

**Análise dos projetos políticos pedagógicos em escolas da cidade de Teófilo Otoni sob a
ótica do planejamento estratégico**

**Analysis of pedagogical political projects school in Teofilo Otoni city under the strategic
planning view**

**Análisis de los proyectos políticos pedagógicos en escuelas de la ciudad de Teófilo Otoni
bajo la óptica de la planificación estratégica**

Geovana Silveira Soares Leonarde

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: geoleonarde@gmail.com

Tacilane das Graças Azevedo de Jesus

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: dtacilane@gmail.com

Thayse Ramos Cardoso Pinto

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: thaysepinto@hotmail.com

Luiz Henrique Aparecido Silvestre

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: luiz.silvestre@ufvjm.edu.br

Recebido: 29/08/2018 | Revisado: 26/09/2018 | Aceito: 01/10/2018

Resumo

O Projeto Político Pedagógico ou Proposta Político Pedagógica (PPP) é um documento norteador do trabalho de toda instituição de ensino, pois representa a unificação de decisões construídas de forma coletiva com a comunidade escolar, em prol da educação. Assim, este documento pode ser elaborado através de um planejamento estratégico, que é apresentado como forma de organização de grande importância, para o adequado desenvolvimento desse processo de ensino-aprendizado, pois a percepção futura acerca dos objetivos traçados e a tomada de decisões permitem o acompanhamento dos resultados e confronto com as expectativas criadas. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo apresentar o Planejamento Estratégico como ferramenta gerencial facilitadora no processo de condução do PPP, e consequentemente na execução de suas propostas, no contexto de construção. A partir do estudo e da análise dos PPP's da cidade de Teófilo Otoni/MG foi possível observar que as instituições de ensino,

poderiam estruturar melhor seus projetos, de acordo com as legislações pertinentes, pensando suas ações futuras de construção dos PPP's no contexto do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Projeto; Planejamento; Estratégia.

Abstract

The Pedagogical Political Project or Political Pedagogical Proposal (PPP) is a guiding document of the work of every teaching institution, since it represents the unification of decisions built collectively with the school community, in favor of education. Thus, this document can be elaborated through a strategic planning, which is presented as a form of organization of great importance, for the adequate development of this teaching-learning process, because the future perception about the objectives outlined and the decision making allow the monitoring of results and meeting expectations. In this way, the present study presents the Strategic Planning as a managerial tool that facilitates the process of conducting the PPP, and consequently in the execution of its proposals, in the construction context. From the study and analysis of the PPP's of the city of Teófilo Otoni / MG, it was possible to observe that educational institutions could better structure their projects, according to the pertinent legislations, thinking about their future actions of PPP construction in the planning context strategic.

Keywords: Project; Planning; Strategy.

Resumen

El Proyecto Político Pedagógico o Propuesta Político Pedagógica (PPP) es un documento orientador del trabajo de toda institución de enseñanza, pues representa la unificación de decisiones construidas de forma colectiva con la comunidad escolar, en pro de la educación. Así, este documento puede ser elaborado a través de una planificación estratégica, que se presenta como forma de organización de gran importancia, para el adecuado desarrollo de ese proceso de enseñanza-aprendizaje, pues la percepción futura acerca de los objetivos trazados y la toma de decisiones permiten el desarrollo seguimiento de los resultados y confrontación con las expectativas creadas. De esta forma, el presente estudio tiene por objetivo presentar la Planificación Estratégica como herramienta gerencial facilitadora en el proceso de conducción del PPP, y consecuentemente en la ejecución de sus propuestas, en el contexto de construcción. A partir del estudio y del análisis de los PPP de la ciudad de Teófilo Otoni / MG fue posible observar que las instituciones de enseñanza, podrían estructurar mejor sus proyectos, de acuerdo con las legislaciones pertinentes, pensando sus acciones futuras de construcción de los PPP's en el contexto del " planificación estratégica.

Palabras clave: Proyecto; planificación; Estrategia.

1. Introdução

Desde que democracia do ensino público tornou-se uma exigência legal definida na Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), as instituições de ensino no Brasil, assumiram o desafio de pensar processos de efetiva participação social, num contexto de gestão descentralizada.

Para alcançar a democracia nos ambientes educativos, as leis que regem a educação nacional, instituíram o Projeto Político Pedagógico (PPP) como ferramenta de construção de políticas sociais nas escolas. Isso porque, o PPP define a identidade da escola e organiza o trabalho escolar, partindo da elaboração de metas comuns e da revisão do fazer educativo, na busca de solucionar problemas e de elevar a qualidade educacional, num contexto de transformações positivas para a comunidade.

Contudo, erigir, executar e acompanhar o PPP não é uma tarefa fácil, pois exige o planejamento de processos de construção coletiva, que envolvem todos os *stakeholders*¹ que fazem parte de uma instituição educativa.

Neste contexto, o planejamento situa-se como ferramenta de ação que elenca métodos para direcionar as instituições de ensino, a saírem do ponto atual ou ponto de partida em que se encontram, e caminharem para um estado que exige mudanças, para atingir as metas na ação educativa.

Partindo dessa compreensão, o presente estudo, apresentará o Planejamento Estratégico como ferramenta gerencial facilitadora no processo de condução do Projeto Político Pedagógico, e conseqüentemente da execução de suas propostas, no contexto de construção.

Para tanto, elencará elementos para as instituições educacionais de uma maneira objetiva, para construírem os seus Projeto Político Pedagógico com melhor eficácia e aplicabilidade para seus *stakeholders*.

2. Metodologia

Conforme classificação de Gil (2002) os tipos de atividades de pesquisa são:

- a) Pesquisa descritiva: procura descrever as características de determinado fenômeno, população ou o estabelecimento de alguma relação entre variáveis. Utiliza-

¹*Stakeholders*: são as partes interessadas no PPP.

se de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários, entrevistas e observação sistemática;

b) Pesquisa exploratória: busca proporcionar maior familiaridade com o problema abordado a fim de torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre tal problema. Abrange levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas em experiências práticas com o problema abordado na pesquisa, análise de exemplos que auxiliem na compreensão do assunto. Geralmente, acontece em forma de pesquisa bibliográficas e estudo de caso;

c) Pesquisa explicativa: tem em vista a identificação de fatores que determinem ou contribuam para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o entendimento da realidade, uma vez que explica a razão de fenômenos, o seu “porque”. Quando acontece em pesquisas nas Ciências Naturais, demanda o uso do método experimental, já nas Ciências Sociais requer o uso do método observacional.

Já em relação às estratégias e à maneira como será realizada, Yin (2005) as classifica em:

a) Pesquisa Quantitativa: parte do pressuposto de que tudo pode ser quantificável. Requer a utilização de recursos e técnicas estatísticas, como percentagem, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

b) Pesquisa Qualitativa: considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma vinculação entre o mundo objetivo e o subjetivo que não pode ser traduzido por números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a tais fenômenos é tarefa básica na pesquisa qualitativa.

Assim, no presente estudo foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa que utilizou-se do Projeto Político Pedagógico de quatro escolas da cidade de Teófilo Otoni e relacionou-se o uso desse documento no cotidiano escolar.

3. Conceituando o Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico ou Proposta Político Pedagógica (PPP) é um documento norteador do trabalho de toda instituição de ensino, pois representa a unificação de decisões construídas de forma coletiva com a comunidade escolar, em prol da educação.

Seixas (2017) conceitua Projeto Político Pedagógico: Projeto porque aglomera propostas de ação autênticas para serem executadas em um período de tempo pré-estabelecido; Político pelo fato de ser um espaço de construção e formação de cidadãos reflexivos, críticos e responsáveis, que atuarão coletivamente ou de forma individual na sociedade, construindo sua direção; Pedagógico porque define e organiza os projetos educativos e as atividades necessárias ao processo de ensino-aprendizagem.

Ainda, segundo a visão de Veiga (1995), o PPP pode ser entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo, sendo construído e vivenciado em todos os seus momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Para tanto, a Constituição Federal – CF (1988) em seu Artigo 206 instituiu a gestão democrática do ensino público de forma abrangente nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, bem como o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas.

Nota-se, portanto, a partir dos princípios estabelecidos na CF, designios de processos coletivos na construção e constituição das propostas nas instituições de ensino.

A LDB (1996) em seu Artigo 3º define que o ensino deverá ser baseado nos seguintes princípios de: “III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação do sistema de ensino; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais” (BRASIL, 1996).

De igual modo, a LDB (1996) no artigo 12 define que “Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). Do mesmo modo, o Inciso VI determina que os estabelecimentos educacionais devem articular-se com as famílias e com a comunidade, construindo processos de integração da sociedade com a escola.

Neste contexto, ficam instituídos nas Leis que regem a educação nacional, processos participativos de construção coletiva, no que tange a elaboração dos PPP’s nas instituições educativas. Entretanto, organizar a construção democrática do ensino não é uma tarefa fácil, pois envolve uma conjunção de relações dos *stakeholders* que coexistem na escola.

Por essa compreensão, houve, portanto, propostas no Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024) voltadas para a formulação colaborativa dos PPP’s nas instituições de ensino. Para tanto, o PNE em sua Meta 19 estabeleceu condições para a efetivação da gestão democrática da educação através do PPP, prevendo inclusive apoio técnico e aporte financeiro

da União para construção dessa política num prazo de dois anos. Desse modo, o PNE traz nos seguintes termos o texto de uma das estratégias da Meta 19:

19.6. Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação de pais na avaliação de docentes e gestores escolares.

Diante do exposto, o processo de democratização do ensino ficou estabelecido, como um espaço de construção coletiva dos diversos segmentos da escola, que a partir da construção de propostas políticas e pedagógicas, atendam a formação de cidadãos críticos e reflexivos para o exercício da cidadania.

O Parecer 07/2010 do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Educação Básica (CEB) pontua que o Projeto Político Pedagógico “É um dos meios de viabilizar a escola democrática e autônoma para todos, com qualidade social.”. Entende-se a partir do exposto, o PPP como essencial no planejamento do trabalho escolar, para execução de políticas que sejam construídas a partir de um coletivo de ideias.

Neste mesmo contexto, Seixas (2017) pontua que o PPP “[...] pode ser entendido como uma ferramenta potente, de cunho político e pedagógico e que contempla proposições significativas para a comunidade escolar.”. Isso porque, o PPP é um instrumento legal de planejamento e deliberação dos diversos segmentos de uma instituição educativa.

Na visão de Seixas (2017) “Cada comunidade escolar possui características específicas e próprias, e isso faz parte de sua identidade.”. Portanto, a construção de um PPP deve envolver os diversos segmentos que compõem uma escola e a comunidade onde está inserida para que a identidade escolar seja o reflexo dos *stakeholders* que dela fazem parte.

Neste contexto, serão apontados os caminhos para a construção de um Projeto Político Pedagógico que seja baseado num processo democrático, em acordo com as Leis nacionais.

3.1 PPP – Instrumento norteador da ação escolar. Como instruí-lo?

Desde que a LDB (1996) estabeleceu a participação social nos processos construtivos de um Projeto Político Pedagógico, para que os sujeitos que fazem parte da escola efetivamente participem de sua construção, sua proposta de elaboração deve propiciar esses momentos.

Lück (2009) pontua as instituições de ensino, como espaços de organização social construídos pela sociedade na busca transmissiva e como forma de cultivar valores humanos e sociais elevados no processo de formação dos alunos e do público que atende.

Neste contexto, Seixas (2017) afirma que “Discussões recentes no campo da gestão democrática da educação já entendem o Projeto Político Pedagógico como uma ferramenta de melhoria do trabalho escolar”.

Exatamente por isso, as ações dos processos de ensino-aprendizado precisam ser planejadas e socialmente construídas, para que resultados positivos sejam alcançados. Para tanto, o PPP se torna instrumento essencial nesse processo.

Desse modo, o parecer 07/2010 do CNE/CEB, conforme demonstra a Tabela 1, elencou alguns apontamentos eficazes para o planejamento da elaboração do documento além de pontuar o PPP como instância de construção coletiva, que propicie a participação social, mas acima de tudo respeite os sujeitos de aprendizagem.

Tabela 1 – Apontamentos eficazes para planejar o processo de elaboração do PPP

No	Apontamentos eficazes no planejamento do PPP
1	Diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizado no espaço e no tempo.
2	Concepção sobre educação, conhecimento, currículo, avaliação da aprendizagem e mobilidade escolar.
3	Definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que nela se refletem.
4	Projetos que a escola desenvolverá: Projetos de leitura, sobre prevenção de acidentes no trânsito, à respeito da conscientização e preservação do Meio Ambiente, entre outros.
5	Critérios orientadores da distribuição e organização do calendário escolar e da carga horária destinada à gestão e à docência, de tal modo que se viabilize a concretização do currículo escolar.
6	Explicitação das bases que norteiam a organização do trabalho pedagógico tendo como foco os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados, de representação estudantil e dos pais).
7	Organização do espaço físico da instituição escolar de tal modo que este seja compatível com as características de seus sujeitos, além da natureza e das finalidades da educação, deliberadas e assumidas pela comunidade educacional.
8	A natureza e a finalidade da unidade escolar, o papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental, as questões de gênero, etnia, classe social e diversidade cultural que compõem as ações educativas, particularmente a organização e a gestão curricular.
9	Ações educativas próprias para cada etapa da Educação Básica.

10	Características próprias de cada comunidade ou povo que atende por escola ou por população, tendo por base as Diretrizes Curriculares Nacionais para cada etapa e modalidade da Educação Básica; as características; respeito as especificidades étnico-culturais; as realidades sociolinguísticas, em cada situação; Histórico.
11	Oferta de atendimento educacional especializado, complementar ou suplementar à formação dos estudantes público-alvo da Educação Especial.
12	Avaliação da aprendizagem nos termos da LDB (1996) - Artigos 24 e 31.

Fonte: Parecer CNE/CEB 07/2010 (2010)

Assim, a Tabela 1 apresentou alguns pontos que podem levantar propostas de debates a serem discutidos para planejar como ocorrerá a elaboração de forma estratégica de um PPP. Ademais, é indispensável segundo a LDB (1996) que retrate os atos decididos de forma coletiva com a comunidade.

Neste contexto, no Quadro 1, foram organizados 18 elementos básicos que podem ser observados na elaboração do PPP, baseados na Resolução N° 4, de Julho de 2010 que define as Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica² e no o Parecer CNE/CEB 07/2010.

Quadro 1 – Dezoito elementos estruturais de uma Proposta Político Pedagógica

Elementos estruturais de um PPP
<ol style="list-style-type: none">1. Apresentação;2. Breve Histórico da escola e da comunidade na qual está inserida;3. Missão;4. Visão;5. Princípios norteadores do trabalho pedagógico– Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs)³;6. Concepções que norteiam a proposta em acordo com os PCNs;7. Objetivos geral e específicos;8. Diagnóstico da realidade da escola e das partes interessadas;9. Perfil do corpo docente e demais funcionários: quantificativo de servidores, titulação, regime de trabalho...10. Organização administrativa: instâncias de decisão, órgãos colegiados, conselhos, órgãos de apoio;11. A natureza e a finalidade da escola: o papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental; as questões de gênero, etnia, classe social e diversidade cultural que compõem as ações educativas, particularmente a organização e a gestão curricular;12. Infraestrutura, instalações e equipamentos: salas de aula, salas de professores e de coordenadores pedagógicos, sala da direção, bibliotecas, laboratórios, instalações administrativas, cantinas, áreas de lazer, salas de recurso multifuncionais e outros espaços que constituirão a escola;13. Organização Curricular;

² As Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica estabelecem princípios organizadores, articuladores, de desenvolvimento e avaliação das propostas pedagógicas de todas as escolas brasileiras.

³ Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) estabelecem padrões orientadores de referência para os sistemas educacionais no que se refere à organização e funcionamento.

- 14. Organização do tempo/espaco escolar** – Regime e horário de funcionamento; Critérios orientadores da distribuição e organização do calendário escolar e da carga horária destinada à gestão e à docência;
- 15. Plano de Ação:** descrição e quantificação de metas, questões prioritárias, metas, ações, responsáveis e recursos para desenvolvimento, tempo previsto para desenvolvimento;
- 16. Formas de avaliação** da aprendizagem nos termos da LDB (1996) - Artigos 24 e 31;
- 17. Formas de planejamento** de tal modo que se viabilize a concretização do currículo;
- 18. Anexos** (calendário escolar, plano curricular, projetos e programas, entre outros).

Fonte: Parecer CNE/CEB 07/2010 (2010); Resolução Nº 4, de Julho de 2010.

Em outras palavras, neste modelo apresentado no Quadro 1 temos a demonstração da organização estrutural de um Projeto Político Pedagógico que busca o reconhecimento local de onde a escola está inserida, seus componentes, seu perfil organizacional e de planejamento, baseado na realidade da comunidade, como ponto de partida em seu processo de construção.

Deste modo, destaca-se que tão importante quanto o processo de elaboração do PPP é o seu processo de acompanhamento e ressignificação, que pode ser norteado através da Tabela 1.

Para tanto, deverá ser garantido aos sujeitos que fazem parte da escola, participação ativa, também nos processos de revisão e adequação periódica. Isso porque, para que as ações educativas projetadas sejam acompanhadas e repensadas, a contribuição da comunidade escolar é indispensável.

Diante do exposto, cabe aos gestores e pedagogos⁴ escolares construir uma proposta participativa e democrática nos processos de elaboração e execução do PPP, uma vez que a participação ativa da comunidade propicia a participação social e incide sobre a democracia.

Neste contexto, apresenta-se o planejamento estratégico como instrumento orientador do PPP, pois ele será utilizado para definição de como fazer para atingir os objetivos e as metas planejadas.

4. Planejamento Estratégico – Ferramenta de gestão do PPP

Para compreender o planejamento estratégico faz-se necessário inicialmente contextualizar planejamento e estratégia.

⁴ A Resolução do Conselho Nacional de Educação Conselho Pleno através da Resolução CNE/CP N 1, de 15 de Maio de 2006, estabelece ao Pedagogo em seu Artigo 4, Inciso XII a participação efetiva na elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico.

Historicamente o planejamento acompanhou a trajetória da humanidade e na atualidade, conforme Ribeiro e Andrade (2012) ele é responsável por nortear as ações de uma organização com metas e estratégias determinadas. Como uma ferramenta de apoio que de acordo com Prazeres (2011) será utilizada na melhoria da qualidade decisória dos gestores, servindo como base para analisar o comportamento futuro da organização.

Conforme Ribeiro e Andrade (2012) *apud* Maximiano (2000) o processo de planejamento pode ser compreendido das seguintes formas: definir objetivos a serem alcançados; definir meios para alcançar resultados esperados; passar de uma situação conhecida para uma situação desejada num determinado espaço de tempo; tomar decisões no presente que vão afetar o futuro, reduzindo assim o nível de incerteza.

Neste contexto, Ribeiro e Andrade (2012) definem a palavra estratégia como originária da língua grega, *strategos*, que significa chefe do exército. Sendo inicialmente utilizada no contexto militar, onde aquele que apresentasse a melhor estratégia venceria a batalha ou até mesmo a guerra. Ribeiro e Andrade (2012) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mostraram que com o passar do tempo essa palavra começou a ser utilizada no meio empresarial, sendo definida como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro.

Na atualidade, a estratégia e o planejamento fazem parte da estrutura organizacional das instituições de ensino. Portanto, no contexto do planejamento estratégico as escolas podem gerir seus planos pedagógicos.

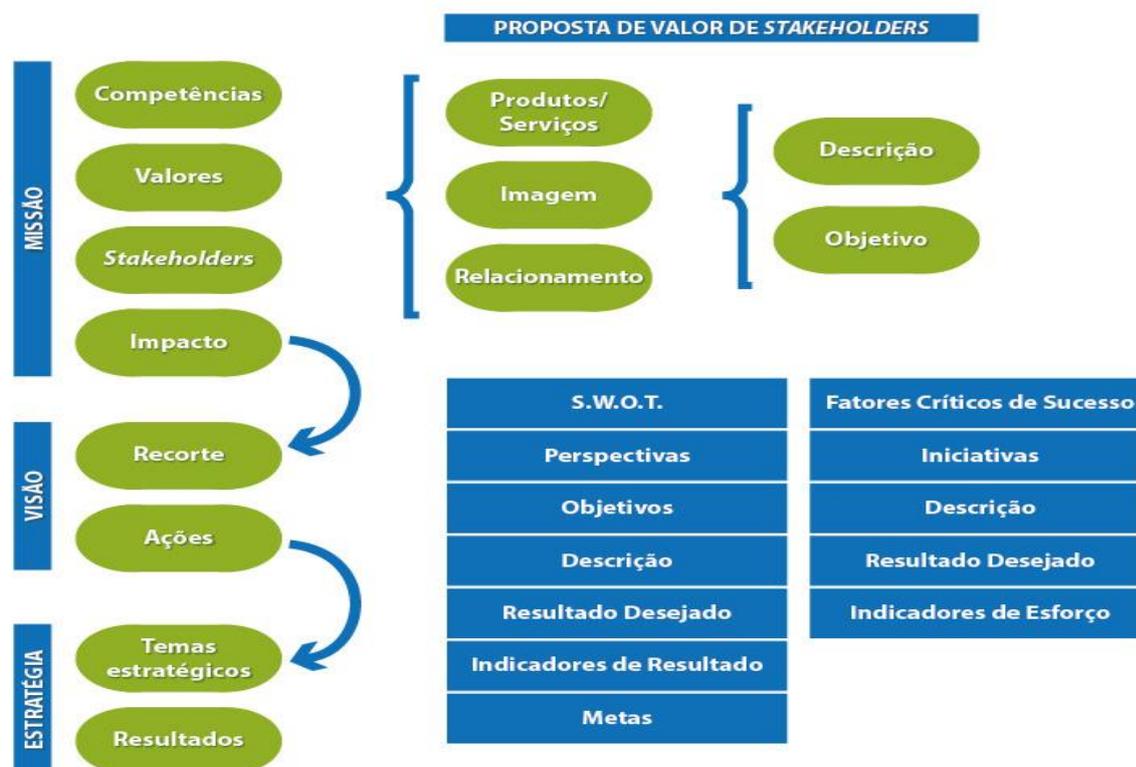
Assim sendo, o planejamento estratégico é apresentado como forma de organização de grande importância, para o adequado desenvolvimento desse processo de ensino-aprendizado, pois a percepção futura acerca dos objetivos traçados e a tomada de decisão permitem o acompanhamento dos resultados e confronto com as expectativas criadas.

Nesta circunstância, alinha-se com Coltro e Pazzini (2016) quando consideraram o planejamento como uma ferramenta gerencial primordial, que consiste no estudo e escolha de alternativas para que a organização chegue a um objetivo de maneira eficaz e eficiente, partindo do ponto no qual se encontra na atualidade.

Assim, conforme Andreasi *apud* Peter Drucker (2018) a eficiência consiste em fazer certo as coisas, ou seja, realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc... enquanto que a eficácia consiste em fazer as coisas certas, estando geralmente relacionada ao nível gerencial.

Por este motivo, aponta-se o planejamento estratégico como uma ferramenta que poderá ser utilizada na elaboração, execução e acompanhamento de um PPP, pois ele permitirá mudanças à medida que as mesmas são impostas. Isso porque, o uso do planejamento

estratégico atrelado ao PPP minimizará a dificuldade de passar por eventuais imprevistos, possibilitando a adoção de atitudes coesas, eficientes e rápidas no alcance dos resultados planejados.



4.1 Elementos do planejamento estratégico para construção do PPP

Tendo em vista a estrutura do Planejamento Estratégico, demonstrada em forma de esquema na Imagem 1, como ferramenta de ação que auxiliará a condução da Proposta Político Pedagógica, serão apresentadas opções de etapas para a instituição educativa estruturar suas ações no processo de elaboração, tomando como base o Curso de Planejamento Estratégico para Organizações Públicas da ENAP⁵.

Imagem 1 – Estrutura do Planejamento Estratégico

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública - Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (2017)

⁵ A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais. Ademais, fornece materiais de estudo e apoio.

Mediante o modelo acima, o Planejamento Estratégico pode ser construído a partir da formatação de escopo conforme exposto na Imagem 1, uma vez que que auxiliará no processo

Missão	Competências	O que faz?
	Valores	Como faz?
	Stakeholders	Para quem faz?
	Impacto	Para que faz?

estrutural e gerencial do Projeto Político Pedagógico.

Contudo, para que as instituições de ensino possam construir o PPP

no contexto do planejamento estratégico, faz-se necessário compreender cada um dos componentes mostrados na figura acima.

A **MISSÃO** é uma declaração sobre a razão da existência da organização e precisa mostrar o que ela faz, como ela faz, por meio de quais valores, quem são os clientes e qual o impacto almejado. A Missão é composta, conforme demonstrado na Imagem 2, por 4 elementos essenciais: competência, valores, *stakeholders* e impacto.

Imagem 2 – Elementos da Missão

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública - Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (2017)

Em suma, no processo de construção da missão, a instituição poderá se fundamentar em preceitos básicos para a convivência em sociedade, como o respeito e na cooperação, para promover maior empatia social e ajudar a formar uma sociedade mais humana.

Na Imagem 2, as **competências** referem-se ao que é feito, o que é produzido, ou seja, o que é entregue aos interessados. Os **valores** são o que dão base para a produção, ou seja, como será produzido o que é entregue aos *stakeholders*.

Os **stakeholders** são todos os interessados no que é produzido e acontece na escola, ou seja, alunos, pais e funcionários da instituição de ensino. Estes são a base para a escola começar a estruturar quais competências quer melhorar ou desenvolver durante a vigência do PPP que estão construindo.

Além disso, os *stakeholders* representam o fundamento de escolha dos valores. Isto porque, são as partes interessadas que irão conduzir as decisões que serão tomadas pela instituição e quais serão os princípios que irão desenvolver. Portanto, no processo de construção da missão e de todo o PPP, devem ser os *stakeholders* o principal foco para que o projeto cumpra com a sua proposta constitucional.

Neste sentido, a ENAP destaca que é sempre importante fazer uma análise de qual a imagem as partes interessadas esperam da instituição, qual o grau de relacionamento, quais objetivos elas pretendem alcançar, para que ao fim da análise seja realizada uma conferência, se os valores realmente estão em conformidade com aquilo que os *stakeholders* vislumbraram.

O **impacto** é o motivo pelo qual a instituição produz determinado serviço ou produto. Este faz com que a escola apresente seu diferencial ou zona de destaque. Ademais, será o impacto materializado em ações, que fará com que o objetivo educacional seja alcançado.

Em consonância, tão importante quanto à construção da missão de uma instituição educativa, é a construção de sua visão, pois esta apresenta uma característica mais próxima das ações diárias.

A **VISÃO** apresenta uma característica mais próxima das ações diárias do Projeto Político Pedagógico. Deste modo, poderá ser fundamentada no respeito e na cooperação para promover maior empatia social e auxiliar no processo de formação de uma sociedade mais humana.

Destaca-se, que a construção da visão, conforme modelo da imagem 3, poderá estar voltada para o reconhecimento na promoção da empatia social e da formação de uma sociedade mais humana, agindo com responsabilidade social, gerando valores para os *stakeholders* e proporcionando uma educação reflexiva. Para tanto, alguns elementos podem ser considerados.

Imagem 3 – Elementos interligados da Missão e da Visão



Fonte: Escola Nacional de Administração Pública - Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (2017)

No contexto da Imagem 3, o planejamento de temas estratégicos, podem conceber a abrangência das ações, a serem adotadas pela organização no sentido de alcançar o seu reconhecimento. Exemplificando, a estratégia da instituição poderia ter como um dos temas a Relação do Professor com o Aluno e como resultado esperado, o alcance de uma relação de confiança, na qual os alunos compartilhem suas dificuldades de aprendizagem com os professores.

A **ESTRATÉGIA**, outro elemento importante do planejamento, sinalizado na Imagem 1, representa a prática da instituição em si, uma vez que, define a forma como a instituição atuará, para alcançar o que foi definido na visão e na missão do PPP.

Portanto, a junção de Missão, Visão e Estratégia se configuram num escopo de ação no contexto do Planejamento Estratégico que atrelado aos elementos expostos nos Quadros 1 e na Tabela 1, se tornam auxiliares para atingir as ações gerenciais e estratégias na construção do Projeto Político Pedagógico.

Para a ação de gerenciamento do PPP, comunga-se com Coltro e Pazzini (2016) quando apontam que o planejamento estratégico se desdobra conforme os níveis hierárquicos organizacionais sendo de três tipos: estratégico, tático ou operacional. Cada um busca alcançar seus objetivos e metas visando um objetivo comum, interligados. No nível institucional o planejamento estratégico abrange o macroambiente, abordando a organização como um todo. O nível intermediário compreende o planejamento tático abordando cada unidade organizacional separadamente. Já o nível operacional envolve o planejamento operacional orientado ao microambiente, abordando cada operação em separado.

Diante do exposto, entende-se que o planejamento permitirá a instituição organizar seus níveis de hierarquia organizacional, de forma que cada ator da escola contribua na elaboração com a sua área de formação, estudo e participação.

Para compreensão do planejamento estratégico como ferramenta gerencial de um PPP, foram analisados alguns PPP's de escolas de Teófilo Otoni/MG e serão apontadas algumas observações que poderiam ser geridas de forma diferente no contexto do planejamento estratégico.

5. A estruturação dos PPP's analisados em Teófilo Otoni/MG

No que se refere à importância do uso do planejamento estratégico no processo de gerenciamento do PPP, serão expostas análises de quatro Projetos Político Pedagógicos de

escolas de Teófilo Otoni/MG no contexto do Quadro 1 deste estudo, que elenca dezoito elementos estruturais para construção do projeto.

Os PPP's das instituições foram definidos como A, B, C e D. Sendo que a instituição A refere-se a uma escola da rede particular de ensino, que atende crianças na faixa etária de 2 a 5 anos e 11 meses; a escola B um PPP de uma instituição filantrópica que atende crianças e adolescentes na faixa etária de 06 meses a 14 anos; a escola C com um PPP da rede municipal de ensino que atende crianças da educação infantil (pré-escolar - 1º e 2º período) e anos iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano); o PPP da escola D, de outra instituição da rede municipal de ensino que atende crianças na faixa etária de 0 a 5 anos de idade.

Para apresentação dos elementos analisados nos textos dos quatro PPP's, foi elaborado o Quadro 2, à partir dos 18 elementos elencados no Quadro 1.

Quadro 2 – Elementos estruturais do PPP, observados nas instituições de Teófilo Otoni

Elementos estruturais de um PPP	Elementos apresentados nas instituições analisadas			
	A	B	C	D
1. Apresentação;	X	X	X	
2. Histórico	X			X
3. Missão;	X	X	X	X
4. Visão;	X	X	X	X
5. Princípios (PCNs);	X			X
6. Concepções;	X			X
7. Objetivos geral e específicos;	X	X		X
8. Diagnóstico;		X		X
9. Perfil do corpo docente e demais funcionários		X		X
10. Organização administrativa da escola		X	X	
11. A natureza e a finalidade da escola	X	X		
12. Infraestrutura, instalações e equipamentos		X	X	X
13. Organização Curricular;		X		X
14. Organização do tempo/espaço escolar	X	X		X
15. Plano de Ação		X		X
16. Formas de avaliação	X	X		
17. Formas de planejamento	X	X		
18. Anexos			X	

Fonte: Parecer CNE/CEB 07/2010 (2010); Resolução N° 4, de Julho de 2010.

À partir do acima exposto, percebe-se que elementos pontuados na Resolução N° 4, de Julho de 2010 que estabelece as Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica e no Parecer CNE/CEB 07/2010 não foram observados durante a elaboração dos PPP's.

Além do exposto no Quadro 2, foi observado que na instituição A, na parte estrutural do PPP, o quantitativo de funcionários é apresentado no histórico da instituição e não em tópico específico que facilitaria a compreensão do leitor. Contudo, o documento apresenta detalhadamente a organização do espaço de funcionamento da instituição.

O PPP B, apresenta a missão, no entanto não traz de maneira clara a visão, impossibilitando a identificação da mesma. A organização curricular é descrita, mencionando as ações desenvolvidas pela instituição, no entanto desvia-se dos parâmetros ao inserir temas que não se configuram como disciplinas curriculares. O horário de funcionamento é descrito no tópico que se refere à apresentação e em outro tópico é apresentado um cronograma com horário das aulas e demais atividades desenvolvidas pelos alunos. O diagnóstico é apresentado apenas num contexto local, faltando relatar a análise da realidade da escola e de seus *stakeholders*. Nesse sentido, a estrutura do PPP torna-se de difícil compreensão.

O PPP C começa com uma apresentação desconexa, não apresenta os princípios norteadores do trabalho pedagógico, nem tão pouco as concepções que norteiam a proposta em acordo com os PCNs. É especificado o quantitativo de funcionários, no entanto não mostra a titulação e regime de trabalho dos mesmos. O PPP C não apresenta organização curricular, e organização do tempo/ espaço escolar.

O PPP D elenca as principais concepções que norteiam a PPP. Contudo, não há uma visão claramente estabelecida, apenas é explícita a missão da escola de forma resumida. Os princípios e valores estão espalhados por todo o PPP, mas alguns se repetem e podem ser claramente percebidos, tais como: justiça, esperança, solidariedade e respeito às diferenças. As concepções que norteiam a proposta foram apresentadas de modo claro e objetivo.

A partir do observado nos PPP's, o planejamento estratégico situa-se como ferramenta gerencial, pois poderá auxiliar as instituições educativas a definir meios, para que a escola se organize e planeje suas propostas.

Para essa nova concepção no contexto do planejamento estratégico, alinha-se com Matias-Pereira (2012) quando pontua que “a mudança fundamental no planejamento pode ser descrita como a transição de planejamento normativo, tradicionalmente adotado pelas organizações estatais até recentemente e o direcionamento para o planejamento estratégico que começa a ser discutido e adotado por tais organizações”.

É neste contexto de novas propostas que este estudo embasou-se, no sentido de adicionar novas formas de repensar os processos de elaboração das Propostas Políticas Pedagógicas que norteiam o trabalho nas instituições de ensino e pesquisa.

6. Considerações finais

As leis que regem a educação nacional estabeleceram a democracia do ensino público, com uma proposta de significativa reorganização das instituições de ensino, em vista dos objetivos que deveria efetivar para atender aos interesses da comunidade escolar.

O estudo apontou que o planejamento permite mudanças à medida que as mesmas são construídas de forma coletiva com os *stakeholders* que compõem uma escola. E tem como uma das principais funções minimizar a dificuldade de passar por eventos imprevistos, possibilitando a adoção de atitudes coesas, eficientes e rápidas.

A partir do estudo e da análise dos PPP's de Teófilo Otoni/MG foi possível observar que as instituições de ensino, poderiam estruturar melhor seus projetos, de acordo com a legislação nacional e em conformidades com os elementos apontados na Resolução N°4, de Julho de 2010 e no Parecer CNE/CEB 07/2010, pensando suas ações futuras de construção dos PPP's no contexto do planejamento estratégico.

Neste sentido, o Planejamento Estratégico configura-se como ferramenta gerencial de grande importância para o adequado desenvolvimento de uma organização, pois a percepção futura acerca dos objetivos traçados e a tomada de decisão permitem o acompanhamento dos resultados e confronto com as expectativas criadas.

Para tanto, é necessário que as instituições percebam quem são os principais *stakeholders* no Projeto Político Pedagógico, e façam valer a proposta que a Constituição da República Federativa do Brasil (1988) estabeleceu, quando propôs a elaboração dos PPP's para alcançar a democracia nas instituições de ensino.

Contudo, ressalta-se que tão importante quanto a elaboração do PPP no contexto estratégico, é a construção de um documento que expresse a realidade do educandário, justificadas as escolhas teóricas que tragam mais ou menos elementos dos expostos neste estudo, desde que representem uma ação planejada e coletivamente construída.

Desta forma, é interessante que outros trabalhos ainda sejam realizados com o intuito de aprofundar em cada etapa do Planejamento Estratégico, especificando como cada uma delas estará, de modo prático e usual, relacionada a construção do PPP, montando assim um

cronograma de atuação que irá nortear os gestores educacionais e auxiliá-los no âmbito administrativo e social.

Referências

ANDREASI, Diego. **Entenda a diferença entre eficiência e eficácia**. Disponível em: <<http://administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-eeficaci-a-de-uma-vez-por-todas/81934/>> Acesso em: 24 jun 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília, Senado Federal, 1988.

_____. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=5367-pceb007-10&Itemid=30192>. Acesso em: 30 maio 2018.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação 2014/2024**: Lei Nº 13.005, de 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em: 28 maio 2018.

_____. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_10.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf>. Acesso em: 31 maio 2018.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica dos Santos F. **O papel do planejamento estratégico em uma organização**. Disponível em: <<http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/121>> Acesso em: 02 de jun. 2018

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Curso de Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br>> Acesso em: 25 maio de 2018.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro de. **Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações.** Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br> > Capa > v. 15, n. 1 (2014) > Moresco> Acesso em: 25 maio 2018.

PRAZERES, Angela dos. **Planejamento estratégico: um estudo sobre sua contribuição na gestão das organizações.** Disponível em: <<http://www.foxistsoftware.com>>. Acesso em: 28 de maio 2018.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais.** Disponível em: <<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/63/79>> Acesso em : 28 maio 2018

SEIXAS, Manuel Valcy. **A construção do Projeto Político Pedagógico das Escolas Estaduais da Coordenadoria Regional de Alvarães/AM.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ufjf.br:8080/xmlui/handle/ufjf/4800>>. Acesso em: 25 maio 2018.