

APRESENTAÇÃO

Gestão estratégica e planejamento governamental são temas que vêm obtendo cada vez mais relevância no Brasil nas últimas décadas, ao mesmo tempo em que se observa um progressivo movimento de pressão e maior interesse da sociedade brasileira e de atores sociais em relação ao ciclo das políticas públicas: formação da agenda, formulação de políticas, processo de tomada de decisão, implementação e avaliação dessas políticas.

Paralelamente a isso, se verifica também um lento, porém persistente, processo de profissionalização do gestor público, fato este que tem como indicador a crescente criação de escolas de governo por todo o país.

Isso vem ocorrendo num cenário aonde as políticas públicas vêm ocupando cada vez mais a pauta governamental, norteando o fazer político e influenciando as preferências e interesses dos formuladores de políticas públicas e dos governos. Por isso mesmo, torna-se ainda mais importante que a administração pública, na pessoa do gestor público, faça uso de instrumentos e ferramentas de gestão que deem suporte para uma atuação guiada pelos princípios da transparência, da impessoalidade e da construção coletiva de uma política pública. Esse agente deve estar sempre pautado pelo conhecimento das realidades a que se destina a ação da política pública, e pela observação contínua de suas especificidades para correções futuras, desenvolvendo assim a necessária capacidade estatal de empreender e executar políticas, mas sobretudo, neutralizá-las de “tristes tradições” nas políticas públicas no Brasil: a instabilidade e descontinuidade de ações e programas.

Assim, ao referirmos às políticas públicas, aqui nos concentramos nas políticas sociais, em especial as de educação, quando se observa os inúmeros desafios históricos pelos quais essas políticas já passaram. Desde a Era Vargas, com a contribuição do Manifesto dos Pioneiros da Educação, passando pela constituição de 1934, quando a educação torna-se um direito a ser garantido por lei; até chegar à Constituição Federal de 1988, Art. 214, que prevê, entre outros pontos, a universalização do acesso à educação - ampliando ainda mais o escopo de obrigações do

Estado na oferta de educação para todos, bem como o uso do PIB como referencial de direcionamento da proporção do investimento a ser dado para o setor.

Daqueles desafios destacam-se a longa trajetória de apreciação do projeto de lei do Plano Nacional de Educação - PNE, só aprovado em 2001; as diversas negociações travadas entre grupos de interesse e atores sociais até a sanção do projeto de lei do Plano; o enfretamento da burocracia estatal e sua precariedade para implementação das ações previstas; além da ainda incipiente, porém promissora, capacidade de articulação dos entes federados (estados e municípios) no tocante à habilidade técnica de formulação e implementação das políticas públicas de educação de suas localidades. Aspecto este que tem experimentado importantes transformações nos últimos anos, a exemplo do Plano Distrital de Educação do Distrito Federal (PDE/DF), aprovado em 2015 – uma vitória para o DF.

Ocorre que, ao se superar a etapa de formulação e tomada de decisão em políticas públicas, há a fase em que se depara com o momento da implementação - estágio crucial que põe em teste as proposições defendidas e aprovadas no legislativo. Sua culminância leva aos planos desenhados em todos os níveis do governo: o Plano Nacional de Educação; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB); os planos estaduais, municípios e distritais; os planos plurianuais de cada ente; a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

É nesse momento que entra o papel do gestor público e o uso de instrumentos de planejamento que o auxiliam na construção de planos, programas e mecanismos de controle como elementos essenciais ao sucesso da implantação e continuidade das políticas públicas. Espera-se, nesta altura, que o uso desses dispositivos possa contribuir para garantir minimamente a eficácia e efetividade dos programas e projetos advindos dessas políticas.

Sob essa ótica, a gestão estratégica torna-se importante aliada no planejamento de uma instituição, visto que sua base está calcada no planejamento estratégico com metas e estratégias definidas a partir de diagnóstico das realidades

alvo, bem como na valorização de saberes já estabelecidos, mas, sobretudo na construção horizontalizada de um plano que terá, *a priori*, caráter dinâmico e orgânico.

No caso da Secretaria de Estado de Educação (SEEDF), a gestão estratégica baseia-se, já desde 2006, e com maior ênfase a partir de 2014, no uso de ferramentas de gestão que dão suporte à tomada de decisão dos gestores em todos os níveis hierárquicos da instituição, tais como: diagnóstico interno e externo das ações; criação de sistemas de informação para um melhor monitoramento de dados e ações em curso; implantação de projetos e programas institucionais com participação integrada e horizontalizada; entre outros instrumentos de suporte à gestão estratégica da educação, visando objetivos em comum.

Assim, o planejamento estratégico torna-se um documento norteador, baseado em diagnóstico prévio que aponta caminhos para a gestão estratégica, focada não apenas em resultados, mas também no processo de aprimoramento das práticas cotidianas de gerir sem, contudo, ser engessado, podendo assim realizar correções de rumo e buscar alternativas.

É sob esse olhar que a Revista Com Censo (RCC) traz nesta edição textos com reflexões contundentes, visando disseminar boas práticas em gestão, que se destacam por serem experiências bem sucedidas nos diversos níveis da gestão da SEEDF, num panorama instigante de iniciativas tanto no nível de comando central, quanto no nível da gestão escolar.

Apresentamos, inicialmente, uma entrevista com o Secretário de Educação do Distrito Federal, Júlio Gregório Filho, que fala sobre políticas públicas e gestão da educação no Distrito Federal em prol da conquista da qualidade no processo de ensino e aprendizagem, além de tratar sobre o PDE e fazer uma prospecção para o futuro da educação no Distrito Federal.

Na parte seguinte, temos o primeiro artigo, **Planejamento governamental da Educação brasileira: caminho para institucionalização de políticas públicas**, de Fábio Pereira de Sousa, traz uma reflexão acerca do resultado do trabalho empírico do autor como gestor da Subsecretaria de Planejamento,

Acompanhamento e Avaliação (SUPLAV), unidade orgânica da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). A partir do percurso histórico dos planos nacionais de educação, das Leis de Diretrizes e Bases da Educação e dos planos de governo, explicita-se o tratamento dado pela Constituição Federal de 1988 ao planejamento governamental na área da Educação. Conclui-se que a articulação do PPA, da LDO, da LOA e do PNE corrobora para que haja um processo contínuo da ação estatal para implantação e implementação de políticas públicas na área de Educação no Brasil.

No segundo artigo, **Novas perspectivas para a gestão de pessoas na SEEDF: efetividade administrativa e relações institucionais humanizadas**, de Rosana Carneiro Ferreira Medeiros, Kelly Cristina Ribeiro de Andrade e Ana Paula de Oliveira Aguiar, apresenta-se uma visão panorâmica acerca da nova perspectiva de gestão de pessoas adotada pela Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), a partir da estruturação dos Programas intitulados Carência Zero e DEBEM, enquanto instrumentos de gestão da política pública desenvolvida pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUGEP.

No terceiro artigo, **A gestão escolar em Brasília: síntese histórica das concepções em disputa**, de Robson José Ribeiro Santos e Wellington Ferreira de Jesus, mostra os resultados de pesquisa de mestrado, onde são identificados os limites e as possibilidades da participação do grêmio estudantil, enquanto órgão do colegiado, na gestão de um Centro de Ensino Médio público do Distrito Federal, nos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro, a partir da Lei Distrital n. 4.751/2012, que estabeleceu a normatização para a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas do Distrito Federal.

O quarto artigo, **As condicionalidades de educação do Programa Bolsa Família: proteção social e sucesso escolar**, de Mary Kawachi, Joaquim José Soares Neto e Cecília Brito Alves, reflete sobre a importância do Programa Bolsa Família, bem como sobre a participação da escola na gestão das condicionalidades de educação dessa política pública, como sendo uma possibilidade para promover o

sucesso escolar do público beneficiário, além de contribuir para reforçar a rede de proteção social de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade.

O quinto artigo, **Breve histórico do modelo de Gestão para Resultados do Governo de Brasília implantado na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal**, de Claudia Garcia de Oliveira Barreto e Valéria Cristina de Castro Gabriel, apresenta de forma sucinta o histórico da implantação, do monitoramento e da implementação da estratégia de gestão adotada pelo Governo do Distrito Federal, a qual utiliza a metodologia Balanced Scorecard adaptada para o setor público e os demais instrumentos relacionados ao modelo Gestão para Resultados. Finaliza-se o texto com o relato de algumas ações destinadas à implantação, ao monitoramento e à implementação desse modelo de gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

O sexto artigo, **Plano Distrital de Educação: o monitoramento e seus desafios**, de Pedro Osmar Flores de Noronha Figueiredo, James Oliveira de Sousa e Mariana Queiroz de Almeida, apresenta o trabalho de pesquisa realizado pela equipe técnica de monitoramento do Plano Distrital de Educação (PDE), no desenvolvimento de seu primeiro ciclo de atividades no biênio 2015/2016. O estudo consistiu em contextualizar o PDE e seus marcos regulatórios, apontando os aspectos teórico-metodológicos e os aspectos conceituais acerca do seu monitoramento, além de sistematizar as ações desenvolvidas no tratamento dos dados coletados. Ao final, apontam-se as dificuldades encontradas na construção dos indicadores, avanços logrados e encaminhamentos necessários como forma de possíveis contribuições para o segundo ciclo de trabalho de monitoramento do PDE.

O sétimo artigo, **O Plano Distrital de Educação como planejamento estratégico para a escola**, de Clerton Oliveira Evaristo e Aquiles Santos Cerqueira, analisa a adoção das metas e estratégias do Plano Distrital de Educação (PDE) pela rede de Educação Básica do Distrito Federal e da Educação Superior, e mostra a importância do planejamento sistêmico da educação brasileira, vendo sua marca

maior nas Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e no Plano Nacional de Educação e seus congêneres na esfera estadual, municipal e distrital. O trabalho parte baseando-se no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932, e traça um breve histórico da gestão da educação voltada às demandas sociais. Faz um balanço da aplicação das estratégias do PDE, baseando-se em pesquisa realizada pela Gerência de Planejamento Estratégico e de Acompanhamento das Políticas Públicas (GPAP/SUPLAV/SEEDF), concluindo com propostas que demonstram as possibilidades do envolvimento das escolas nessa implementação.

O oitavo artigo, **Gestão dos profissionais da educação: um retrato da contratação de professores temporários nas escolas públicas do Distrito Federal**, de Lucilene Dias Cordeiro, Elisete Rodrigues de Souza e Ana Maria Nogales Vasconcelos, discute sobre os dados relativos à contratação docente no Distrito Federal, destacando o contrato de professores temporários entre os anos de 2012 e 2016. Os dados foram obtidos a partir das bases do Educacenso. O trabalho analisa a evolução do número de docentes em exercício no Distrito Federal, entre os anos de 2012 e 2016, considerando o tipo de contratação, se efetivo ou temporário, segundo Coordenação Regional de Ensino (CRE), nível de escolaridade e etapa/modalidade de ensino. Conclui-se com o imperativo de sensibilizar uma discussão para a gestão de professores na rede pública do Distrito Federal, destacando que a atividade docente é fundamental no contexto escolar e a continuidade do corpo docente atuante viabiliza um melhor planejamento e execução das atividades, condições necessárias para a melhoria da qualidade da educação.

O nono artigo, **Processo pedagógico: do planejamento ao plano de curso**, de Simone de Fátima Cesar da Silva e Maria do Rosário Cordeiro Rocha, discute a importância do planejamento pedagógico e da escrita do Plano de Curso, apresentando a definição de diferentes níveis de planejamento, a importância do trabalho coletivo e esclarecendo a função de alguns documentos que são produtos da ação de planejar no contexto educacional, como

o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar. O texto também apresenta de forma detalhada o que deve constar em cada item de sua estrutura, de acordo com as orientações da legislação vigente.

O primeiro relato de experiência, ***Avaliação Institucional: qual a importância da utilização dos resultados no processo de planejamento estratégico no âmbito da SEEDF?***, de Simone Cerqueira de Castro, Eduardo Augusto Fontenelle Fraga, Gilvan Marques da Silva, Helder Xavier da Silva Pereira, Jacira Germana Batista dos Reis e Vinícius Ricardo Marques de Souza, mostra a importância dos resultados da Avaliação Institucional no processo de planejamento estratégico no âmbito da SEEDF e apresenta informações que podem auxiliar na definição de objetivos e metas.

O segundo relato, ***A educação básica na era FHC: o sentido neoliberal de educação no período de 1995 a 2002 no Brasil***, de Karine Rocha Lemes Silva, mostra a discussão de alguns avanços educacionais ocorridos no período de 1995 a 2002, no Brasil, que produziram respostas às carências que se arrastavam há anos no país, em detrimento das orientações neoliberais de órgãos econômicos internacionais que se impuseram. Mostra-se que essas iniciativas chegaram a produzir alguns resultados positivos, todavia conduziram a educação sob uma ótica mercantil, mergulhada no ideário neoliberal, fortalecendo a separação e a segregação social.

O terceiro relato, ***Planejamento Estratégico na Educação – Prospecção e***

Temática, de Rosângela Rita Guimarães Dias Vieira e Marina Tisako Kumon, aborda a experiência do planejamento estratégico na Secretaria de Estado Educação do Distrito Federal (SEEDF), traçando o percurso para o estabelecimento dos objetivos, compromissos e metas que balizam as políticas de educação do Distrito Federal para o período de 2015/2018. Conclui-se que o referido planejamento no âmbito da SEEDF vem possibilitando o desenvolvimento da educação no Distrito Federal, de modo a promover maior acesso às escolas, com destaque para a educação infantil na universalização do atendimento de quatro e cinco anos, e integração das políticas educacionais.

O quarto relato, ***Gestão na Era Digital: #abraSEI! – Da Estratégia à Implantação na SEEDF***, de Thabata Granja, Ana Paula Tristão, Bruno Lima de Oliveira, Cláudia de Oliveira Sá Ferreira e Marcelo Ataíde, apresenta o processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informação - SEI na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), mostrando que trata-se de uma ferramenta de gestão de documentos administrativos/eletrônicos que permite a produção, edição e assinatura digital, bem como a tramitação on-line dos processos administrativos, rompendo com a tramitação linear referente à limitação física do papel. Conclui-se que trata-se de um caso de sucesso, principalmente pelo espírito de colaborativismo que norteou todas as ações da equipe multidisciplinar envolvida no desafio de promover a prestação de serviços de qualidade ao cidadão e a transparência dos gastos públicos.

O quinto relato, ***1º ciclo de monitoramento do Plano Distrital de Educação 2015/2016***, de Elaene Cristina da Silva Mendes, apresenta as estratégias de monitoramento e de avaliação do Plano Distrital de Educação (PDE) que, em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE), representa importante conquista para a educação do Distrito Federal. Mostra-se, por fim, que o Relatório de Monitoramento do 1º Ciclo 2015/2016 encontra-se finalizado e será analisado pela Comissão de Monitoramento e Avaliação.

O sexto relato, ***Rede Integradora de Educação Integral da Coordenação Regional de Ensino do Plano Piloto: ampliação de espaços, tempos e oportunidades***, de Cleire de Souza Miranda Varela e Ludmila Gaudad Sardinha Carneiro, fala sobre o processo de implementação e execução do projeto da Rede Integradora de Educação Integral na Coordenação Regional de Ensino do Plano Piloto (CRE PP), que propõe uma parceria de atendimento escolar entre Escolas Classes e Escola Parques, e traz em seu âmbito uma imbricação entre as diretrizes presentes no Currículo em Movimento da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e os princípios da Educação Integral. Conclui-se que o projeto realizado atende a um compromisso em se fazer educação pública de qualidade, de modo a cumprir a agenda das políticas públicas em educação.

Espera-se, por fim, com esta edição e com a leitura dos estudos e pesquisas aqui publicados, que haja um incentivo à busca pela melhoria dos processos que envolvem o planejamento e a gestão da educação, em todos os seus níveis.

Fábio Pereira de Sousa
Subsecretário de Planejamento,
Acompanhamento e Avaliação/SEEDF