

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COPEB DA SME DE PARNAMIRIM / RN: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Francisco Xavier Neto¹
Thiago Augusto Nogueira de Queiroz²
Arandi Robson Martins Câmara³
Aquiles Macedo de Lima⁴
Juliana Lacerda da Silva Oliveira⁵

RESUMO

O planejamento estratégico é um conjunto de metas, com ações e atividades que serão desenvolvidas em um determinado período. O objetivo deste artigo é relatar a experiência do planejamento estratégico da Coordenadoria Técnico-Pedagógica da Educação Básica (Copeb) da Secretaria Municipal de Educação (SME) de Parnamirim, estado do Rio Grande do Norte (RN) para o ano de 2023. A Copeb é subdividida em seis setores: Anos Iniciais do Ensino Fundamental; Anos Finais do Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos (EJA); Educação Especial; Aluno Presente e Biblioteca. Cada um dos setores fez o planejamento estratégico com base nas metas SMART. Para atingir cada meta, foi definido: o conjunto de projetos e programas; as formações; e o acompanhamento pedagógico das escolas. Os projetos e as formações da própria Secretaria foram elaborados a partir da ferramenta 5W2H. Para o monitoramento das ações e das atividades está sendo utilizado o modelo administrativo de gestão KANBAN. O Acompanhamento pedagógico das escolas está sendo feito com a ferramenta FOFA ou SWOT. Todos os dados de monitoramento e acompanhamento pedagógico são compartilhados no Google Drive da Copeb, alinhando educação com gestão e tecnologia.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Coordenadoria Técnico-Pedagógica da Educação Básica. Secretaria Municipal de Educação. Parnamirim / RN. Relato de Experiência.

INTRODUÇÃO

¹ Coordenador técnico-pedagógico da Educação Básica da Secretaria Municipal de Educação (SME) de Parnamirim / RN. Especialista em Fisiologia e Prescrição de Exercício pela Universidade Gama Filho. Licenciado em Educação Física pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: netoprofessor@yahoo.com.br

² Técnico-pedagógico da Educação Básica da SME de Parnamirim / RN. Doutor, mestre, licenciado e bacharel em Geografia pela UFRN. E-mail: queiroztan@gmail.com

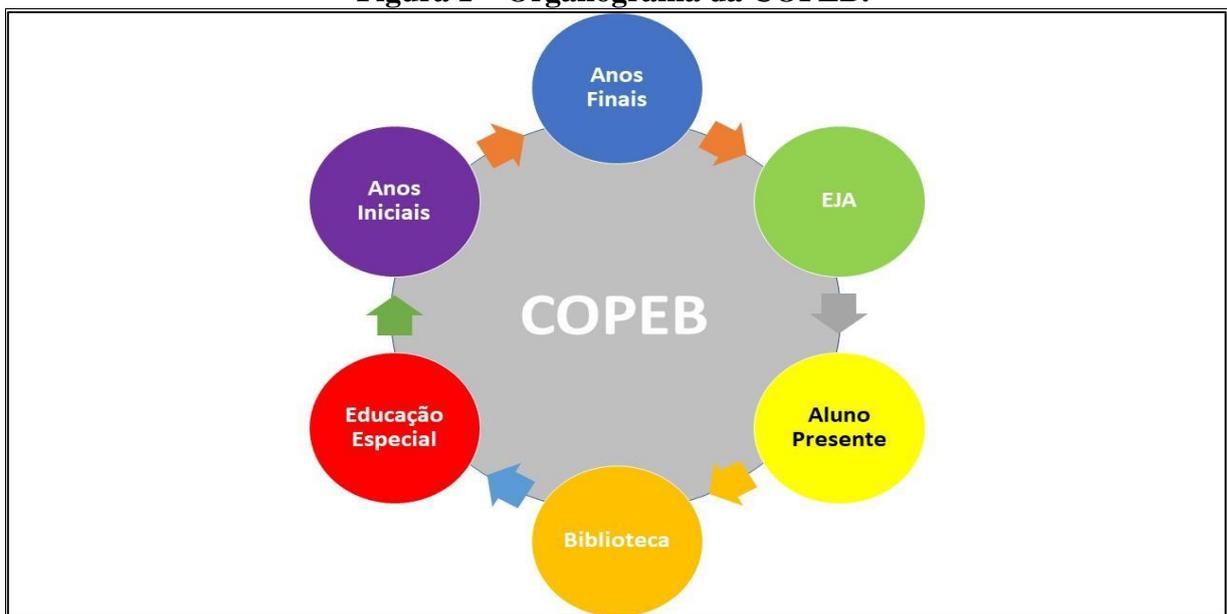
³ Técnico-pedagógico da Educação Básica da SME de Parnamirim / RN. Professor do Instituto de Ensino Superior Presidente Kennedy (IFESP). Doutorando em Educação, mestre em Estudos da Linguagem, especialista em Gestão Escolar pela UFRN. Especialista em Leitura e Literatura e licenciado em Letras (Língua Portuguesa) pela UnP. E-mail: arandi@ifesp.edu.br

⁴ Técnico-pedagógico da Educação Básica da SME de Parnamirim / RN. Especialista em Língua Portuguesa, Leitura e Produção de Texto pela UFRN. Licenciado em Pedagogia pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú. E-mail: macedoaquiles@yahoo.com.br

⁵ Técnico-pedagógico da Educação Básica da SME de Parnamirim / RN. Professora da rede pública municipal de Natal. Doutoranda em Educação, mestre em Inovação e Tecnologias Educacionais e graduada em Pedagogia pela UFRN. Especialista em Educação Ambiental e Geografia do Semiárido pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. E-mail: julaccerda01@gmail.com

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura (Semec) de Parnamirim está dividida em 14 setores, entre eles, a Coordenadoria Técnico-Pedagógica da Educação Básica (Copeb). A Copeb está dividida em 6 subsetores, a saber: Educação de Jovens e Adultos (EJA); Educação Especial; Aluno Presente; Biblioteca; Anos Iniciais do Ensino Fundamental (EF); e Anos Finais do EF (Figura 1).

Figura 1 – Organograma da COPEB.



Fonte: Autores.

Para organizar as ações e metas para o ano de 2022, a Copeb realizou um planejamento estratégico, que de acordo com Krieger 2020 (p. 2) é: “[...] um processo deliberado de tomada de decisão no qual são determinados os objetivos a serem alcançados, como eles serão mensurados e quais estratégias e ações serão conduzidas para atingir essa visão de futuro”. Dessa forma, foram estrategicamente planejados os objetivos, as estratégias e as ações da Copeb.

As etapas que compõem o planejamento estratégico são: 1) diagnóstico; 2) definição da visão de futuro; 3) definição das estratégias; 4) desdobramento do plano; 5) execução, monitoramento e controle; e 6) avaliação. Seguindo esse modelo de etapas, o planejamento estratégico da COPEB teve por base um diagnóstico que “[...] diz respeito à compreensão da realidade no momento atual, principalmente dos problemas que buscam ser transformados no futuro” (KRIEGER, 2000, p. 11). Seguiu-se ao diagnóstico as definições de futuro e das estratégias, presentes neste plano. No decorrer de 2022 o plano está sendo desdobrado e

executado com monitoramento e controle. Ao final do processo, será feita uma avaliação, na qual será utilizada para corrigir e aprimorar o planejamento estratégico para 2023.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico no setor público:

[...] deve ser visto pela perspectiva de um ambiente complexo, com múltiplos atores e influências de visões técnicas e políticas sobre sua elaboração, alocadas em um ambiente permeado por incertezas, de forma que as organizações públicas ficam sujeitas a instabilidade oriundas dos ambientes interno e externo, típicos dos sistemas abertos” (TOTTMAN; CORRÊA, 2020, p. 12).

O planejamento estratégico é constituído por um planejamento tático e um planejamento operacional. O tático corresponde ao conjunto de formações, eventos, programas e projetos que serão desenvolvidos. O operacional é constituído pelas etapas de cada um dos planos táticos. Toda formação, evento e programa que também são projetos tem como etapas: 1) planejamento; 2) execução; 3) monitoramento; e 4) encerramento (ALVES, 2020; ALVES; BARAVELLI, 2021). Nesse sentido, cada projeto do plano estratégico perpassa praticamente pelas mesmas três etapas: planejamento, execução e avaliação.

O planejamento estratégico para 2023 dos subsetores da Copeb tem como principal ação o acompanhamento pedagógico das 43 escolas da rede municipal de ensino, sendo 18 escolas com salas de aula do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, 19 do 1º ao 9º ano, e 6 com turmas do 6º ao 9º ano. O acompanhamento das escolas se constitui em visitas presenciais bimestrais, ou de acordo com a demanda, pelos assessores dos Anos Iniciais e Anos Finais da Copeb.

Cada assessor acompanha 3 ou 4 escolas, com uso de instrumentos para coleta de dados e dando o suporte pedagógico. O subsetor da EJA acompanha as 7 escolas que dispõem dessa modalidade de ensino. Enquanto o setor de Educação Especial acompanha as 24 escolas polos que têm salas de recursos multifuncionais para os alunos com necessidades educacionais específicas. Por sua vez, o Aluno Presente tem a missão de resgatar e trazer de volta para a escola o aluno evadido ou que está abandonando a escola. Além disso, cada subsetor também planejou formações, projetos e eventos.

METODOLOGIA

O planejamento estratégico da Copeb começou a ser construído a partir de um curso de 4 horas ofertado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (Sebrae-RN), no dia 03 de novembro de 2022, no plenarinho da Câmara Municipal de Parnamirim, com foco na definição do que é uma meta, diferenciando-a de atividades e ações (Figura 2).

Figura 2 – Momento final da palestra sobre Planejamento Estratégico realizada pelo Sebrae-RN.



Fonte: arquivo da Copeb.

Nessa perspectiva, foi utilizada a Meta SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound), traduzida como sendo específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal de acordo com o acrônimo criado por George Doran em 1981 (BARBOSA, 2018). O termo SMART também faz referência ao termo “esperto” em inglês. Mesmo modo, uma meta não pode mudar e isso a diferencia dos planos que podem mudar. Portanto, o planejamento estratégico deve ter metas fixas e atividades e ações flexíveis para alcançá-las. Também ficou definido nesse curso que a palavra-chave para o acompanhamento pedagógico da escola deve ser o MONITORAMENTO, “a escola à vista”.

Na semana seguinte, nos dias 9, 10 e 11 de novembro, foi realizada a II Semana de Planejamento da Copeb (Figura 3).

Figura 3 – Momentos da II Semana de Planejamento Estratégico da COPEB.



Fonte: arquivo da Copeb.

No primeiro dia, ocorreu a avaliação do planejamento de 2022, na qual cada subgrupo refletiu e preencheu uma ficha apontando se a ação e a atividade foi realizada ou não, mostrando o porquê não foi realizada, o que pode melhorar e como foi feito o monitoramento (Figura 4).

Figura 4 – Ficha de Avaliação do Planejamento Estratégico 2022 da Copeb.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PARNAMIRIM
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA
COORDENADORIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA
FICHA DE AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 2022

Setor:

Profissionais envolvidas(os):

Meta / Ação / Atividade	Foi executada?	Se não, por qual(is) motivo(s)?	Se sim, o que precisa melhorar?	Como foi o monitoramento?

Fonte: arquivo da Copeb.

No segundo dia, cada subgrupo preencheu a ficha de planejamento, designando as metas, as ações ou atividades (o quê?), um cronograma (quando?) e um orçamento (quanto?). Nessa ficha, cada subgrupo também teve que pensar em um objetivo (para quê?), uma justificativa (por quê?), a metodologia (como? Onde?) e quem e como monitorar (por quem?) a meta. Nesse contexto, as metas foram construídas com base na ferramenta administrativa 5W2H, que foi utilizada no planejamento estratégico da Copeb para 2022. A ferramenta 5W2H significa – What? (O quê?), Why? (Por quê? Para quê?), Where? (Onde?), When? (Quando?), Who? (Por quem? Para quem?), How? (Como?), How Much? (Quanto custa?) (Figura 5).

Figura 5 – Ficha para Construção do Planejamento Estratégico 2023 da Copeb.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PARNAMIRIM
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA
COORDENADORIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA
FICHA PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 2023

Setor: _____

Profissionais envolvidas(os): _____

Meta:						
Ações e Atividades (O quê?)	Cronograma (Quando?)	Objetivo (s) (Para quê? Para quem?)	Justificativa (Por quê?)	Metodologia (Como? Onde?)	Orçamento (R\$) (Quanto?)	Como monitorar?

Fonte: arquivo da Copeb.

No terceiro e último dia da Semana de Planejamento, cada subgrupo compartilhou entre si suas metas e ações, ficando definido que o monitoramento das metas e ações planejadas permanecerá sendo realizado via Google Drive, por meio do compartilhamento de informações no formato de documentos, de planilhas, de apresentações, de arquivos em PDF e de outros formatos, conforme ocorreu ao longo de 2022.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado do planejamento estratégico da Copeb para 2023 foi um documento com 70 páginas (Figura 6). O monitoramento desse Planejamento, além de ser realizado pelo Google Drive, ocorreu por meio de uma ferramenta administrativa denominada de Kanban, que consiste em um quadro com três colunas, contendo respectivamente, as atividades: To Do (Para fazer);

Doing (Fazendo); e Done (Feita). Esse modelo foi adaptado para um documento do Google Drive, uma ficha de acompanhamento dos assessores da Copeb, no qual cada assessor preenche sua respectiva ficha, acompanhada pelo coordenador do setor (Figura 7).

Figura 6 – Capa do Planejamento Estratégico da Copeb 2023.



Fonte: arquivo da Copeb.

Figura 7 – Ficha de Monitoramento das Atividades e Ações do Planejamento Estratégico por Técnico-Pedagógico da Copeb-SME.



The image shows a monitoring form for strategic planning activities. At the top center is the same logo as in Figure 6. Below the logo, the text reads: "PREFEITURA MUNICIPAL DE PARNAMIRIM", "SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA", and "COORDENADORIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA". Below this, it says "TÉCNICO: – Matrícula |". The form consists of a table with four columns: "TÉCNICOS PARCEIROS", "PROGRAMA / PROJETO / ATIVIDADE", "ESCOLAS CONTEMPLADAS / PÚBLICO ALVO", and "SITUAÇÃO ATUAL". The table has five rows, with the first row being the header and the following four rows being empty for data entry.

TÉCNICOS PARCEIROS	PROGRAMA / PROJETO / ATIVIDADE	ESCOLAS CONTEMPLADAS / PÚBLICO ALVO	SITUAÇÃO ATUAL

Fonte: arquivo da Copeb.

No Acompanhamento pedagógico das escolas também foi utilizada a ferramenta FOFA ou SWOT (FERRAZ, 2018). Essa sigla significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, que no inglês fica Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. As forças e fraquezas são fatores internos à escola. Enquanto as oportunidades e ameaças estão relacionados aos fatores externos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico da Copeb pode ser escalonado para os demais setores que compõe a Semec de Parnamirim. Assim como, é um planejamento escalonável para outras secretarias municipais e estaduais, demonstrando um potencial de perenidade para ser realizado anualmente, com pequenos ajustes de acordo com o contexto. Mesmo modo, por meio do setor da Educação Especial, o planejamento demonstrou um cuidado com a inclusão e acessibilidade dos estudantes da rede municipal de Parnamirim.

O engajamento do planejamento foi demonstrado ao longo do ano não só com a participação dos assessores pedagógicos, como também, por meio das ações dos diretores pedagógicos, coordenadores pedagógicos e professores que aderiram aos projetos. O uso eficiente dos recursos disponíveis com o caráter inovador, entendendo inovação de forma ampla, o planejamento estratégico teve um impacto direto na recomposição das aprendizagens dos estudantes da rede municipal de Parnamirim.

Enfim, a aplicação de teorias administrativas como as Metas SMART, o 5W2H, o Kanban e a FOFA/SWOT para o acompanhamento da execução do planejamento estratégico no dia-a-dia, com o uso de ferramentas Google como o Drive, com o uso dos documentos, planilhas, formulários e apresentações é um modelo que alia planejamento, monitoramento, tecnologia e principalmente, humanização da gestão pedagógica das escolas e das salas de aula.

REFERÊNCIAS

ALVES, André. **Planejamento e gestão de projetos**. São Paulo: Senac, 2020.

ALVES, André; BARAVELLI, Vivian. **Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing**. São Paulo: Senac, 2021.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo: família, trabalho e vida**. São Paulo: Editora Buzz, 2018.



FERRAZ, Eduardo. **Gente de resultados: manual prático para foramar e liderar equipes enxutas de alta performance.** São Paulo: Planeta Estratégia, 2018.

KIEGER, Morgana G. Martins. **Planejamento orientado ao setor público.** São Paulo: SENAC, 2020.

TROTTMANN, Paula; CORRÊA, Víctor. **Planejamento Estratégico: orientado ao setor público.** São Paulo: Senac, 2020.