Pessoa: Ideia, 2021.
- ARGUIN, Gerard. **O planejamento estratégico no meio universitário.** Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. (ABRAPP). **Construção do Planejamento e Gestão Estratégica.** São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/Documentos%20Pblicos/PlanejamentoGestaoEstrategicaMai07.pdf>. Acesso em: 16 set. 2023.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).** Brasília: ABPMP, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 07 out. 2023.
- ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica.** Porto Alegre: Globo, 1974.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/306534213_GESTAO_DE_PESSOAS. Acesso em: 27 maio 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Presidência da República. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 jun. 2022.
- BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 02 jun. 2024.

BRASIL **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais** / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1998. 174 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

BRASIL. SEF. **Conferência Nacional de Educação para Todos** – Anais. SEF, Brasília, 1994.

BRASIL. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar**. 2021a Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file>. Acesso em: 05 jun. 2024

BRASIL. **Parecer_Resolução_CNE_Matriz_Competências_Diretor_Escolar-2**. 2021b Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/marco-2021-pdf/172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2/file>. Acesso em: 05 jun. 2024

BURIOL, Juarez; DAMACENA, Cláudio. Planificación Estratégica Municipal: Desafíos y Perspectivas. **Gestão e desenvolvimento**, v. 3, n. 1, enero-junio, 2006, p. 29-47 Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, Brasil. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/827/2152>. Acesso em: 08 set. 2023.

CALCAGNOTTO, Antonio Candido Prata Viera. **Planejamento estratégico: as estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul - EAESP I** FGV – 1995. 1995. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da (FGV EAESP), São Paulo, 1995.

CAMPOS, Claudia Gomes Coelho. **A constituição da escola aprendente: um estudo organizacional a partir das relações entre Gestão Escolar e Gestão do Conhecimento**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

CARVALHO, Clévia S. C.; QUEIROZ, Sandra M. D. O planejamento e a prática docente. João Pessoa. **Revista do Unipê**, Ano XII, N 1, v. I, p. 84-91, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CESÁRIO, Marcos Vinícius Ferreira. **Despesa pública no ministério público da Paraíba: melhoria do processo**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019. Disponível em:

https://figshare.com/articles/conference_contribution/DESPESA_PUBLICA_NO_MINISTERIO_PUBLICO_DA_PARA_BA_MELHORIA_DO_PROCESSO/10068116. Acesso em: 24 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Teoria e mais de 500 questões com gabarito**. 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 (provas e concursos) 4º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, Antônio. A pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho, Braga, Portugal, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37416210>. Acesso em: 13 set. 2023.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COMPONENTS, Key. The essence of strategy. In: JACOBS, Dany. **Mapping strategic diversity: strategic thinking from a variety of perspectives**. Routledge: New York, 2009. cap. 1, p. 1-29.

DRUCKER, Peter F. **A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 1984.

DUMAS, Marlon *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. 2 ed. Berlin: Springer, 2018. *E-book*. Disponível em: https://docplayer.net/20389085-Fundamentals-of-business-process-management.html#show_full_text. Acesso em: 18 nov. 2023.

ESTEVÃO, Carlos Alberto Vilar. **Redescobrir a escola privada portuguesa como organização**. Braga: Universidade do Minho, 1998.

FERREIRA, Francisco Whitacker. **Planejamento sim ou não: um novo modo de agir num mundo em permanente mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FLICK, Uwe. Pesquisa Qualitativa: porque e como fazê-la. In: FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, cap. 2. p. 20-38.
FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

FUSARI, José Cerchi. **Planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas**. Idéias, n. 8, p. 44-53, 1990. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5082929/mod_resource/content/1/FUSARI-O%20planejamento%20do%20trabalho%20pedag%C3%B3gico.pdf. Acesso em: 21 jan. 2024.

FUSARI, José Cerchi. **O planejamento da educação escolar: subsídios para ação-reflexão-ação**. São Paulo, SE/COGES, 1989.

GANDIM, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4. p. 115-146.

GODOY Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr., 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun., 1995b.

GODOY, Valdir A.; ROSA, Marcelo R. BARBOSA, Flávio L. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES. **Revista Científica**, v. 3, n. 3, p. 77-89, 2011.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília, Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>. Acesso em: 27maio 2022.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. McGraw-Hill, 1991.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo escolar - Sinopse**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/pesquisa/13/5908>. Acesso em: 12 out. 2023.

JOÃO PESSOA. **Diretrizes para atuação profissional das (os) especialistas da rede municipal de João Pessoa** – PB. Secretaria de Educação e Cultura, João Pessoa, 2024.

JOÃO PESSOA. **Lei complementar nº 60**, de 29 de março de 2010. Dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais da educação do município de João Pessoa, e dá outras providências. Disponível em: <http://leismunicipa.is/pkrua>. Acesso em: 28 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Lei complementar nº 73**, de 05 de julho de 2012. Altera o art. 16 da lei complementar nº 60, de 29 de março de 2010 - da jornada de trabalho, e dá outras providências. Disponível em: <http://leismunicipa.is/unpbq>. Acesso em: 28 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Lei Ordinária nº 8996**, de 27 de dezembro de 1999. Dispõe sobre a criação do sistema municipal de ensino de João Pessoa, e determina providências. Disponível em: <http://leismunicipa.is/dqgau>. Acesso em: 28 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Matriz Curricular**. Ensino Fundamental. Anos Finais. Língua Portuguesa. Secretaria de Educação e Cultura, João Pessoa, 2024.

JOÃO PESSOA. **Orientações para início do ano letivo de 2023**. Secretaria de Educação e Cultura, DEGEF, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/687575177/Orientacoes-para-o-ano-letivo-2023>. Acesso em: 20 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Organograma**. Disponível em: http://antigo.joaopessoa.pb.gov.br/portal/wp-content/uploads/2021/12/2021_Edi%C3%A7%C3%A3o_Especial_22-12.pdf. Acesso em: 20 jun. 2024.

JOÃO PESSOA. **Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024**. João Pessoa, PB: SEDEC-JP, março de 2021. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-joao-pessoa-pb>. Acesso em: 20 maio 2024.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Escolar e a Formação de Gestores**. Brasília: Azeredo, 2000a.

LÜCK, Heloisa. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, 2000b.

MACHADO, Liliana Gonçalves. **Aplicação da metodologia PDCA: etapa p (plan) com suporte das ferramentas da qualidade**. 2007. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007. Disponível em: https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2006_3_Liliana.pdf. Acesso em: 08 jun. 2022.

MAINARDES, Emerson Wagner *et al.* O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 4, p. 55- 82, Out/Nov/Dez, 2009. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/180/144>. Acesso em: 13 set. 2023.

MANUAL aplicado às entidades fechadas de previdência complementar – ABRAPP. **Construção do Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/Documentos%20Pblicos/PlanejamentoGestaoEstrategicaMai07.pdf>. Acesso em: 16 set. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education**, A qualitative approach. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

MERRIAM, Sharan, B. Designing a qualitative study. In: MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, cap. 3. p. 42-68.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Escutar e Acolher na Escola das Adolescências**. 2024. 1 vídeo (2:40:28min) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ga3py3fDgu0>. Acesso em: 29 maio 2024.

MORAIS, Maria Helena. **O ensino público e privado – Conceitos e realidades: uma breve resenha da realidade cabo-verdiana**. 1996. Unidade de Ciências Políticas da Educação e do Comportamento. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38682487.pdf> . Acesso em: 29 maio 2024.

MOTTA, Paulo Roberto. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 85-107, abr./jun. 1976.

MURIBECA, Maria Lucia Maia. **A pedagogia, o pedagogo e a prática escolar**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2001.

OLIVEIRA, Dauraci de Senna. **Planejamento municipal**. Rio de Janeiro: IBAM, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da Escola Pública: a participação da comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília. v. 73, n. 174, pp. 255-290, 1992.

PEREIRA, Glauber. Planejamento Estratégico. QI Escolas e Faculdades Cursos Técnicos – Eixo Gestão e Negócios, 2015. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/planejamento-estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 27 maio 2022.

PERFEITO, Cátia D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PIACENTINI, Alexandre Leonardo Simões *et al.*. Planejamento em escolas públicas brasileiras na perspectiva de uma gestão escolar interdependente. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, p. 1371–1388, 2017. DOI: 10.22633/rpge.v21.n3.2017.10046. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10046>. Acesso em: 15 out. 2023.

PIMENTEL FILHO, Raimundo Nonato Xavier. **Mapeamento de Processos Administrativos para efetividade da Gestão da Informação e do Conhecimento na Construção Civil**. 2023. Trabalho de Concurso de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

PRADELLA, S *et al.* **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

PRAHALAD, C. K *et al.* **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALMASO, José; FERMI, Raquel Maria Bortone. Projeto Político-Pedagógico: uma perspectiva de identidade no exercício da autonomia. **Revista Construir Notícias**, Recife, Ano 05. n.º. 29, p. 16-18, jul/ago 2006.

SANTIAGO, Maria Eliete. Projeto Pedagógico da Escola: uma contribuição ao planejamento escolar. **Revista Administrativa Educacional**, Recife, v.1, n.1, p.69-73, jul./dez. 1997.

SAVIANI, Dermeval. **Educação brasileira: estrutura e sistema**. 2º edição. São Paulo: Saraiva, 1976.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. Prefeitura de João Pessoa. Disponível em: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretaria/sedec/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

SEMRUSH BLOG. **O que é 5W2H e como aplicar em sua empresa?** 2023. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/metodo-5w2h/>. Acesso em: 08 out. 2023.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Interface - Comunic, Saúde, Educ**, v6, n10, p. 117-124, fev 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/dcRwJ5SSQW6Z43pGWpKyMkc/?format=pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

SILVA, Pedro Weiny Alves da. **Análise e melhoria de processos: compras e serviços do Ministério Público da Paraíba** por dispensa e inexigibilidade de licitação. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12543443>. Acesso em: 08 set. 2023.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL. **Organograma**. Disponível em: <https://educacao.sobral.ce.gov.br/institucional/organograma>. Acesso em: 22 Jun. 2024.

SOUZA, Daniele G. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf> acesso em: 22 maio 2022.

SOUZA, Fabiana Alves de *et al.*. **Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro**. 2018. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_58_1551985613.pdf. Acesso em: 06 out. 2022.

STEINER, George Albert. **Strategic planning** What Every Manager Must Know. 1979. Disponível em: https://books.google.fr/books?hl=en&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning&ots=502NCPLlzl&sig=oF4a0yeUWJde09Zkzpk05FmWbd0&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning&f=false. Acesso em: 20 maio 2022.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teoria da Administração I**. – 3. ed. rev. ampli. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.

TRIVINHO, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 08 set 2023.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

UNDIME. **Escutar e Acolher na Escola das Adolescências**. Maio de 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ga3py3fDgu0>. Acesso em: 10 maio 2024

UNDIME. **Percepções e Desafios dos Anos Finais do Ensino Fundamental nas redes municipais de ensino**. Agosto de 2023. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/phpHiz8lt_64da43f96e2fc.pdf. Acesso em: 22 jun. 2024.9.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e Planejamento educacional**. 3. ed. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

VILLELLA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78638>. Acesso em: 25 ago. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Porto Alegre: 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf. Acesso em: 08 set 2023.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS SERVIDORES DA DEGEF

Parte 1 - **Dados profissionais**

- 1) Função que ocupa:
 - 2) Quanto anos atua no cargo?
 - 3) Grau de instrução: () superior completo () especialização () mestrado () doutorado
 - 4) Formação acadêmica:
- Deseja receber os resultados da pesquisa? () sim () não

Parte 2 - **Planejamento de ensino da rede municipal**

1. Quais são suas atribuições no processo de planejamento da rede?
2. De que maneira as ações de planejamento são realizadas na sua divisão?
3. Quais as demandas de planejamento chegam a sua divisão?
4. A quem presta conta das ações de planejamento e a quais pessoas ou divisões dá encaminhamentos?
5. De que modo a rede de ensino garante que as tomadas de decisões sejam colocadas em prática de forma homogênea nas escolas?
6. Quais documentos, leis, normativas ou decretos que estão mais associados às suas ações de planejamento?
7. Quais são as consequências da ausência ou ineficiência do planejamento para a rede de ensino?
8. Quais são as dificuldades enfrentadas para realização do planejamento na sua divisão?

Parte 3 - **Matriz SWOT (FOFA)**

As **forças** são as características internas positivas da organização que a diferenciam e a capacitam a atingir os objetivos. Quanto ao planejamento que ocorre no seu setor, quais são as forças que a escola possui?

As **fraquezas** referem-se a áreas onde há limitações da organização ou onde o corpo docente que enfrenta desafios. Quais são as principais fraquezas que você identifica no planejamento?

As **oportunidades** são fatores externos positivos que a organização pode aproveitar para seu benefício, usando a seu favor. Quais oportunidades podem beneficiar o planejamento?

As **ameaças** referem-se a fatores externos que podem representar desafios para a organização, impactando negativamente a qualidade da educação. Quais são as ameaças que podem prejudicar o planejamento?

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS GESTORES

Parte 1 - **Dados profissionais**

- 1) Função que ocupa:
 - 2) Quanto tempo atua no cargo?
 - 3) Grau de instrução: () superior completo () especialização () mestrado () doutorado
 - 4) Formação acadêmica:
- Deseja receber os resultados da pesquisa? () sim () não

Quando a escola foi fundada? Atendem a quantos alunos? Há quantos professores no quadro?

Parte 2 - **Planejamento organizacional**

1. Quais são suas atribuições no processo de planejamento da escola?
2. A quem você responde hierarquicamente e a quais pessoas dá encaminhamentos?
3. De que maneira as ações de planejamento da rede chegam à escola?
4. As demandas de planejamento são direcionadas à escola por quais departamentos ou divisões?
5. Quais são as dificuldades enfrentadas para realização do planejamento na escola?
6. Quais são as consequências da falta de planejamento na escola?
7. Como é organizado o planejamento mensal e departamental em sua escola?
8. O planejamento da rede favorece o alcance dos objetivos da escola? Explique.
9. Quais documentos, leis, normativas ou decretos que estão mais associados às suas ações de planejamento?
10. Como o projeto político-pedagógico repercute nas ações de planejamento da escola?
11. De que forma pode contribuir para um planejamento que facilite o alcance dos objetivos?
12. Que sugestão teria para aprimorar o planejamento dentro do seu campo de atuação?

Parte 3 - **Matriz SWOT (FOFA)**

As **forças** são as características internas positivas da organização que a diferenciam e a capacitam a atingir os objetivos, os pontos fortes.

As **fraquezas** referem-se a áreas onde há limitações da organização ou onde o corpo docente que enfrenta mais desafios.

As **oportunidades** são fatores externos positivos que a organização pode aproveitar a seu favor, seriam meios de trazer melhorias para o planejamento que é feito.

As **ameaças** referem-se a fatores externos que podem representar desafios para a organização, impactando negativamente a qualidade da educação.

APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS PROFESSORES

Parte 1 - **Dados profissionais**

- 1) Função que ocupa:
 - 2) Quanto tempo atua no cargo?
 - 3) Grau de instrução: () superior completo () especialização () mestrado () doutorado
 - 4) Formação acadêmica:
- Deseja receber os resultados da pesquisa? () sim () não

Parte 2 - **Planejamento organizacional**

1. Quais as ações de planejamentos ocorrem em sua prática profissional?
2. A quem você presta contas em relação às suas atividades de planejamento?
3. Como é organizado o planejamento mensal e departamental em sua escola?
4. Como as decisões de planejamento na rede se refletem em suas atividades profissionais?
5. O planejamento da rede contribui com os objetivos do plano de ação da escola? Explique.
6. As demandas da rede de ensino têm um tempo adequado para ser realizadas na escola?
7. Quais documentos, leis, normativas ou decretos que orientam seu planejamento?
8. Como o projeto político-pedagógico repercute nas suas ações de planejamento?
9. Quais são as consequências da ausência ou ineficiência do planejamento em sua prática profissional?
10. Quais são os principais obstáculos que você enfrenta ao realizar seu planejamento?
11. De que forma pode contribuir para um planejamento que facilite o alcance dos objetivos?
12. Que sugestão teria para aprimorar o planejamento dentro do seu campo de atuação?

Parte 3 - **Matriz SWOT (FOFA)**

As **forças** são as características internas positivas da organização que a diferenciam e a capacitam a atingir os objetivos, os pontos fortes.

As **fraquezas** referem-se a áreas onde há limitações da organização ou onde o corpo docente que enfrenta mais desafios.

As **oportunidades** são fatores externos positivos que a organização pode aproveitar a seu favor, seriam meios de trazer melhorias para o planejamento que é feito.

As **ameaças** referem-se a fatores externos que podem representar desafios para a organização, impactando negativamente a qualidade da educação.

APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES DOS SUPERVISORES

Parte 1 - **Dados profissionais**

- 1) Função que ocupa:
 - 2) Quanto anos atua no cargo?
 - 3) Grau de instrução: () superior completo () especialização () mestrado () doutorado
 - 4) Formação acadêmica:
- Deseja receber os resultados da pesquisa? () sim () não

Parte 2 - **Planejamento de ensino da rede municipal**

1. Quais são suas atribuições no processo de planejamento da escola?
2. Quais as demandas de planejamento da rede chegam a sua prática profissional?
3. A quem você presta contas sobre as ações de planejamento e a quais pessoas dá encaminhamentos?
4. De que maneira ocorre o planejamento de ensino na sua área?
5. O planejamento da rede contribui com os objetivos do plano de ação da escola? Explique.
6. As demandas da rede de ensino têm um tempo adequado para ser realizadas na escola?
7. Quais documentos, leis, normativas ou decretos estão mais relacionados às suas ações de planejamento?
8. Quais são as consequências da ausência ou ineficiência do planejamento na escola?
9. Quais são os principais obstáculos que a escola enfrenta para realizar as ações de planejamento?
10. De que forma pode contribuir para um planejamento que facilite o alcance dos objetivos?
11. Que sugestão teria para aprimorar o planejamento dentro do seu campo de atuação?

Parte 3 - **Matriz SWOT (FOFA)**

As **forças** são as características internas positivas da organização que a diferenciam e a capacitam a atingir os objetivos, os pontos fortes. Quanto ao planejamento que ocorre no seu setor, quais são as forças que a escola possui?

As **fraquezas** referem-se a áreas onde há limitações da organização ou onde o corpo docente que enfrenta mais desafios. Quais são as principais fraquezas que você identifica no planejamento?

As **oportunidades** são fatores externos positivos que a organização pode aproveitar a seu favor, seriam meios de trazer melhorias para o planejamento que é feito. Quais oportunidades podem beneficiar o planejamento?

As **ameaças** referem-se a fatores externos que podem representar desafios para a organização, impactando negativamente a qualidade da educação. Quais são as ameaças que podem prejudicar o planejamento?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é INOVAÇÃO NAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE DE ENSINO DE JOÃO PESSOA: UMA PROPOSTA PARA ESCOLA ARUANDA BASEADA NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS e está sendo desenvolvida pela pesquisadora ANA PAULA PEREIRA ALVES, aluna do Curso de PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES - MESTRADO PROFISSIONAL, do CENTRO DE EDUCAÇÃO, da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, sob a orientação da Prof^a. Dra. LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA.

Esta pesquisa justifica-se como um meio para aprimorar os processos de planejamento que ocorrem na rede municipal de João Pessoa, contribuindo para a prática profissional dos educadores e o alcance dos objetivos da instituição. Este estudo também trará aporte para estudos futuros sobre planejamento estratégico, aperfeiçoando o que já é realizado nas escolas públicas municipais, e contribuirá para uma educação de qualidade.

Os objetivos do estudo são:

Analisar como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa.

a) Realizar um diagnóstico organizacional para identificar os fluxos das rotinas administrativas atuais da rede municipal de ensino;

b) Identificar os gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura;

c) Elaborar um manual de planejamento organizacional das rotinas administrativas com base na teoria de mapeamento de processos.

A finalidade deste trabalho é contribuir para melhoria do planejamento organizacional de ensino que é realizado na rede municipal de João Pessoa, e sua participação será valiosa, uma vez que enriquecerá a pesquisa com dados que nos ajudarão a compreender melhor como funciona atualmente o planejamento na rede e em que pontos podem ser melhorados. De forma direta sua participação irá impactar de forma positiva a aprendizagem de centenas de alunos da rede de ensino municipal de João Pessoa, além de favorecer a melhora na prática profissionais dos professores e do ensino com subsídios valiosos para o planejamento efetivo das futuras gerações.

Solicitamos a sua colaboração para participar de uma entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área da Educação, Ciências Sociais Aplicadas e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde. Ela pode apresentar riscos mínimos que podem ser provenientes de dúvida sobre alguma questão, timidez em responder alguma pergunta, desconforto em ser entrevistado ou medo de

responder questões associadas ao ambiente de trabalho, mesmo sendo uma pesquisa sigilosa, na qual sua identidade não será revelada.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura da Testemunha

Contato com a Pesquisadora Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora Ana Paula Pereira Alves.

Endereço do Trabalho: Rua Fagundes Varela, 113 – Cidade Padre Zé, João Pessoa - PB

Telefone: (83) 988161013 – E-mail: pauves@gmail.com

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do CCS/UFPB – Cidade Universitária / Campus I

E-mail: **comitedeetica@ccs.ufpb.br** – Fone: (83) 3216-7791

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Pesquisador Participante

Obs.: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE, pondo suas assinaturas na última página do referido Termo.

APÊNDICE F – AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA EDUCACIONAL

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988	
Art. 205º	A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.
Art. 206º	O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
Art. 214º	A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)
LDB LEI Nº 9.394/96 Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	
Art. 3º	O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
Art. 9º	A União incumbir-se-á de: I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;
Art. 12º inciso I, VII	Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
Art. 13º I, II e V	Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
Art. 14º	Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023) I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)
Art.15º	Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.
Art. 22º	A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores

Art. 26º	Os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)
LEI ORDINÁRIA Nº 8996/99	
Dispõe sobre a criação do sistema municipal de ensino de João Pessoa, e determina providências.	
Art. 5º	As Instituições de Ensino Fundamental e de Educação Infantil criadas e mantidas pelo Poder Público Municipal terão a incumbência de: I - candidatar-se, junto à Secretaria Municipal de Educação, a autorização de funcionamento e credenciamento pelos órgãos competentes, mediante apresentação de Projetos Pedagógico e Regimento Escolar, além de outros documentos definidos em norma; V - elaborar seu Plano Administrativo, com a participação da Associação de Pais e Mestres ou entidade similar, de modo a otimizar os recursos materiais e financeiros, bem como o rendimento do trabalho dos servidores lotados na instituição;
Art. 19º	A Secretária Municipal de Educação e Cultura é o órgão gestor do Sistema Municipal de Ensino, com a especial incumbência de: I - organizar, executar, manter, administrar, orientar, coordenar e controlar as atividades do poder público ligadas à educação municipal, consubstanciadas no Plano Municipal de educação, velando pela observância da Legislação educacional, das deliberações da Conferência Municipal de Educação e das decisões dos Conselhos Municipais ligados à Educação;
LEI COMPLEMENTAR Nº 60/10	
Dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais da educação do município de João Pessoa, e dá outras providências	
Art. 16º	A jornada básica de trabalho dos ocupantes dos cargos de provimento efetivo dos Profissionais da Educação será de 25 (vinte e cinco) horas semanais. § 1º A jornada de trabalho do professor, no exercício da docência nas escolas da rede municipal e dos profissionais que oferecem suporte pedagógico, no exercício de suas atribuições nas escolas da rede municipal é de 20 (vinte) horas sem anais de efetivo trabalho pedagógico, acrescido de 05 (cinco) horas sem anais de atividades. § 2º As horas de atividades devem estar de acordo com a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino e são destinadas a: I - preparação e avaliação do trabalho didático; II - colaboração com a administração da escola; III - reuniões pedagógicas; IV - articulação com a comunidade; V - aperfeiçoamento e formação continuada.
LEI COMPLEMENTAR Nº 73/12	
Altera o art. 16 da lei complementar nº 60, de 29 de março de 2010 - da jornada de trabalho, e dá outras providências.	
Art. 16º	A carga horária dos profissionais do magistério público será de 30 (trinta) horas aulas semanais, sendo exigido, na composição da jornada de trabalho, que 2/3 (dois terços) da referida carga horária seja para o desempenho das atividades de interação com os educandos e 1/3 (um terço) de atividades extraclasse, a ser regulamentada por Decreto do Chefe do Poder Executivo Municipal.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

**ANEXO A – PROPOSTA DE MANUAL DAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO
PARA REDE DE ENSINO DE JOÃO PESSOA:
ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL**

**Proposta de Manual
das Rotinas de Planejamento para
Rede de Ensino de João Pessoa:
Anos Finais do Ensino Fundamental**



INTRODUÇÃO

A proposta de Manual das Rotinas de Planejamento para Rede de Ensino de João Pessoa é uma contribuição significativa para a prática, proporcionando uma perspectiva global e contextual do planejamento, além de trazer aspectos documentais e legislativos relevantes.

Este Manual de planejamento organizacional das rotinas de Planejamento, fundamentado na teoria de mapeamento de processos, tem como objetivo traçar caminhos através da percepção do planejamento estratégico da rede de ensino de João Pessoa, trazendo ferramentas para contribuir na melhoria dos processos de planejamento escolar. Esperamos que a leitura do Manual seja valiosa para os leitores e contribua de forma concreta para o planejamento das escolas da rede de ensino de João Pessoa.

Elaboração: Ana Paula Pereira Alves, mestra do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes - mestrado profissional - do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação da Prof^a. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.

SUMÁRIO

1	FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO.....	4
1.1	DEFINIÇÃO DE PLANEJAR.....	5
1.2	VANTAGENS DO PLANEJAMENTO.	5
1.3	NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	5
1.4	POR QUE MAPEAR PROCESSOS?	23
1.5	A IMPORTÂNCIA DE MAPEAR PROCESSOS	23
1.6	RACIONALIZANDO PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	23
2	CONHECENDO A REDE DE ENSINO DE JOÃO PESSOA	7
2.1	ORGANIZAÇÃO DA REDE DE ENSINO.....	7
2.2	ESTRUTURA DA DIRETORIA DE ENSINO.	9
2.3	POLÍTICA DE EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA.....	6
2.4	ATRIBUIÇÕES DOS ENVOLVIDOS NO PLANEJAMENTO.....	12
3	AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
3.1	CONHECENDO A METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO.....	15
3.1.1	1º passo: Identificação do DNA da escola.....	15
3.1.2	2º passo: Utilização da Análise SWOT	17
3.1.3	3º passo: Mapeamento dos processos de planejamento.....	18
3.1.4	4º passo: Uso da ferramenta 5W2H nas ações de planejamento	19
3.1.5	5º passo: Avaliação do planejamento com o Ciclo PDCA	20
4	NORTEADORES DO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL.....	21
4.1	PPP - DOCUMENTO DE EXTREMA RELEVÂNCIA.	22
4.2	LUGAR DOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	23
4.3	DESAFIOS DE LIDAR COM AS ADOLESCÊNCIAS	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS.....	27
	ANEXO A - ORIENTAÇÕES PARA (RE) ELABORAÇÃO DO PPP.....	154
	ANEXO B - ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO ...	157

1 – FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO

Para entender o planejamento como uma importante ferramenta de inovação, vamos primeiro compreender alguns conceitos básicos.

1.1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAR.

Planejar é refletir sobre os meios para alcançar o que se almeja, é conhecer a instituição para assim traçar objetivos, prever oportunidades de melhorias e prevenir possíveis imprevistos decorrentes dos processos. Segundo Chiavenato (2003), “o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária”.

Vieira e Albuquerque (2002, p.32) complementam que “planejar não é um ato que acontece no vazio; reporta-se a fatores internos e externos à organização, dependentes das negociações e acordos que articulam os diferentes interesses dos membros ou grupos sociais envolvidos”.

Na Figura 1, vemos a organização do processo de planejamento estratégico feita pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP, trazendo uma visão geral que responde a quatro perguntas que dividem as etapas do processo de planejamento que traçamos neste manual.

Figura 1 - Visão geral do Planejamento Estratégico

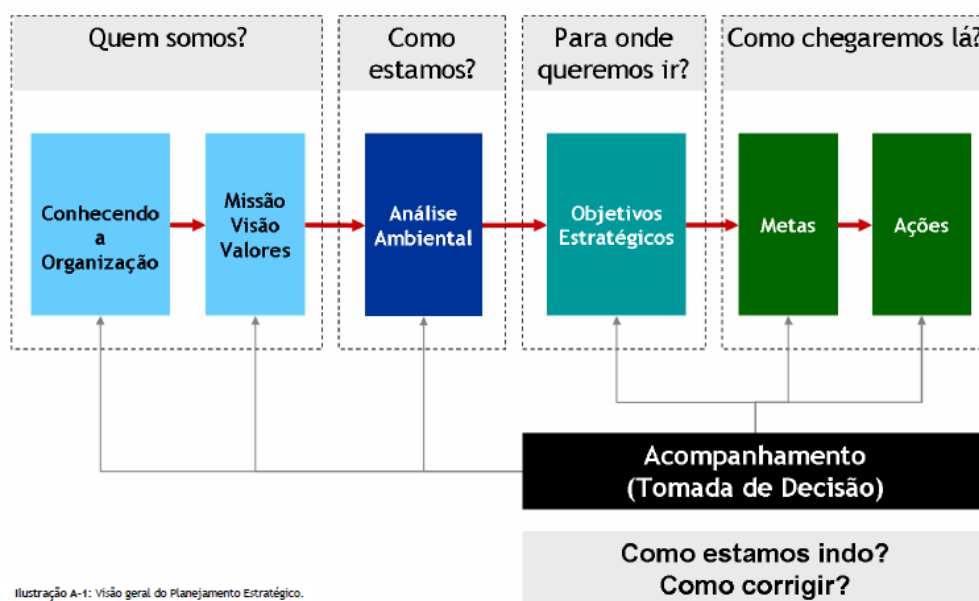


Ilustração A-1: Visão geral do Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria adaptada de ABRAPP (2007, p. 10).

Veja que para cada pergunta há uma ação que se associa a uma ferramenta para que a etapa seja alcançada. Ter conhecimento sobre como o planejamento ocorre aprimora nossas ações na escola, o que é essencial para alcançar novos padrões de efetividade.

1.2 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO.

Compreender a relevância do planejamento e dar devido valor a esse primeiro passo da administração é de grande relevância para instituições que desejam evoluir e ter sucesso. Pereira (2015, p. 7 - 8) destaca as vantagens do Planejamento Estratégico conforme está representado no Quadro 1, reforçando a ideia do quanto é valioso o emprego de um bom planejamento nas organizações, já que os benefícios são inúmeros.

Quadro 1 - Vantagens do Planejamento Estratégico

- ✚ Agilidade nas tomadas de decisões, pois os objetivos da empresa são claros.
- ✚ Melhor conhecimento dos seus concorrentes, visto que o PE exige isso na sua elaboração.
- ✚ Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos falam a “língua” da empresa – Cultura Organizacional.
- ✚ Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores, já que a empresa identifica o tipo de profissional que quer para seu quadro mais facilmente.
- ✚ Orientação maior nos comportamentos de funcionários, pois todos sabem onde devem chegar e por que.
- ✚ Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos, já que todos os funcionários conhecem a importância do seu trabalho para o atingimento das metas.
- ✚ Melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham.
- ✚ Melhor relacionamento entre empresa-ambiente, pois há um estudo constante dos cenários em que a empresa atua.
- ✚ Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa.
- ✚ Visão de conjunto.

Fonte: Pereira (2015, p. 7-8).

1.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.

Dentro de uma organização, as decisões passam por variados trâmites até chegar a suas instâncias finais e o sucesso dessa jornada deve-se aos agentes do processo que desenvolvem papéis cruciais para que as informações que são planejadas em âmbitos diferentes da instituição cheguem ao seu destino. A Figura 2 revela a relação dos níveis de planejamento com os tipos de planejamento.

Figura 2 - Os níveis de planejamento e a interligação entre os tipos de planejamento



Fonte: Chiavenato (2008, p. 351)

Dentro da rede de ensino de João Pessoa, no nível institucional, são tomadas as decisões globais pelos dirigentes que estão no topo da hierarquia, sendo lideradas pela Secretaria de Educação e alinhadas às decisões governamentais da prefeitura de João Pessoa.

No Nível Intermediário, há o Planejamento Tático que recebe definições do nível Institucional e desenvolve meios para concretizar as decisões, realizando toda uma logística para a efetivação das ações e repassar os comandos para o Nível Operacional que são as 105 escolas da rede de ensino. A Figura 3 traz os sujeitos que compõem e exercem funções importantes para o planejamento organizacional, dos quais podemos considerar uma relação com o planejamento escolar.

Figura 3 - O planejamento escolar



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Os direcionamentos sobre planejamento são ajustados por essas equipes que vão consolidando e adequando as condições contextuais das unidades de ensino. Vemos que é um processo complexo, pois passa por várias mãos até chegar à sala de aula e ser implementado para os alunos nas unidades de ensino.

1.4 POR QUE MAPEAR PROCESSOS?

Visando ao melhoramento dos processos organizacionais, é preciso conhecê-los, e o mapeamento de processos vem como um meio de tornar esses processos conhecidos, contribuindo para visualizar os trâmites das etapas e melhorar os processos. O que está em conformidade com o ponto de vista de Silva (2019, p. 21) ao afirmar que “não se pode melhorar o que não se conhece. [...] Tornar os processos conhecidos é um grande desafio que o mapeamento pode ajudar a contornar”.

Valle e Oliveira (2013, p. 21) complementam que “conhecendo bem esses processos fica mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios aos processos de maior importância”. O que está em conformidade com o pensamento de Villella (2000, p. 51) ao informar que “o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

Os “mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento”

(ABPMP, 2013, p. 440). Ao analisar um processo e conhecê-lo, há como verificar se ocorre uma falha ou se alguma parte pode ser retirada do processo. Ao que foi dito anteriormente, Machado (2007, p. 44) corrobora ao revelar que “eliminar as causas especiais de um processo é uma tarefa difícil que requer paciência, investigação, comprometimento e tempo, no entanto, quando essas causas são encontradas e sanadas, proporcionam grandes melhorias no processo”.

Ao analisar o processo, conhecemos suas partes e podemos realizar a hierarquização dos processos, promovendo possibilidades de mudança ou correção, tendo um melhor aproveitamento, eliminando falhas ou partes desnecessárias. Cesário (2019, p. 19) diz que a “hierarquização ajuda no estabelecimento de prioridades e na análise da importância de cada processo para a organização, pois, melhora a visualização das relações existentes no decorrer da execução do processo”.

Dumas *et al.* (2013 *apud* Araújo; Casimiro, 2021, p. 11) definem um processo como "uma coleção de eventos, atividades e pontos de decisão inter-relacionados que envolvem vários atores e objetos e que, coletivamente, levam a um resultado que é valioso para pelo menos um cliente".

1.5 A IMPORTÂNCIA DE MAPEAR PROCESSOS

De acordo com Souza (2014, p. 35) “os mapas de processo são tipos específicos de representação que utilizam imagens, gráficos, listas ou tabelas para detalhar os processos”. Os mapas em si já servem de forma prática para visualizar uma realidade de forma representada, colocar em um desenho o que se interpreta de fluxo, faz-nos entender como ele ocorre. Araújo e Casimiro (2021, p. 9) complementam que “o mapeamento do processo propicia caracterizar tarefas, identificar os responsáveis por cada atividade e verificar a conformidade das ações realizadas com a legislação pertinente”. Portanto, o mapeamento proporciona uma estruturação do planejamento estratégico e promove a inserção de outras ferramentas que são fundamentais para o processo de análise.

Segundo Araújo e Casimiro (2021, p. 11) “um dos objetivos dos estudos sobre processos é de identificar como eles acontecem, descrever as etapas envolvidas e identificar os responsáveis e as variáveis que interferem no resultado”. Nesse sentido, o mapeamento de processo configura-se com uma estratégia relevante, porque dá para identificar como ocorre o planejamento nas organizações, assim compreender seus processos e propor melhorias.

Na perspectiva de Silva (2019, p. 21), o uso da técnica de mapeamento de processos se mostra eficaz, pois ajuda a identificar problemas nos processos da organização e oferece uma visão abrangente do processo, evitando a fragmentação de procedimentos em detrimento de uma compreensão global. Isso permite que a organização conduza suas atividades de forma integrada, aprimorando a relação entre os resultados desejados e os custos envolvidos.

Essa análise estrutural dos processos propiciada pelo mapeamento dos processos corrobora para identificar problemas, reduzindo falhas nos processos e permitindo indicar melhoramentos, reduzindo custos no desenvolvimento de serviços, constituindo-se em uma ferramenta importante para entender de forma mais abrangente os processos e assim eliminar ou simplificar as mudanças que são necessárias (Hunt, 1996). Então, “o princípio básico do redesenho é racionalizar o processo, para minimizar o desperdício, remover complexidades sem valor, suprimir atividades obsoletas desnecessárias e consolidar atividades similares” (Pradella *et al*, 2016, p. 35).

1.6 RACIONALIZANDO PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

No que diz respeito à racionalização do processo, Harrington (1991, p. 132) define 12 princípios que devem ser considerados no desenvolvimento do desenho. No Quadro 2, organizamos a ideia de Harrington pelos três tipos de planejamento, configurando-se em ações que podem ser implementadas nos níveis estruturais da organização, representados pela rede de ensino, gestão escolar e professores respectivamente.

Quadro 2 - Processos na organização

ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Avaliação do valor agregado	Simplificação	Eliminação da burocracia
Padronização	Redução do tempo de ciclo do processo	Eliminação da duplicação de atividades
Parceria com fornecedores	Linguagem simples	Atualização
Automação	Verificação de erros	Melhoria criativa

Fonte: Adaptado de Harrington (1991, p. 132).

No âmbito estratégico, instala-se a necessidade de avaliar as atividades do processo, assim poderá entender a contribuição das partes e padronizar as demandas para as unidades escolares, buscando maneiras de implementar melhorias para o desempenho por meio de parcerias que propicie o uso de ferramentas de automação para simplificar as atividades, liberando os recursos humanos para atividades mais criativas.

Na perspectiva do Tático, compete a redução da complexidade e do tempo do ciclo do processo. Nesse aspecto, há verificação de erros e reorganizações de rotas por meio de linguagem simples que facilite a compreensão do que é solicitado no estratégico e o que é realizado no operacional. O Tático é o elo e o canal de comunicação entre as partes da organização, sendo fundamental para o trâmite das ações de planejamento.

2 – CONHECENDO A REDE DE ENSINO DE JOÃO PESSOA

Para dar continuidade ao percurso metodológico do nosso estudo, vamos apresentar o diagnóstico da rede de ensino de João Pessoa, apresentando sua organização, estrutura e articulação entre as diversas áreas.

2.1. ORGANIZAÇÃO DA REDE DE ENSINO.

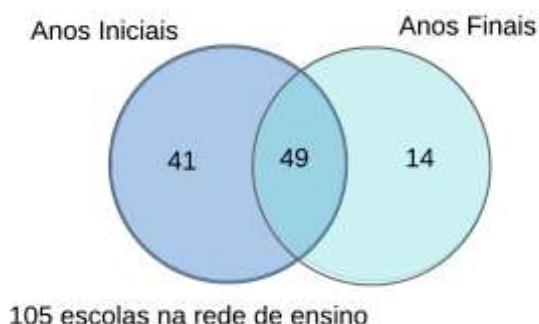
A Rede de Ensino de João Pessoa é constituída por 75 mil estudantes, 4 mil professores, 105 escolas, 98 unidades de Educação Infantil, abrigando uma complexidade de sujeitos e contextos diversificados. Dentro dessa composição há três grandes dimensões que são denominadas por Diretorias, elas representam as áreas financeira, pedagógica e tecnológica da instituição. A Figura 4 mostra a organização dessas áreas da SEDEC.



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

A DEGEF é considerada o coração da Secretaria de Educação, no entanto a depender da demanda que ocorre na escola, uma determinada diretoria é acionada para resolver a situação, por exemplo, estourou a caixa, dimensão financeira, procura a DAF, uma situação com um aluno, dimensão pedagógica, é com a DEGEF, os alunos não receberam os *Tablets*, dimensão tecnológica, é com a DTIC, logo, as 105 escolas estão ligadas a esses três grupos. O Gráfico 1 traz a organização das 105 escolas que ofertam os Anos Finais.

Gráfico 1 – Escolas de Anos Finais



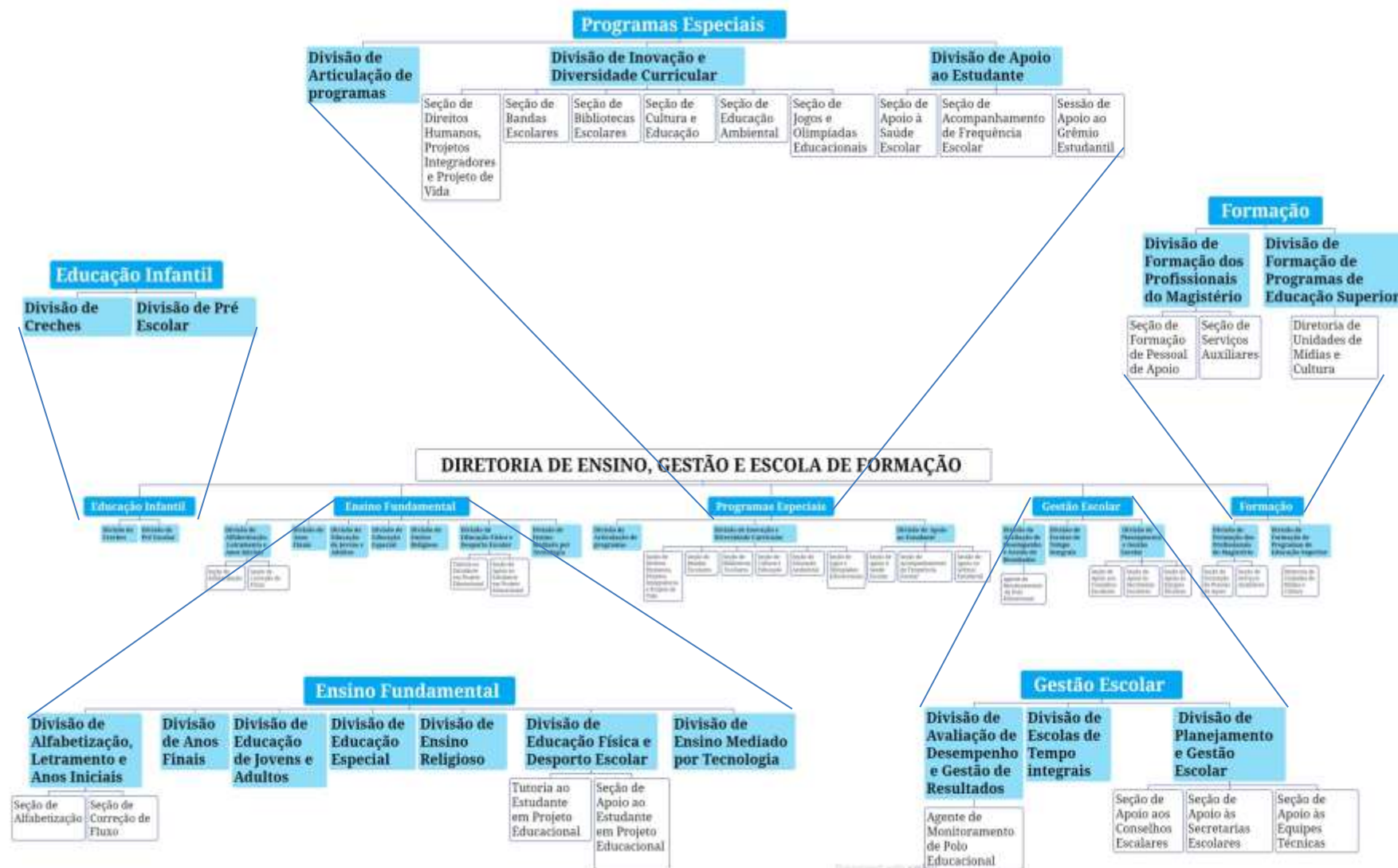
Fonte: Elaborado pela Autora, 2024

A rede de Ensino de João Pessoa tem 105 escolas de Ensino Fundamental, sendo que 90 escolas ofertam os Anos Iniciais e 63 os Anos finais, há 49 escolas que ofertam tanto os Anos Iniciais quanto os Anos Finais de forma concomitante. O número de 105 escolas justifica-se pela adição do Centro Municipal de Atividades Pedagógicas Integradas.

2.2. ESTRUTURADA DA DIRETORIA DE ENSINO

O organograma de organização permite que possamos visualizar as divisões hierárquicas dentro de uma instituição, a Figura 5 mostra a Diretoria de Ensino organizada em cinco departamentos que se subdividem em divisões.

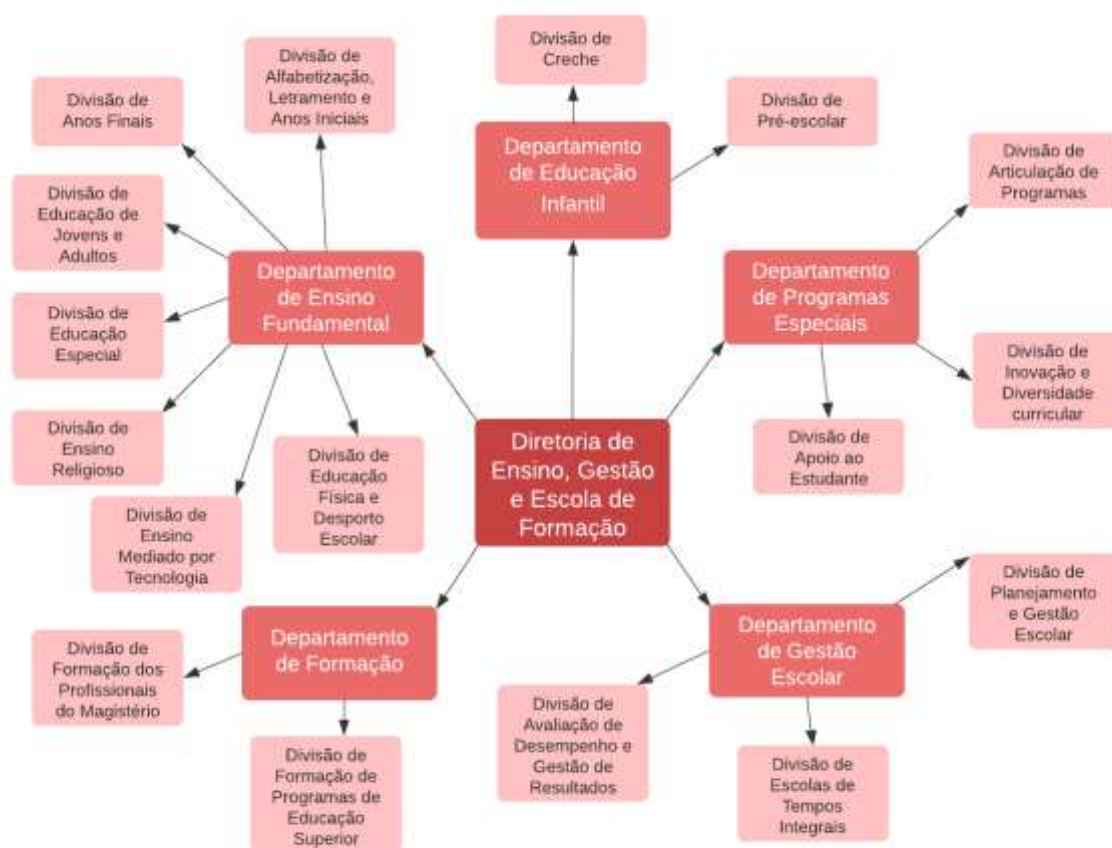
Figura 5 - Organograma da DEGEF



Fonte: adaptada Semanário Oficial PMJP 2021.

Interessante notar que uma única ação envolve uma teia de relações, sendo realmente um trabalho em equipe em que todos devem se dar as mãos e contribuir para que as ações se concretizem. A Figura 6 mostra a articulação da DEGEF com seus departamentos e divisões.

Figura 6: Articulação da DEGEF com seus departamentos e divisões



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Essa teia de relações permite a consolidação das ações de planejamento pelos departamentos, pois cada instância cumpre seu papel e repassa as ações até chegar ao Nível Operacional da escola, onde de fato são interpretadas e colocadas em práticas pelos profissionais da educação.

2.3. POLÍTICA DE EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA

Para desenvolver as ações de planejamento da rede de ensino, seja nas dimensões administrativa, pedagógica, tecnológica e nos seus diversos setores, a organização da Secretaria de Educação e Cultura estrutura sempre sua execução com base nos 11 pilares que constam no documento de *Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024*. Veja na Figura 7.

Figura 7 - 11 Pilares das ações de planejamento na rede de ensino



Fonte: Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024.

Esses pilares são parte fundamental do que se pretende desenvolver e aprimorar na rede de ensino, enquanto educação pública municipal, os objetivos traçados e as metas estabelecidas sempre vão ao encontro desses pilares que se tornam grandes condutores das ações de planejamento. A Secretaria de Educação pauta-se em três grandes eixos de ações de planejamento que estão representados na Figura 8.

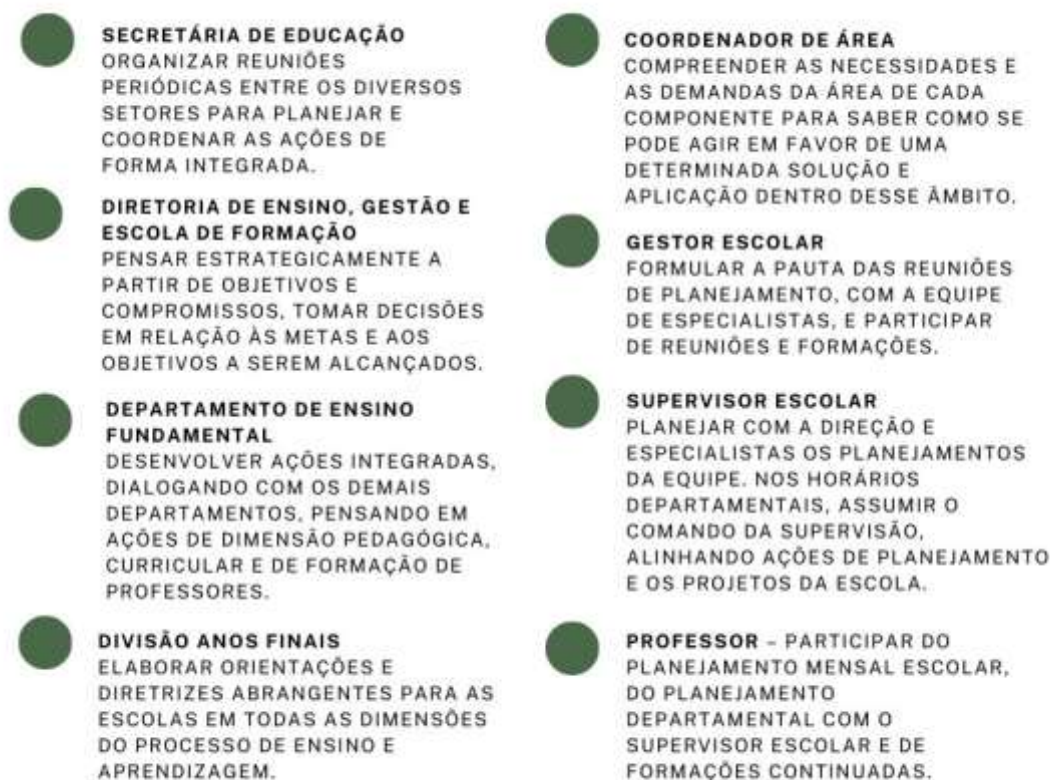
Figura 8: Eixos de ações de planejamento.



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

2.4. ATRIBUIÇÕES DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NO PLANEJAMENTO

Para que o planejamento das ações é pertinente a compreensão da Política Educacional da Rede de Ensino como também dos papéis dos agentes de educação, incluindo gestores, especialistas e professores, amparados pela escuta qualificada da população, em especial dos estudantes, estejam todos cientes de seu papel transformador. Desse modo, apresentamos as atribuições dos agentes das ações de planejamento da Rede de Ensino de João Pessoa no Figura 9.

Figura 9: Atribuições no processo de planejamento

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

Também verificamos a existência de documentos oficiais que versam de forma específica as incumbências dos profissionais que atuam na escola, como está expresso no quadro 3.

Quadro 3: Documentos que trazem as incumbências dos profissionais da escola

GESTORES	Minuta de parecer e projeto de resolução que revela a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar
ESPECIALISTAS	“Diretrizes para atuação profissional das (os) especialistas da rede municipal de João Pessoa – PB”
PROFESSORES	Incisos I e VI do Artigo 13º da LDB que determina seis atribuições para os docentes.

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

Segundo *As orientações para o início do ano letivo de 2023*, a Lei Complementar Nº 73/12, que regula o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais de Educação do Município (PCCR), assegura o direito ao tempo dedicado ao planejamento na rede municipal de ensino. A lei promove alteração da Lei complementar Nº 60/10 ao afirmar que no

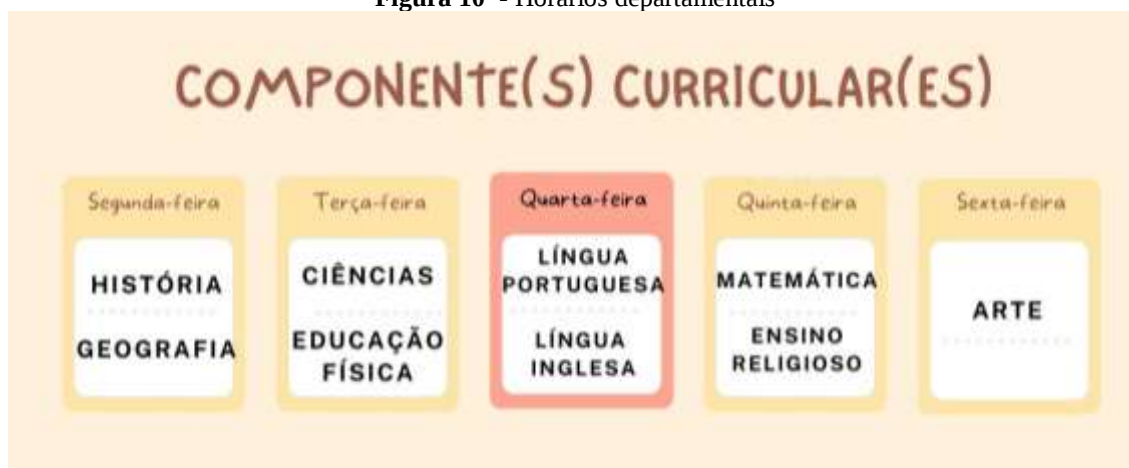
Art. 16º A carga horária dos profissionais do magistério público será de 30 (trinta) horas aulas semanais, sendo exigido, na composição da jornada de trabalho, que 2/3 (dois terços) da referida carga horária seja para o desempenho das atividades de interação com os educandos e 1/3 (um terço) de atividades extraclasse, a ser regulamentada por Decreto do Chefe do Poder Executivo Municipal.

Constatamos pela referida Lei complementar que os profissionais têm uma carga horária específica, um terço de sua carga horária, para desenvolver as ações de planejamento, o que evidencia o reconhecimento desse tempo de trabalho e isso é considerado um ganho para os profissionais de educação.

As orientações para o início do ano letivo de 2023 definem três níveis de realização das ações de planejamento para que o mesmo seja bem sucedido: Os planejamentos mensais que abordam questões pedagógicas e administrativas de interesse geral da comunidade escolar e que geralmente ocorrem, na maioria das escolas, aos sábados;

Os planejamentos departamentais que são realizados para organizar o trabalho pedagógico, conforme os anos e componentes curriculares, coordenado por especialistas pedagógicos. Eles seguem um calendário semanal apresentado na Figura 10, sendo um dia reservado para o planejamento e as formações continuadas;

Figura 10 - Horários departamentais



Fonte: Orientações para o início do ano letivo de 2023

Por fim, o Plano de Curso Anual e os Planos de Aula que se configuram como a dimensão micro da prática pedagógica, consideram a Matriz de Referência Curricular de João Pessoa como base para a elaboração desses planos.

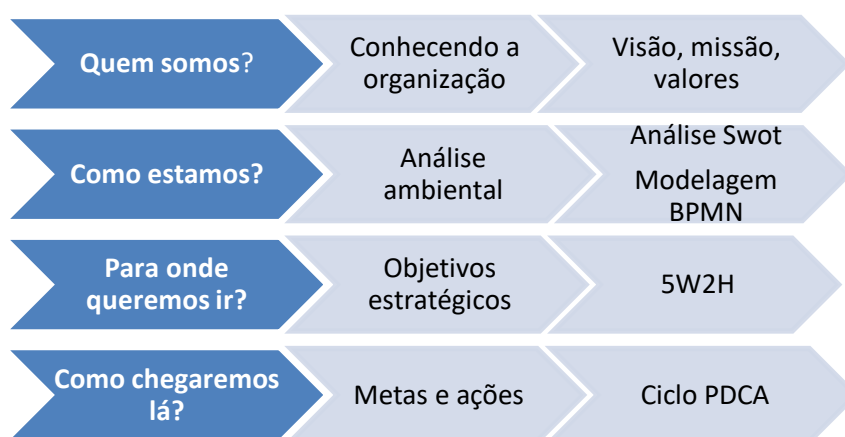
3. AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Depois de entender o contexto da instituição de ensino, vamos conhecer as estratégias para aprimorar as ações de planejamento na sua escola.

3.1 CONHECENDO A METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO.

A Figura 11 relaciona as perguntas e as etapas dos processos organizacionais às ferramentas que foram utilizadas em cada parte do planejamento estratégico deste manual, elas favoreceram o diagnóstico e o mapeamento dos processos.

Figura 11 - Metodologias da análise do processo de planejamento



Fonte: Elaborada pela Autora, 2023.

Na sequência, elucidamos como foi feita a parte metodológica da nossa pesquisa, ou seja, como foram usadas as ferramentas para desenvolver a pesquisa.

3.1.1 - 1º passo: Identificação do DNA da escola.

Pensar sobre a missão, visão e valores da unidade de ensino nos fará entender quem ela é de fato e seus propósitos, o conceito de missão está atrelado ao motivo pelo qual a organização foi criada e o que se propõem a realizar, estando mais relacionada aos seus objetivos institucionais. Veja as definições na Figura 12.

Figura 12 - Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Ao investigar a formulação da identidade da organização, verificamos que não há uma definição de missão, visão e valores da Escola Municipal Aruanda e, com base nos conceitos do referencial teórico analisado, traçamos um esboço de como poderia se configurar as definições da organização que mostramos no Quadro 4.

Quadro 4 – Missão Visão e Valores da Escola Aruanda

Visão
Ser uma referência em educação de qualidade, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos, capacitando-os para se tornarem cidadãos críticos, participativos e conscientes de seu papel na sociedade.
Missão
Oferecer uma educação inclusiva e humanizada, que valorize a formação contínua dos educadores e a participação ativa da comunidade escolar, visando ao desenvolvimento das competências essenciais para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e feliz.
Valores
Inclusão: Respeitar e valorizar a diversidade, promovendo a igualdade de oportunidades para todos os alunos. Qualidade: Buscar a excelência no processo de ensino e aprendizagem, proporcionando uma educação significativa e transformadora. Participação: Incentivar a colaboração e o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo educativo. Respeito: Cultivar um ambiente de respeito mútuo entre alunos, educadores e familiares. Autonomia: Promover a autonomia dos alunos, incentivando a responsabilidade e a participação ativa em sua própria aprendizagem. Cidadania: Formar cidadãos críticos e conscientes, capazes de atuar de forma ética e responsável na sociedade. Inovação: Estimular a criatividade e a inovação, buscando constantemente novas metodologias e estratégias pedagógicas.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

3.1.2 - 2º passo: Utilização da Análise SWOT.

A análise SWOT é uma técnica de planejamento estratégico que serve para fazer uma análise ambiental das organizações, propiciando a verificação das forças e fraquezas da gestão escolar, ou seja, determinando os pontos fortes que estão ao seu favor, assim como os pontos negativos, o que pode ser melhorado de fato, como também as oportunidades e ameaças que são fatores externos que podem influenciar para que os planos não ocorram como esperado. Conheça o modelo que foi realizado na Rede de Ensino de João Pessoa na Figura 13.

Figura 13 - Análise SWOT da Rede de Ensino de João Pessoa



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Esse passo é importante para identificar em quais pontos a escola está boa e quais faltam ser melhorados, para traçar soluções precisamos olhar com clareza para o problema. Para sintetizar os aspectos da análise SWOT da Escola Municipal Aruanda, elaboramos a Figura 14.

Figura 14 - Análise SWOT da Escola Municipal Aruanda

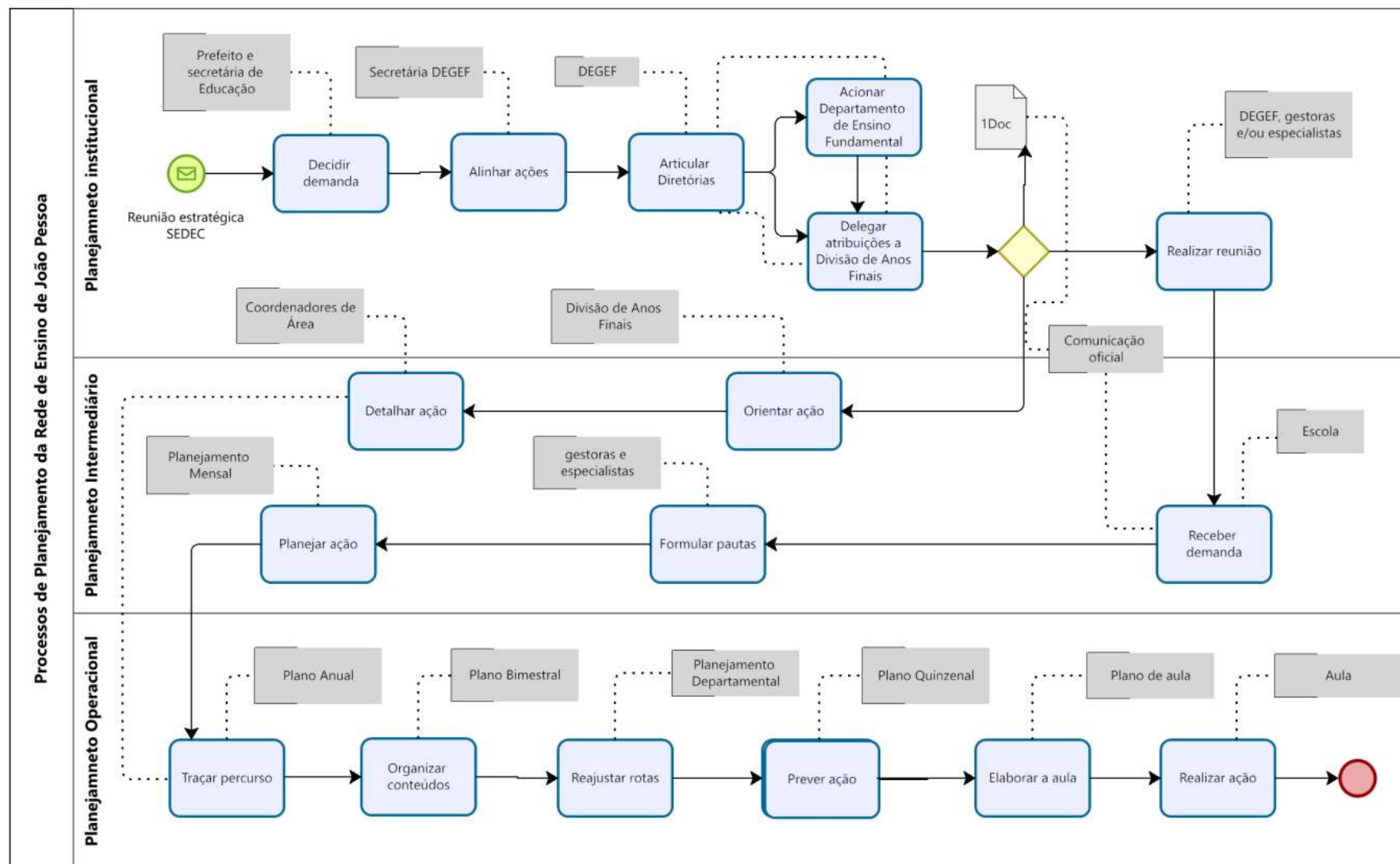
Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Ao construir a Figura 14, fica evidente os pontos positivos e negativos, assim como os fatores internos e externos que contribuem ou afetam o funcionamento dessa organização. Ao realizar essa análise da escola, temos mais conhecimento sobre a instituição de ensino estudada, quais fatores são mais propícios para seu desenvolvimento e o que deve ser dado mais atenção para agir sobre os aspectos que podem interferir no planejamento da escola.

3.1.3 - 3º passo: Mapeamento dos processos de planejamento.

A ação de mapear traz uma visão holística dos processos de planejamento e permite que tenhamos mais propriedade de agir de maneira satisfatória sobre as tomadas de decisões. Assim sendo, podemos considerar o mapeamento de processo como uma estratégia de inovação das ações de planejamento na rede municipal de ensino de João Pessoa, visto que ele colabora na melhoria dos processos. Na Figura 15, mapeamos todas as ações e os agentes das ações desde o planejamento macro para o micro.

Figura 15 – Mapeamento dos Processos de Planejamento da Rede de Ensino de João Pessoa



Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Essa estratégia ajuda a visualizar os processos e identificar possíveis melhorias, pois os processos se tornam visíveis de forma prática,

3.1.4 - 4º passo: Uso da ferramenta 5W2H nas ações de planejamento.

O modelo 5W2H é uma ferramenta que ajuda na formulação do plano de ação, sendo realizada por meio de sete perguntas, como é definido pelo ABRAPP (2007, p. E-29): *What* (o que fazer); *Who* (quem o fará); *When* (quando ou até quando deverá ser feito); *Where* (onde será feito); *Why* (por que deve ser feito); *How* (como será feito) e *How much* (quanto vai custar). As perguntas organizadas, na Figura 16, são importantes, uma vez que colaboram para realização do mapeamento das atividades, o que será feito, por quem e para quê, eliminando dúvidas sobre o processo e melhorando a gestão dos projetos.

Figura 16 : Implementação da ferramenta 5W2H

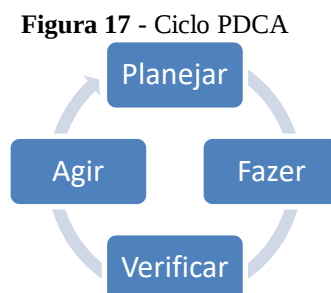


Fonte: Elaborada pela Autora, 2024.

Logo, o 5W2H é uma técnica relevante para o levantamento global e que pode ser utilizada na etapa de formulação das estratégias e metas visando à melhoria dos processos da organização.

3.1.5 - 5º passo: Avaliação do planejamento com o Ciclo PDCA

Independentemente da quantidade de fases que um ciclo de vida de processos possa ter, a maioria deles pode ser organizado como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) como mostra a Figura 17:

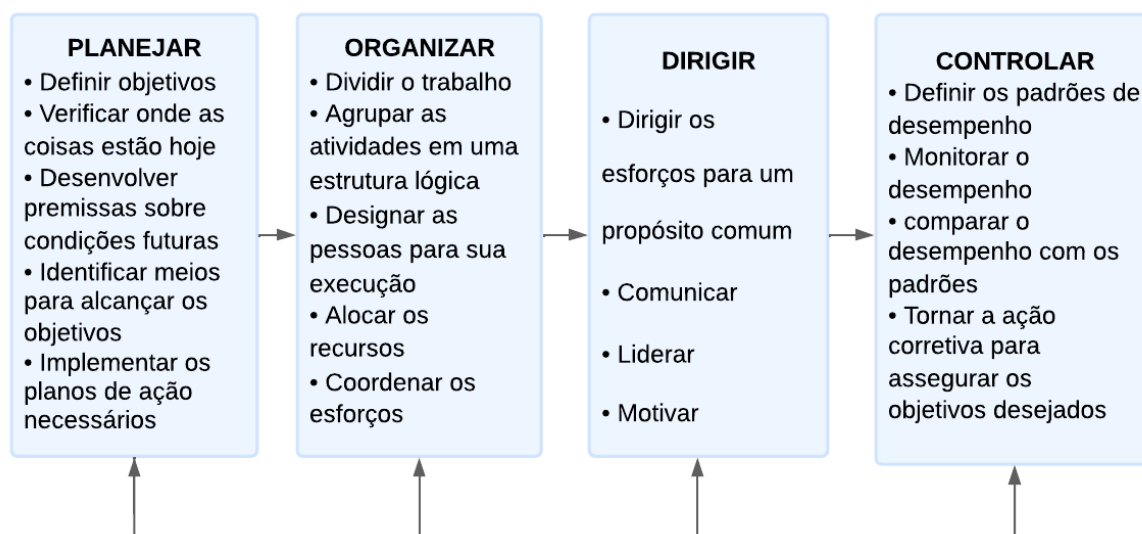


Fonte: adaptada de ABPMP (2013, p. 53).

A etapa planejar faz referência à definição dos problemas que precisam ser resolvidos bem como as ações necessárias que devem ser realizadas a fim de solucionar os déficits identificados. Além disso, Machado (2007, p. 7) diz que “são estabelecidas as metas e as formas de alcançá-las”. Depois de colocar em prática o que foi executado na etapa planejar, os dados que foram obtidos são analisados posteriormente, conforme Machado (2007, p. 7) “nessa etapa é necessária iniciativa, educação e treinamento”.

Na sequência, há a etapa verificar na qual ocorre a análise dos dados assim como a comparação com a situação atual para certificar se as ações surtiram o efeito esperado e se há erros no processo. Por fim, Agir sobre os resultados e alinhar as ações.

Chiavenato organiza as etapas para cada parte do processo do ciclo PDCA, definindo as ações próprias para cada etapa como mostra na Figura 18.

Figura 18 - As funções dentro do processo administrativo

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2003, p. 170 e p. 174-176).

Na Figura 18, a estruturação das ações para cada função do processo administrativo, feita por Chiavenato, mostra de forma didática os passos para cada etapa, tratando de maneira precisa e concisa os aspectos para cada momento de ação do Ciclo PDCA.

4 NORTEADORES DO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

<http://basenacionalcomum.mec.gov.br>

Matriz de Referência Curricular (MRC) do Fundamental II de João Pessoa

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs)

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069/90

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm

Lei Ordinária Nº 8996/99 - Dispõe sobre a criação do sistema municipal de ensino de João Pessoa, e determina providências.

<http://leismunicipa.is/dqgau>

Lei Complementar Nº 60/10 - Dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais da educação do município de João Pessoa, e dá outras providências

<http://leismunicipa.is/pkrua>

Complementar Nº 73/93 - Altera o art. 16 da lei complementar nº 60, de 29 de março de 2010 - da jornada de trabalho, e dá outras providências.

<http://leismunicipa.is/unpbq>

Projeto Político Pedagógico (PPP)

Regimento Interno da escola

4.1 PPP - PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A Constituição Federal de 1988, no Artigo 206º estabelece princípios para o ensino, incluindo a "liberdade de ensinar", garantida pela LDB no Artigo 15º, que assegura autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira às escolas públicas. Outro princípio é a "gestão democrática do ensino público", conforme o Artigo 3º da LDB, promovendo a participação de todos os envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e em conselhos escolares.

O Artigo 214º da Constituição Federal exige a elaboração de planos de educação em todos os níveis de governo para organizar e desenvolver o ensino. A LDB, no Artigo 12º, incisos I e VII, atribui às escolas a responsabilidade de elaborar e executar sua proposta pedagógica e informar as famílias sobre sua execução. O Artigo 14º da LDB reforça a participação dos professores na elaboração do PPP e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Artigo 26º da LDB determina que os currículos do Ensino Fundamental e Médio devem ter base nacional comum, respeitando as características regionais e locais da sociedade, da cultura e da economia, sendo que as escolas têm autonomia para elaborar e executar sua proposta pedagógica, incluindo o plano de desenvolvimento da escola.

Por fim, o Artigo 12º da LDB estabelece que as unidades de ensino devem elaborar e executar sua proposta pedagógica, respeitando às diretrizes do respectivo sistema de ensino. Todos esses Artigos da Constituição Federal e da LDB abordam o planejamento, indicando a necessidade de elaboração de planos educacionais pelos sistemas de ensino e propostas pedagógicas pelas escolas, visando garantir uma educação adequada às necessidades locais e regionais.

O PPP além de ser pauta recorrente nas leis que versam sobre educação, também é muito citado na literatura como um importante documento que quando é validado pelos integrantes da escola torna-se uma poderosa ferramenta para o sucesso das ações de planejamento.

O Conselho Municipal de Educação tem a incumbência de credenciar e autorizar o funcionamento das escolas, dentre os documentos que são solicitados estão o PPP da escola e o Regime Interno. Na ocasião, o CME disponibiliza orientações que estão no Anexo A e B deste Manual, eles norteiam a elaboração desses dois importantes documentos da escola que

se configuram com um caminho seguro para as ações de planejamento e resplandecem a identidade de cada unidade de ensino.

Para Vieira e Albuquerque (2002, p. 111), a prática da construção do PPP “requer do corpo da escola conhecimentos e saberes específicos, bem como ousadia coletiva que vai se traduzindo na prática cotidiana a ser feita e refeita dentro e fora da escola”, logo, é um grande desafio para as instituições de ensino usá-lo como base de suas ações de planejamento.

4.2 LUGAR DOS ANOS FINAIS NA CONJUNTURA ATUAL DO PAÍS.

A "Escuta das Adolescências" para escolas públicas com alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental ocorrida este ano foi promovida pelo Ministério da Educação (MEC) em parceria com a Undime e o Consed, desenvolveu a Semana da Escuta das Adolescências que faz parte do Programa Escola das Adolescências do Governo Federal, visando fortalecer a educação nesse segmento, escutar e acolher os adolescentes.

Na Semana de Escuta em 2024, o MEC destacou que é preciso escutar os 10 milhões de estudantes em 47 mil escolas, com apoio de 630 mil professores, conforme dados de 2023 do Inep. Essa avaliação das escolas foi desenvolvida durante a Semana da Escuta, para orientar políticas públicas e tornar a escola mais atraente e adequada ao contexto atual. Compreender os processos cognitivos e socioemocionais dos adolescentes é essencial para garantir a permanência do estudante e progresso dele nos estudos.

No vídeo "Escutar e Acolher na Escola das Adolescências", representantes da Educação, incluindo o presidente da Undime e membros do Consed, destacaram exemplos práticos e desafios. Viviane Lima, diretora de uma escola no Distrito Federal, transformou a escola ao dar voz aos alunos, resultando em menor evasão escolar e menos violência.

Gina Vieira, do Projeto Mulheres Inspiradas, ressaltou no vídeo a necessidade de políticas públicas eficazes e a valorização da carreira docente para melhorar as condições de trabalho e a educação. Ela também enfatizou a importância de estabelecer vínculos significativos entre professores e alunos, e defendeu políticas públicas que integrem arte, cultura e educação para nutrir o pensamento e os sonhos dos adolescentes.

4.3 DESAFIOS DE LIDAR COM AS ADOLESCÊNCIAS

Segundo uma pesquisa realizada pela Itaú Social e Undime, há variados desafios da gestão nos Anos Finais que conferimos no Gráfico 2.

Gráfico 2 : Desafios para os Anos Finais



Fonte: Percepções e Desafios dos Anos Finais do Ensino Fundamental nas redes municipais de ensino (Itaú Social/Undime), 2023

Dentre os desafios, a saúde mental dos estudantes e professores lidera o *ranking*, pois é uma rotina em que os profissionais são colocados diante de muitas tarefas e cobranças, a escola é um espaço dinâmico assim como a rede de ensino, logo, pensar em uma forma de equilibrar as demandas e priorizar as ações necessárias, organizá-las no tempo e espaço seria um ganho imenso para toda rede de ensino de João Pessoa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de um diagnóstico organizacional detalhado do planejamento da rede de ensino, mostrando o passo a passo de como utilizar cada ferramenta para melhorar os processos colabora de forma significativa com uma estratégia de inovação. Para as metodologias de planejamento estratégico, sugerimos a identidade da instituição por meio da visão, missão e valores. Além disso, propomos uma análise estratégica utilizando a ferramenta SWOT e o ciclo PDCA para verificar e aprimorar as ações de planejamento. Técnicas de mapeamento de processos, como a ferramenta 5W2H e a modelagem BPMN, também foram empregados instrumentos para estruturar e otimizar processos de planejamento e de tomadas de decisões.

Para o sucesso das ações de planejamento de ensino, a investigação das práticas docentes e a reflexão sobre possíveis melhorias são extremamente valiosas, pois planejar é o primeiro passo da arte de administrar. Assim como ressaltar a relevância da construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) para o planejamento escolar. Validar e implementar o PPP pode trazer benefícios significativos para a escola. Também foi evidenciada a necessidade de desenvolver políticas públicas específicas para os Anos Finais, bem como melhorar as condições de trabalho dos profissionais da educação. Verificamos que demandas urgentes e de última hora têm prejudicado a prática profissional dos educadores, destacando a necessidade de orientações mais claras e um planejamento mais eficaz.

A teia de relações entre diretorias, departamentos e divisões da rede de ensino é complexa e integrada, exigindo o apoio de todos os segmentos para ações que de fato sejam eficazes. Promover possíveis interações sobre as práticas existentes com as teorias sobre o planejamento, com o intuito de ampliar a visão dos envolvidos sobre a importância do planejar, é algo necessário para alcançar um patamar mais coerente com os reais propósitos do educar e assim constatar os meios que podem amenizar as falhas e efetivar os processos para que tudo ocorra de forma mais prática e organizada.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (ABRAPP). **Construção do Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/Documentos%20Pblicos/PlanejamentoGestaoEstrategicaMai07.pdf>. Acesso em: 16 set. 2023.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK). Brasília: ABPMP, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 07 out. 2023.

BRASIL **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 02 jun. 2024.

BRASIL. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file> Acesso em: 05 jun. 2024

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. **Parecer_Resolução_CNE_Matriz_Competências_Diretor_Escolar-2**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/marco-2021-pdf/172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2/file> Acesso em: 05 jun. 2024

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais** / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1998. 174 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Teoria e mais de 500 questões com gabarito**. 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 (provas e concursos) 4º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JOÃO PESSOA. **Diretrizes para atuação profissional das (os) especialistas da rede municipal de João Pessoa** – PB. Secretaria de Educação e Cultura, João Pessoa, 2024.

JOÃO PESSOA. **Lei complementar nº 60**, de 29 de março de 2010. Dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais da educação do município de João Pessoa, e dá outras providências. Disponível em: <http://leismunicipa.is/pkrua>. Acesso em: 28 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Lei complementar nº 73**, de 05 de julho de 2012. Altera o art. 16 da lei complementar nº 60, de 29 de março de 2010 - da jornada de trabalho, e dá outras providências. Disponível em: <http://leismunicipa.is/unpbq>. Acesso em: 28 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Lei Ordinária nº 8996**, de 27 de dezembro de 1999. Dispõe sobre a criação do sistema municipal de ensino de João Pessoa, e determina providências. Disponível em: <http://leismunicipa.is/dqgau>. Acesso em: 28 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Matriz Curricular**. Ensino Fundamental. Anos Finais. Língua Portuguesa. Secretaria de Educação e Cultura, João Pessoa, 2024.

JOÃO PESSOA. **Organograma**. Disponível em: http://antigo.joaopessoa.pb.gov.br/portal/wp-content/uploads/2021/12/2021_Edi%C3%A7%C3%A3o_Especial_22-12.pdf. Acesso em: 20 jun. 2024

JOÃO PESSOA. **Orientações para início do ano letivo de 2023**. Secretaria de Educação e Cultura, DEGEF, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/687575177/Orientacoes-para-o-ano-letivo-2023>. Acesso em: 20 maio 2024.

JOÃO PESSOA. **Política de Educação Municipal de João Pessoa 2021-2024**. João Pessoa, PB: SEDEC-JP, março de 2021. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-joao-pessoa-pb>. Acesso em: 20 maio 2024.

MACHADO, Liliana Gonçalves. **Aplicação da metodologia PDCA**: etapa p (plan) com suporte das ferramentas da qualidade. 2007. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007. Disponível em: https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2006_3_Liliana.pdf. Acesso em: 08 jun. 2022.

PEREIRA, Glauber. Planejamento Estratégico. QI Escolas e Faculdades Cursos Técnicos – Eixo Gestão e Negócios, 2015. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/planejamento-estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 27 maio 2022.

UNDIME. **Escutar e Acolher na Escola das Adolescências**. Maio de 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ga3py3fDgu0>. Acesso em: 10 maio 2024



UNDIME. **Percepções e Desafios dos Anos Finais do Ensino Fundamental nas redes municipais de ensino.** Agosto de 2023. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/phpHiz8lt_64da43f96e2fc.pdf. Acesso em: 22 jun. 2024

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e Planejamento educacional.** 3º ed. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.



ANEXO A – ORIENTAÇÕES PARA (RE) ELABORAÇÃO DO PPP



PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURAL CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - CME

ORIENTAÇÕES PARA (RE) ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO À LUZ DA BNCC

- ✓ O Projeto Pedagógico- PP é um documento que fortalece a identidade da escola, esclarece sua organização, define os objetivos para a aprendizagem dos estudantes e como a escola irá trabalhar para atingi-los, através de um plano de ação;
- ✓ O Plano de Ação trará as concepções e metodologias de ensino e de avaliação que deverão nortear o trabalho dos professores com os estudantes;
- ✓ O Projeto Pedagógico tem o potencial de ampliar o senso de pertencimento e o engajamento de toda a comunidade escolar em torno de um projeto comum;

ESTRUTURA DO PROJETO PEDAGÓGICO

1- Contextualização e Caracterização

- ✓ Deve contemplar elementos como: a história e as características sociais e culturais do bairro onde a escola está inserida; a composição e as características socioeconômicas e culturais da comunidade escolar; o histórico e as características da escola(organização da gestão, recursos físicos, materiais e financeiros); informações sobre os profissionais e estudantes da escola (quantitativo, perfil).

2- Diagnóstico de Indicadores Educacionais

- ✓ Deve contemplar elementos como: indicadores de acesso (matrícula, evasão); indicadores de fluxo (reprovação, distorção idade-série); e de

prendizagem (resultados da ANA, Prova Brasil e demais avaliações externas, com análise por componente curricular e por ano).

3- Missão, Visão e Princípios

- ✓ Deve contemplar elementos como: o propósito da instituição de ensino (missão), o que a comunidade escolar quer conquistar (visão) e quais são os valores que norteiam a sua atuação (princípios).

4- Fundamentação Teórica e Bases Legais

- ✓ Deve mencionar os dispositivos legais e normativos previstos nos Currículos (estadual/municipal), os PPs podem avançar no detalhamento de questões específicas do contexto local.
- ✓ É importante lembrar que o PP é um documento embasado e respaldado por diretrizes locais e nacionais que vão além da escola.

5- Plano de Ação

- ✓ Deve contemplar elementos como: os objetivos de aprendizagem dos alunos; as metas de resultados educacionais (metas para resultados da ANA, Prova Brasil e demais avaliações, tanto para os aspectos cognitivos como para as competências gerais da BNCC); materiais didáticos (diretrizes para a escolha); os objetivos e métodos para a formação docente dentro da escola (tempos, espaços e metodologias); formas de avaliação da aprendizagem dos alunos.
 - Esse Plano deve ser elaborado à luz do diagnóstico de indicadores educacionais da escola e da sua visão e princípios.
 - É importante que o Plano de Ação estabeleça prioridades, para que de fato seja factível no período de tempo de que se dispõe.
 - É fundamental que contemple a BNCC em todas as suas esferas: objetivos de aprendizagem, metas, materiais didáticos, formação docente e avaliação.
 - É importante estabelecer um planejamento claro que oriente a atuação de toda comunidade escolar.

PROCESSO DE REVISÃO DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS

- ✓ A equipe gestora e os especialistas devem liderar a revisão do PP;
- ✓ O PP deve ser construído de maneira democrática e participativa
- ✓ O Plano de Ação deve focar na implementação dos novos Currículos;

SUGESTÃO DE UM FLUXO DE TRABALHO PARA A REVISÃO CURRICULAR

- 1º etapa:** envolvimento e sensibilização da equipe da escola para o trabalho;
- 2ª etapa:** planejamento do processo pela equipe gestora, definindo-se ações, prazos e responsáveis;
- 3ª etapa:** estudo dos principais aspectos do novo currículo e do papel do novo PP no contexto da BNCC;
- 4ª etapa:** levantamento de dados e leitura crítica e reflexiva do PP anterior pela equipe da escola;
- 5ª etapa:** mobilização da comunidade escolar externa para discussão e coleta de contribuições;
- 6ª etapa:** análise dos dados e definição da estrutura e prioridades do PP pela equipe da escola;
- 7ª etapa:** socialização dos dados e da estrutura do documento para discussão e validação da comunidade escolar externa;
- 8ª etapa:** redação do documento pela equipe escolar;
- 9ª etapa:** validação do documento pelo Conselho Escolar;
- 10ª etapa:** encaminhar ao Conselho Municipal de Educação para aprovação.

Documento elaborado a partir das orientações da Equipe do Pro BNCC do Ministério da Educação.

Maria Conceição Silva Lima
Articuladora dos Conselhos Municipais de Educação

Francineide Ribeiro Viana Santos
Redatora da Educação Infantil

ANEXO B – ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO



PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - CME

Orientações para Elaboração do Regimento das Unidades Escolares do Município de João Pessoa.

Cícero Lucena Filho

Prefeito do Município de João Pessoa

Leopoldo Araújo Bezerra Calvalcanti

Vice-Prefeito do Município de João Pessoa

América Assis Castro

Secretária de Educação

Maria Conceição Silva Lima

Presidente do Conselho Municipal de Educação

Josiana Francisca da Silva

Vice - Presidente do Conselho Municipal de Educação

João Pessoa/PB

SUMÁRIO	
I – APRESENTAÇÃO	04
II – O QUE É REGIMENTO ESCOLAR	04 e 05
III - ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO REGIMENTO ESCOLAR	05 e 06
IV - ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UM REGIMENTO ESCOLAR	06
<i>Título I: DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</i>	06
<i>CAPÍTULO I: DA IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E DA MANTENEDORA</i>	06
<i>CAPÍTULO II: DOS FINS E OBJETIVOS DA UNIDADE ESCOLAR</i>	06
<i>Título II: DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</i>	07
<i>CAPÍTULO I: DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO</i> Seção I: Do Conselho Escolar Seção II: Do Conselho de Classe Seção III: Da Equipe Pedagógica Seção IV: Da Equipe Docente Seção V: Da Equipe Técnico-Administrativa Seção VI: Da Equipe de Apoio	07 e 08
<i>CAPÍTULO II: DA ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA</i> I – Dos Níveis e Modalidades da Educação Básica , Contemplar a Educação Especial de acordo com o da LDB. III - Organização Curricular, Estrutura e Funcionamento; IV - Matrícula e Transferência; V - Processo de Classificação e Reclassificação; VI – Da Progressão Parcial; VII – Da Frequência; VIII – Da Avaliação, da recuperação de estudos e da promoção;	08 e 09
<i>Título III: DOS DIREITOS E DEVERES DA COMUNIDADE ESCOLAR</i>	09
<i>CAPÍTULO I: DIREITOS E DEVERES DOS PARTICIPANTES NO PROCESSO EDUCATIVO</i>	09
<i>Título IV: Das Disposições Gerais e Transitórias</i>	10
ASSUNTOS PREVISTOS NA <u>LDB</u> QUE DEVEM SER OBSERVADOS NA CONSTRUÇÃO DO REGIMENTO ESCOLAR	10

Orientações para Elaboração do Regimento das Unidades Escolares do Município de João Pessoa

“Democracia é oportunizar a todos o mesmo ponto de partida. Quanto ao ponto de chegada, depende de cada um.”

Fernando Sabino.

I. Apresentação:

A Secretaria de Educação e Cultura do Município de João Pessoa/SEDEC, pretende no ano letivo em curso traçar diretrizes para elaboração dos Regimentos das Unidades Escolares.

O Regimento Escolar é um instrumento para a organização pedagógica e administrativa das escolas. Para tanto, evidencia-se o compromisso dos profissionais a permanência e a efetivação da aprendizagem do educando.

É o Regimento Escolar que estrutura, define e normatiza ações do coletivo escolar, baseado na Legislação vigente. Seu processo de construção propicia o aperfeiçoamento da qualidade da Educação, ao definir responsabilidades dos segmentos que compõem as Unidades de Ensino, como também buscar a garantia do cumprimento de direitos e deveres da comunidade escolar. Por fim, o Regimento Escolar deve fortalecer a gestão democrática da escola, possibilitando o gerenciamento das ações educativas estabelecidas no PP da escola.

II. O que é Regimento Escolar?

O Regimento Escolar é o documento legal de existência obrigatória na unidade escolar, no qual é normatizada sua organização administrativa, pedagógica e disciplinar, assim como as relações entre seus diversos segmentos constitutivos (os públicos interno e externo).

Com origem na Proposta Pedagógica, o regimento Escolar (também chamado Regimento Interno das Escolas) a ela se volta para conferir-lhe embasamento legal, incorporando no processo de sua elaboração os aspectos legais pertinentes e as inovações propostas para o sistema de ensino, assim como as decisões exclusivas da escola no que concerne a sua estrutura e funcionamento.

O Regimento Escolar expressa à política administrativa, pedagógica e disciplinar, devendo, portanto, ser embasado por concepções de educação de princípios constitucionais, da legislação educacional e das normas específicas regidas pelo Sistema de Ensino do Município de João Pessoa.

Portanto, este documento se constitui uma referência para elaboração dos Regimentos Escolares, contendo os princípios democráticos necessários para que a escola possa refletir e tomar suas próprias decisões, como uma das formas de efetiva o processo de ensino e aprendizagem para todos que estudam nas escolas do Sistema Municipal de Ensino.

III-ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO REGIMENTO ESCOLAR:

Por tratar-se de um texto legal, devem ser observadas as normas sobre elaboração e redação de atos normativos. Na sua elaboração, os assuntos devem ser reunidos por articulação e atender aos seguintes princípios:

A unidade básica de articulação será o artigo, indicado pela abreviatura “art”, seguida de numeração ordinal até o nono e cardinal a partir do décimo; os artigos serão desdobrados em parágrafos; os parágrafos, em incisos; os incisos, em alíneas e as alíneas em itens;

Os parágrafos serão representados pelo sinal gráfico §, seguido de numeração ordinal até o nono e cardinal a partir do décimo, utilizando-se quando existir apenas um, a expressão “parágrafo único” por extenso;

Os incisos serão representados por algarismos romanos; as alíneas por letras minúsculas e os itens por algarismo arábicos;

O agrupamento de artigos constitui a seção: os de seções, o capítulo; o de capítulos, o título; e o de títulos, o regimento;

As seções serão identificadas por algarismos romanos, grafadas em letras minúsculas e em negrito ou caracteres que as realcem;

Os capítulos e títulos serão grafados em letras maiúsculas e identificados por algarismos romanos;

Os artigos poderão, também, ser agrupados em disposições preliminares, gerais, finais ou transitórias, conforme necessário;

No artigo final deve ser declarado o órgão competente pela aprovação do Regimento;

Haverá fecho com indicação de local, data e assinatura da autoridade escolar, que rubricará todas as páginas que constituem o documento.

Ao Regimento Compete:

Quanto à forma:

- I. Apresentar a matéria regimental de forma simples e clara;
- II. Utilizar linguagem correta, concisa e precisa;
- III. Expor idéias bem relacionadas e em seqüência adequada;
- IV. Evitar palavras que possibilitem dupla interpretação.
- V. Não conter rasuras

Quanto ao Conteúdo:

I. Apresentar informações completas sobre a estrutura, organização e o funcionamento da Escola:

- a) Manter consonância com o Projeto Pedagógico;
- b) Prever as soluções para as várias ocorrências da Escola.

IV-ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UM REGIMENTO ESCOLAR:

TÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

CAPÍTULO I

DA IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E DA ENTIDADE MANTENEDORA

Identificar, de modo completo, a unidade escolar e registrar, se for o caso, o ato legal que autorizou ou reconheceu seu funcionamento, o nome da mantenedora, CNPJ, sede e registro em cartório.

CAPÍTULO II

DOS FINS E OBJETIVOS DA UNIDADE ESCOLAR

Registrar de forma sucinta, os fins e os objetivos da escola e o seu compromisso em fazer cumprir os princípios e fins da Educação Nacional e toda a legislação correlata, vigente e superveniente (LDB

9.394/1996, ECA, Lei 8.069/1990, Lei do Sistema Municipal de Ensino, Lei 9864/02 e outras que fundamentam a ação pedagógica).

TÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

O Regimento Escolar deverá dispor sobre a composição dos diversos aspectos da gestão escolar, de acordo com os interesses de cada escola.

CAPÍTULO I

DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

A Organização do Trabalho Pedagógico deve ser compreendida numa perspectiva democrática, pautada no trabalho coletivo da Comunidade Escolar.

SEÇÃO I

DO CONSELHO ESCOLAR

É um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e da gestão escolar.

SEÇÃO II

DO CONSELHO DE CLASSE

O Conselho de Classe é um órgão colegiado de natureza consultiva em assuntos didático-pedagógicos, fundamentado no Projeto Pedagógico da Escola e no Regimento Escolar com a responsabilidade de analisar as ações educacionais, indicando alternativas que busquem garantir a efetivação do processo de Ensino-Aprendizagem. Havendo conselho de classe na unidade escolar, explicitar sua composição, seu funcionamento e suas contribuições.

SEÇÃO III

DA EQUIPE PEDAGÓGICA

A Equipe Pedagógica é responsável pela coordenação, implantação e implementação das Diretrizes Curriculares definidas no Projeto Pedagógico e no Regimento Interno das unidades escolares, em consonância com a Política Educacional Nacional e Municipal.

SEÇÃO IV

DA EQUIPE DOCENTE

O Corpo Docente é constituído por professores legalmente habilitados. De acordo com o inciso V do artigo 13 da Lei 9.394/1996, compete ao professor; “ministrar os dias letivos e horas aula estabelecidas, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional”.

SEÇÃO V

DA EQUIPE TÉCNICA ADMINISTRATIVA

A Gestão escolar é exercida por profissionais qualificados e eleitos pela comunidade escolar, por um período de dois anos, podendo ser reconduzido por um período de mais dois anos.

São atribuições dos Gestores:

- a) Viabilizar a efetivação do Projeto Pedagógico;
- b) Facilitar a participação da comunidade escolar na busca de soluções de problemas decorrentes do processo educacional;
- c) Assegurar o cumprimento das diretrizes e normas propostas pelos órgãos competentes integrantes do Sistema Municipal de Ensino.

SEÇÃO VI

DA EQUIPE DE APOIO

Essa seção contará com pessoas contratadas pela mantenedora em número necessário para o desempenho das funções de secretaria, vigilância das instalações, guarda e manutenção do material imobiliário escolar, serviço de inspeção dos alunos, limpeza e higiene dos ambientes escolares.

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

A Organização Didático – Pedagógica é entendida como o conjunto de decisões coletivas, necessárias à realização das atividades escolares, para garantir o processo pedagógico na Escola. É constituída pelos seguintes componentes:

- I. Dos níveis e Modalidades da Educação Básica, **Contemplar a Educação Especial de acordo com a LDB**: oferta, funcionamento e carga horária;

II. Dos fins e objetivos da Educação Básica em cada nível e modalidade de ensino;

III. Da organização curricular, estrutura e funcionamento. A escola deverá registrar, sinteticamente, a organização e composição curricular atendendo às normas baixadas pelos Conselhos Nacional e Municipal de Educação e obedecer ao disposto no artigo 26 e seus parágrafos da Lei 9.394/1996, bem como as orientações dos artigos 24, inciso IV; 27 a 31, 32, 33, 34, 37 e 38 da referida Lei.

IV. Da matrícula e Transferência: estabelecer claramente as normas que a escola adota para efetuar a matrícula de seus alunos. Para tanto, observar o que dispõe o parágrafo 1º do artigo 23; o inciso II e alíneas; os incisos III e IV do artigo 24 da Lei 9.394/1996; e a regulamentação fixada pelo Conselho Municipal de Educação sobre essa matéria.

V. Do processo de classificação e reclassificação;

VI. Da progressão parcial;

VII. Da frequência;

VIII. Da avaliação, da recuperação de estudos e da promoção. A escola é livre para estabelecer as normas de verificação do rendimento escolar. Neste sentido, deve amparar-se nos critérios fixados nos incisos V, VI e VII, do artigo 24 da LDBEN.

IX. Dos registros e arquivos escolares.

X - Dos espaços pedagógicos (Biblioteca, Laboratório de Informática, Ciências e outros);

XII – Dos Projetos e Programas em execução.

TITULO III

DIREITOS E DEVERES DA COMUNIDADE ESCOLAR

CAPITULO I

DIREITOS E DEVERES DOS PARTICIPANTES NO PROCESSO EDUCATIVO

No capítulo em questão, a escola deverá registrar, de forma sucinta, os princípios que regem as relações entre os participantes do processo educativo e explicitar os direitos e deveres de todos os envolvidos.

TÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Outros registros, julgados necessários, devem ser inseridos neste título. Ressaltar que o Regimento Escolar, para efeitos jurídico-educacionais, ampara legalmente a execução do Projeto Pedagógico.

Fixar a data inicial da vigência do Regimento, de acordo com as normas do Sistema Municipal de Ensino.

Datar e assinar (a assinatura deve ser do diretor ou do representante legal da mantenedora, segundo as normas do Sistema Municipal de Ensino).

ASSUNTOS PREVISTOS NA LDB QUE DEVEM SER OBSERVADOS NA CONSTRUÇÃO DO REGIMENTO ESCOLAR

A quem compete elaborar e executar o Projeto Pedagógico e quem tem autonomia para sua revisão (inciso I do artigo 12);

Incumbência dos docentes (artigo 13);

Estudos de recuperação (alínea “e” do inciso IV, artigo 24);

Reclassificação, considerando a normatização do Sistema de Ensino (parágrafo 1º artigo 23);

Dias letivos e carga horária anual equivalente (parágrafo 2º do artigo 23);

Classificação (inciso II, artigo 24);

Sistema de controle e de apuração de frequência (inciso VI, artigo 24);

Expedição de documentos escolares (inciso VII, artigo 24);

Jornada de trabalho escolar (artigo 34).

CME - João Pessoa/PB

ENDEREÇO - AV: Princesa Isabel, Nº 464 – Centro CEP: 58.013-250

CONTATO - Telefone: (83) 3262-1155

ENEXO B - TERMO DE ANUÊNCIA

SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO E
CULTURA



CADA VEZ
MELHOR

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
DIRETORIA DE ENSINO, GESTÃO E ESCOLA DE FORMAÇÃO

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que, concordamos que a pesquisadora **Ana Paula Pereira Alves** desenvolva na **EM Aruanda**, como também com alguns servidores da **DEGEF**, da **Divisão de Anos Finais** e da **Divisão de Planejamento e Gestão Escolar**; pesquisa necessária ao seu projeto a nível de Mestrado intitulado: **“INOVAÇÃO NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS PARA AS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: UMA PROPOSTA PARA ESCOLA ARUANDA BASEADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”**, sob a orientação da Professora Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira. O projeto tem como objetivo geral: Propor um planejamento organizacional que priorize ações de melhoria nas rotinas administrativas das escolas públicas municipais. Os objetivos específicos: a) Realizar um diagnóstico organizacional para identificar os fluxos das rotinas administrativas atuais da rede municipal de ensino; b) Identificar os gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura; c) Elaborar um manual de planejamento organizacional das rotinas administrativas com base na teoria de mapeamento de processos. A autorização está condicionada ao comprometimento do(a) pesquisador(a) em utilizar os dados e materiais coletados exclusivamente para fins da pesquisa.

João Pessoa, 26 de outubro de 2023.

Clévia Cunha de Carvalho
Mat. 826454

Clévia Susana Cunha de Carvalho
Diretora de Ensino, Gestão e Escola de Formação

DIRETORIA DE ENSINO, GESTÃO E ESCOLA
DE FORMAÇÃO - 83 3213-5518
Rua Diógenes Chianca, 1777 Água Fria
João Pessoa-PB CEP: 58053-900

ANEXO C - CARTA DE APRESENTAÇÃO

17/10/2023, 21:22

sipec.ufpb.br/sipec/protocolo/documento/documento_visualizacao.jsf?imprimir=true&idDoc=3288168

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

DECLARAÇÃO Nº 88 / 2023 - CCBA - DCI (11.01.13.04)

Nº do Protocolo: 23074.102719/2023-72

João Pessoa-PB, 17 de Outubro de 2023

Carta de apresentação

Prezada Sra Clévila, diretora de Ensino, Gestão e Escola de Formação (DEGEF),

Eu, Profa. Dra. LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA, docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, apresento o Projeto de Pesquisa de Mestrado Intitulado "INOVAÇÃO NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS PARA AS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: UMA PROPOSTA PARA ESCOLA ARUANDA BASEADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO", de minha orientanda: ANA PAULA PEREIRA ALVES, sob o CPF: 036.043.754-01, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes - PPGOA - da Universidade Federal da Paraíba, matrícula 20221022580. Declaro para fins de direito que a referida aluna está apta a desenvolver a pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

(assinado digitalmente em 17/10/2023 21:16)
LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
Matrícula: 2730440

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipec.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 88, ano: 2023, documento(espécie): DECLARAÇÃO, data de emissão: 17/10/2023 e o código de verificação: d1ff08ebe2

ANEXO D - APROVAÇÃO DO PROJETO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - CCS/UFPB	
--	---

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: INOVAÇÃO NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS PARA AS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: UMA PROPOSTA PARA ESCOLA ARUANDA BASEADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Pesquisador: Ana Paula Pereira Alves

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 76552923.5.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.723.612

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um protocolo de pesquisa egresso do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES - MESTRADO PROFISSIONAL, do CENTRO DE EDUCAÇÃO, da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, da aluna ANA PAULA PEREIRA ALVES, sob orientação da Profª. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.

O planejamento é um alicerce essencial para o funcionamento eficaz de qualquer organização, norteador a realização de tarefas e o alcance de objetivos. Esta pesquisa enfatiza a importância do planejamento, ao mesmo tempo em que identifica desafios e busca melhorias. Quando bem elaborado, o planejamento facilita a execução e promove reflexão constante sobre o rumo da organização; já a ausência ou ineficiência do planejamento pode causar prejuízos, impactando diretamente o ensino e gerando ansiedade e estresse, isso leva à pergunta de pesquisa: como a rede de ensino de João Pessoa realiza seu planejamento organizacional atualmente? Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa, e os objetivos específicos incluem realizar um diagnóstico organizacional, identificar gargalos nas rotinas de planejamento e elaborar um manual de planejamento organizacional baseado na teoria de mapeamento de processos. Visando o alcance desses

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar	CEP: 58.051-900
Bairro: Cidade Universitária	
UF: PB	Município: JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791	Fax: (83)3216-7791
E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br	

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.723.612

objetivos, adotaremos a pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa do tipo descritiva, utilizando como método o estudo de caso que se propõe a compreensão profunda e contextualizada dos processos de planejamento organizacional na rede municipal

de ensino de João Pessoa. A pesquisa envolverá a rede municipal de ensino, contando com a participação de servidores da Secretaria de Educação e Cultura e da Escola municipal Aruanda, os métodos incluem levantamento documental, entrevistas e mapeamento de processos. Dentre as ferramentas para a construção do Planejamento Estratégico, diagnóstico e mapeamento, utilizaremos as ferramentas Análise SWOT, a modelagem BPMN, 5W2H e Ciclo PDCA. Como resultado da pesquisa, esperamos fornecer subsídios para o melhoramento do planejamento que é realizado na rede municipal assim como elaborar um manual que sirva de guia para os passos de um planejamento eficiente. Logo, esta pesquisa é relevante para aprimorar os processos de planejamento na rede municipal de João Pessoa, contribuindo para a prática profissional dos educadores e o alcance dos objetivos da instituição. Este estudo também trará aporte para estudos futuros sobre planejamento estratégico, aperfeiçoando o que já é realizado nas escolas municipais, e contribuirá para uma educação de qualidade.

Objetivo da Pesquisa:

Na avaliação dos objetivos apresentados os mesmos estão coerentes com o propósito do estudo:

Objetivo Primário:

Analisar como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa.

Objetivos Secundários:

- a) Realizar um diagnóstico organizacional para identificar os fluxos das rotinas administrativas atuais da rede municipal de ensino;
- b) Identificar os gargalos existentes nas rotinas de planejamento das escolas em interface com a prefeitura;
- c) Elaborar um manual de planejamento organizacional das rotinas administrativas com base

Endereço:	Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar		
Bairro:	Cidade Universitária	CEP:	58.051-900
UF:	PB	Município:	JOAO PESSOA
Telefone:	(83)3216-7791	Fax:	(83)3216-7791
		E-mail:	comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.723.612

na teoria de mapeamento de processos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Na avaliação dos riscos e benefícios apresentados estão coerentes com a Resolução 466/2012 CNS, item V "Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos em tipos e gradações variadas. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores devem ser os cuidados para minimizá-los e a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP aos participantes.

Riscos:

Quanto aos aspectos éticos da pesquisa, todos os participantes serão abordados de forma ética, e o consentimento informado será obtido antes da coleta de dados. Será assegurado que os participantes compreendam os objetivos da pesquisa, o uso dos dados coletados e seus direitos de participação voluntária e de retirada a qualquer momento, sem consequências negativas. A pesquisa será conduzida com respeito às diretrizes éticas estabelecidas pela instituição de pesquisa, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes que terão suas identidades preservadas. A pesquisa não fornece riscos a saúde dos entrevistados.

Benefícios:

Os entrevistados ficarão satisfeitos em contribuir com uma pesquisa que trará benefícios ao ensino da rede municipal de ensino.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O presente projeto apresenta coerência científica, mostrando relevância para a academia, haja vista a ampliação do conhecimento, onde se busca, principalmente, analisar como a teoria de mapeamento de processos contribui para o processo de planejamento da rede de ensino de João Pessoa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos de Apresentação Obrigatória, foram anexados tempestivamente.

Recomendações:

RECOMENDAMOS QUE, CASO OCORRA QUALQUER ALTERAÇÃO NO PROJETO (MUDANÇA NO

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar	
Bairro: Cidade Universitária	CEP: 58.051-900
UF: PB	Município: JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791	Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.723.612

TÍTULO, NA AMOSTRA OU QUALQUER OUTRA), A PESQUISADORA RESPONSÁVEL DEVERÁ SUBMETTER EMENDA INFORMANDO TAL(IS) ALTERAÇÃO(ÕES), ANEXANDO OS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS.

RECOMENDAMOS TAMBÉM QUE AO TÉRMINO DA PESQUISA A PESQUISADORA RESPONSÁVEL ENCAMINHE AO COMITÊ DE ÉTICA PESQUISA DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, RELATÓRIO FINAL E DOCUMENTO DEVOLUTIVO COMPROVANDO QUE OS DADOS FORAM DIVULGADOS JUNTO À(S) INSTITUIÇÃO(ÕES) ONDE OS MESMOS FORAM COLETADOS, AMBOS EM PDF, VIA PLATAFORMA BRASIL, ATRAVÉS DE NOTIFICAÇÃO, PARA OBTENÇÃO DA CERTIDÃO DEFINITIVA.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

TENDO EM VISTA O CUMPRIMENTO DAS PENDÊNCIAS ELENCADAS NO PARECER ANTERIOR E A NÃO OBSERVÂNCIA DE NENHUM IMPEDIMENTO ÉTICO, SOMOS DE PARECER FAVORÁVEL A EXECUÇÃO DO PRESENTE PROJETO, DA FORMA COMO SE APRESENTA, SALVO MELHOR JUÍZO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba e CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2242729.pdf	03/03/2024 23:18:13		Aceito
Outros	CERTIDAO_aprovacao_projeto.pdf	03/03/2024 19:09:33	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Outros	Carta_resposta.pdf	03/03/2024 19:08:24	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Outros	Carta_de_anuencia_modificada.pdf	03/03/2024 19:05:40	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Cronograma	Cronograma_modificado.pdf	03/03/2024 19:04:18	Ana Paula Pereira Alves	Aceito

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.723.612

Outros	Roteiro_de_entrevistas_modificado.pdf	03/03/2024 19:00:57	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.pdf	03/03/2024 18:59:28	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_mestrado_modificado.pdf	03/03/2024 18:57:25	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	13/12/2023 18:13:37	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Outros	Curriculum.pdf	07/11/2023 18:55:52	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Outros	Recomendacao_do_orientador.pdf	07/11/2023 18:50:02	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Outros	Declaracao_de_vinculo.pdf	07/11/2023 18:48:13	Ana Paula Pereira Alves	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	07/11/2023 18:28:09	Ana Paula Pereira Alves	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 25 de Março de 2024

Assinado por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeeticas@ccs.ufpb.br