Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

IDEB: PROPOSIÇÃO PARA UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE VIAMÃO PARA ATINGIR A META

IDEB: PROPOSITION FOR A SCHOOL IN THE STATE NETWORK OF VIAMÃO TO ACHIEVE THE GOAL

Douglas Fraga Silveira
Doutor em Educação em Ciências
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Brasil
E-mail: douglas.fraga@ufrgs.br

Diogo Onofre Gomes de Souza
Doutor em Ciências Biológicas: Bioquímica
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Brasil
E-mail: diogo@ufrgs.br

Maria do Rocio Fontoura Teixeira
Doutor em Educação em Ciências
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Brasil
E-mail: mrfontoura@gmail.com

Recebido: 15/08/2025 – Aceito: 26/08/2025

Resumo

A literatura evidencia a importância de registrar informações e de avaliá-las. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi avaliar a situação de uma escola frente ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, através de uma pesquisa exploratória, descritiva e quali-quantitativa, revisando a literatura, sempre que possível, e propor um planejamento estratégico para que a escola, ao menos, atinja a meta objetivamente. Como Resultados, viu-se que a escola não dispunha de tal ferramenta e elaborá-la se mostrou oportuno, além de corroborar a importância de registrar informações e de avaliá-las.
Palavras-chave: Planejamento estratégico; Índice de Desenvolvimento da Educação Básica; IDEB; Atingir as Metas.

Abstract

Literature highlights the importance of recording information and evaluating it. In this sense, the objective of this work was to evaluate the situation of a school in relation to the Basic Education Development Index, through an exploratory, descriptive, and qualitative-quantitative research, reviewing the literature whenever possible, and propose a strategic plan so that the school, at

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

least, objectively achieves the goal. As a result, it was seen that the school does not have such a tool and developing it proved to be opportune, in addition to corroborating the importance of recording information and evaluating it.
Keywords: Strategic planning; Basic education development index; IDEB; Achieves as goals

1. Introdução

Repleta de trabalhos nas mais diversas áreas do conhecimento, incluindo a da Educação, a literatura evidencia a importância de registrar informações e de avaliá-las. Pode se dizer que este seja um dos pilares do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP), vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Villani e Oliveira (2018) afirmam que o Instituto é, atualmente, o organismo que produz mais dados sobre o sistema educativo brasileiro.

De acordo com as autoras, no início dos anos 1990, com a redemocratização da sociedade brasileira, a qualidade do ensino voltou a ser discutida. Com isto, o governo criou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e começou a aplicar testes aos alunos, com o intuito de avaliar a qualidade. Posteriormente, em 2007, surgiu o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que tornou o indicador mais completo.

Aranha e Dias (2013) afirmam que, qualquer índice só tem significado se houver parâmetros aos quais estes possam ser comparados. Em outras palavras, medir desempenho serve para verificar se os resultados obtidos estão próximos ou não de seus padrões. Nesse sentido, o INEP estabeleceu uma meta para o IDEB no país. Dentro dessa, criou ainda, metas propostas para cada instituição educacional.

Entretanto, entre as metas impostas e a instituição atingir tais metas, há uma lacuna que precisa ser analisada. Diante deste contexto, este artigo visa analisar as informações de uma escola estadual, localizada em Viamão/RS e propor uma alternativa para tal hiato. Assim, o presente trabalho investigou a situação da Escola Estadual de Ensino Médio Açorianos, localizada na cidade de Viamão, no estado do Rio Grande do Sul, e buscou, através de uma análise exploratória, descritiva e quali-quantitativa, propor um método, o planejamento estratégico, para que a escola, através deste, direcione seus esforços ao cumprimento das metas para o IDEB, para o ensino fundamental.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

Após esta introdução, é apresentada as principais referências utilizadas para nortear a construção deste trabalho. Em seguida, é descrito a metodologia empregada neste artigo, em seguida serão apresentadas as principais observações encontradas. Por fim, nas discussões finais, os autores apresentam suas principais considerações sobre esta pesquisa bem como sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

A seguir é a presentada as principais referências que alicerçaram e nortearam a construção deste trabalho. Esta seção é dividida em três tópicos: primeiro, buscou-se aprofundar os conhecimentos sobre o IDEB, sua origem e propósito; em seguida, é trazido a importância da Gestão de Democrática para a educação, assim como sua origem; por fim, é apresentado os conceitos de Planejamento Estratégico e sua exequibilidade.

2.1. Índice de Desenvolvimento da educação Básica – IDEB

Com a missão de servir como indicador de desempenho da qualidade do ensino fundamental e médio, o INEP criou, em 2007, o IDEB. O objetivo principal é avaliar se o estudante tem domínio da leitura, escrita e cálculo, além do desenvolvimento da capacidade de compreensão dos valores que o circundam, o âmbito social e familiar.

De acordo com o INEP, o cálculo do índice é executado por intermédio do produto entre o desempenho (medido pelo SAEB) com o rendimento escolar (medido pelo censo escolar). Observa-se, ainda, a existência da complementaridade entre os dois índices que moldam o IDEB. Para Fernandes (2007), esta complementaridade é positiva, visto que impede que as escolas tentem manipular algum dos dois índices para aumentar a nota no IDEB. Isto é, se a escola decidir aprovar de maneira não discriminatória para aumentar o índice referente às aprovações, inevitavelmente haveria diminuições das notas de seus alunos nos testes externos, afetando assim, o outro índice.

Conforme Villani e Oliveira (2018) o Brasil tem como meta alcançar a nota 6 (seis) no índice IDEB no ano de 2021. Contudo, o portal do INEP informa que a meta é obter esta nota em 2022 (INEP. **IDEB - Metas. 2022**). De todo modo, esta

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

nota equivale ao patamar educacional de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)[1]. Em paralelo a esta meta estipulada, foram criadas metas bienais, sendo chamadas de metas intermediárias. Estas metas intermediárias foram criadas levando em consideração o IDEB inicial obtido pelo estado, munícipio e escola. E, tem por objetivo, conforme o INEP (2021), avaliar se as instituições estão convergindo para a meta final, 6.

De todo modo, é preciso que todas as partes envolvidas (governo, escolas, alunos e professores) estejam direcionadas para o mesmo lado. Nesse sentido, como elo que se comunica com os dois lados da extremidade (considerando de um lado, o governo, e do outro, o conselho escolar) faz-se necessário que o gestor da escola consiga gerir as partes envolvidas por intermédio do diálogo, base da gestão democrática.

Uma vez que, conforme De Bonamino (2019), as políticas de gestão escolar devem focar seus esforços na busca da eficácia escolar, criando, assim, condições para a redução das desigualdades de oportunidades. A melhora no desempenho escolar dos estudantes sem o aumento das desigualdades nesses resultados.

2.2. Gestão Democrática

O Brasil passou por uma reestruturação do Estado nos anos que sucederam a Constituição de 1988, na qual pode-se dizer que foi alterada a relação entre Estado e sociedade civil. Essa reestruturação teve como paradigma, a adoção de técnicas da economia privada na gestão pública (OLIVEIRA, 2015), além de diversos outros movimentos de mercantilização da educação. A partir disto e, conforme Coutinho e Lagares (2017), pode se dizer que é moldada a descentralização da gestão.

No ambiente escolar, esta descentralização da gestão é denominada gestão democrática. Essa mudança ocorreu durante o planejamento político-estratégico

[1] Para entendimento de como é feita a comparação, acessar a nota metodológica sobre a compatibilização de desempenhos do PISA com a escala do SAEB. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Nota_Tecnica_n3_compatibilizacao_PISA_SAEB.pdf

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

para o período de 1995-1998, no qual o MEC definiu como orientação básica a descentralização, atingindo as escolas, e, por conseguinte, dando-lhes autonomia (NETO; ALMEIDA, 2000).

A gestão democrática é complexa por envolver diversos atores, sejam eles o Estado, escola (na figura do gestor), os professores, alunos e a sociedade como um todo. Evidente que, com tantos "acionistas" existam cobranças para conseguir alcançar resultados, ou seja, de um lado há cobranças do governo, do outro, de docentes, alunos e sociedade em geral. Assim sendo, o diretor da escola, tem de ser capaz de atuar diante deste cenário. Em outras palavras, conforme Luck (2000), o gestor escolar tem como função principal coordenar e orientar todos as ações para que a escola, como um todo, atinja o melhor resultado, no sentido de atender às necessidades dos alunos e a promoção da qualidade de ensino.

Nesse sentido, o governo brasileiro desenvolveu, em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) com o intuito de que as escolas desenvolvam um planejamento estratégico. Isto é, de acordo com o portal do MEC, o PDE é uma "ferramenta gerencial que auxilia a gestão da escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos" (MEC, [2022], *on-line*). Por outro lado, o PDE é considerado um instrumento de auxílio à gestão, não sendo alicerçado em nenhum documento oficial. De qualquer forma, pode-se considerar que esta ferramenta serve de apoio para as escolas criarem um planejamento estratégico.

Contudo, as premissas pelo qual o planejamento estratégico foi concebido o tornam voltados ao universo empresarial. Para o universo das instituições de ensino é comumente utilizado o chamado planejamento democrático, ou participativo (pela importância dada ao diálogo). O planejamento estratégico ao ser comparado com o participativo,

> [...] enfatiza, em especial, o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposto no plano resultante. Já o planejamento participativo enfatiza o processo envolvido na elaboração do plano, considerado como legitimador dele. No contexto das empresas enfatiza-se, no planejamento estratégico, a dimensão técnica e analítica da realidade, muitas vezes com descuido da dimensão política, deixando, desse modo de levar em consideração a correlação de forças entre os atores das

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

> ações e seus usuários [...] (LUCK, 2000, p.4).

Isto é, conforme o autor, pode se dizer que a combinação dos dois planejamentos é considerada positiva no âmbito educacional, por atuarem de maneira complementar. Logo, para uma instituição de ensino, é interessante utilizar o planejamento estratégico com a dimensão corporativa.

Assim, o gestor educacional junto com sua equipe deve, além de estar apto a resolver as questões abordadas acima, desenvolver ações que garantam o cumprimento de metas estabelecidas pelo Estado. Contudo, para que estas ações sejam desenvolvidas é necessário um planejamento.

2.3. Planejamento Estratégico

Para Chiavenato (2009), planejamento estratégico é um plano direcionador para as empresas que estabelece como ela alcançará sua missão e seus objetivos. Os passos para a elaboração de um planejamento estratégico, podem ser descritos conforme Certo *et al*. (2010), na qual a primeira fase da formulação do planejamento estratégico é o ***diagnóstico estratégico*** e, tem como objetivo a análise interna e externa da organização, diagnosticando a situação dela. Esta fase é constituída por duas etapas: análise do ambiente externo e do ambiente interno.

A análise do ambiente externo é utilizada para entender e situar o ambiente no qual a organização está inserida, ao passo que, na análise do ambiente interno é como um retrato de como a empresa própria se vê. Na análise do ambiente externo são identificadas as ameaças (variáveis que podem criar condições desfavoráveis à empresa) e oportunidades (variáveis que podem criar condições favoráveis). Em contrapartida, o diagnóstico do ambiente interno tem intuito de identificar os pontos fracos e fortes.

A fase seguinte é de ***planejamento*** e tem como produto o próprio planejamento estratégico. A primeira etapa é a definição da missão, valores e visão. Esta é definida simultaneamente à análise do ambiente interno, realizada na fase de diagnóstico estratégico. Para Oliveira (2006), a missão da organização é a razão de ser da mesma, o porquê de sua existência. A visão representa o que ela quer ser no futuro, segundo o mesmo autor. Ele ainda conceitua que os valores representam as crenças e princípios acreditados pela organização, no

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

qual estes fundamentam todas as suas decisões. A segunda etapa é estabelecer, diante de todos os resultados das análises realizadas, o plano de ação. Dessa forma, a definição do planejamento estratégico é finalizada.

As fases três e quatro de Certo *et al*. (2010) são a ***implementação da estratégia organizacional*** e o ***controle estratégico***, respectivamente. Implementar a estratégia é colocar a fase de planejamento na prática. Mas, além disso, para o sucesso de um planejamento como um todo, é fundamental que, após a aplicação, exista um método de controle. Nesse sentido, surgem os indicadores de desempenho que têm a função de demostrar se os resultados estão na direção correta (MÜLLER, 2003). Para efetuar o controle são utilizadas as avaliações de desempenho.

3. Metodologia

A seguir, são descritas as metodologias de pesquisa e de trabalho, respectivamente, que descrevem a construção deste artigo.

3.1. Metodologia da pesquisa

O presente trabalho utilizou tanto a pesquisa exploratória quanto a pesquisa descritiva. Uma vez que, a pesquisa exploratória tem como objetivo desenvolver, esclarecer conceitos e ideias para estudos posteriores (DE OLIVEIRA, 2011); já as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição de um fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis. Por outro lado, este texto pode ser caracterizado como análise quali-quantitativa, conforme De Oliveira (2011).

Quanto à técnica de coleta de dados, por tratar-se de uma pesquisa na qual se deseja obter informações para a explicação e compreensão do objeto em estudo, pode-se caracterizá-la como pesquisa bibliográfica e documental (DE OLIVEIRA, 2011). Ainda, de acordo com o autor, a combinação de ambos os métodos de coleta de dados está fundamentada na lógica de se utilizar diversas fontes de evidências em prol da convergência ou não-convergência dos fatos.

3.2. Metodologia de Trabalho

Para a criação do planejamento estratégico para a escola foi utilizado como norteador os passos propostos por Certo et al. (2010). Este foi adotado na

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

formulação das etapas, entretanto, acrescido das premissas inerentes à gestão democrática. Para a proposição dos autores existem duas etapas principais a serem consideradas: (i) diagnóstico estratégico e (ii) planejamento. As outras duas etapas se referem a aplicação do planejamento e controle, etapas estas que não foram contempladas nesse trabalho.

Alguns registros dos últimos anos, como, por exemplo, número de professores, alunos matriculados, média de alunos por sala e outros dados que pudessem influenciar no desempenho da escola, foram solicitados à direção da escola. Esta, porém, não dispunha das informações do período anterior a sua gestão. Então, para o prosseguimento do estudo, foi necessário solicitar tais dados, que foram repassados pelo diretor da gestão anterior da escola. Paralelamente, para análise relacionada ao IDEB, buscou-se os dados do índice por meio do portal do INEP e outras fontes de dados disponíveis.

No entanto, é importante enfatizar que devido as limitações deste trabalho, buscou-se analisar informações referentes aos anos finais do Ensino Fundamental, devido a sua importância que, de acordo com o entendimento dos autores, é uma etapa nas quais as estruturas cognitivas e psicológicas dos alunos já estão mais constituídas. Neste sentido, foram coletados os dados referentes aos anos finais do ensino fundamental (quinto ao nono ano do ensino fundamental).

Para a obtenção dos dados qualitativos, necessários para analisar o ambiente interno e externo da escola, foram realizadas visitas à escola, bem como entrevistas informais junto ao corpo docente e à direção. Visando conhecer fatores que afetam ou podem afetar no rendimento da escola. Esta decisão, de realizar entrevistas informais, visou resultados que não sofressem interferência de uma possível pressão associada a uma formalização dela. Desse modo, os dados qualitativos foram compilados posteriormente à visita.

4. Resultados e Discussão

A seção de resultados está dividida em duas etapas, subdividas em dois tópicos, cada: inicialmente é apontado o diagnostico estratégico nas quais contém a análise da situação da escola e a identificação dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades. A partir disto, montou-se uma matriz SWOT para a escola; a seção dois apresenta o planejamento em si, com a identificação da

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

missão, visão e valores e o estabelecimento de um curso de ação que vise atingir os objetivos.

4.1. Diagnostico estratégico

Como primeira etapa, foram analisados os dados relativos à cidade e à escola Açorianos, para a análise situacional frente aos possíveis impactos no índice IDEB. Isto é, a partir das informações disponíveis, foi possível traçar a situação em que a escola está inserida, no escopo do índice.

4.1.1. Análise situacional da Escola Açorianos

A Escola Estadual de Ensino Médio Açorianos está localizada na cidade de Viamão, zona metropolitana de Porto Alegre/RS. De acordo com o IBGE (2020), a população estimada da cidade é de cerca de 256 mil habitantes. Ao passo que, o IBGE (2010) informa que cerca de 58.609 habitantes são crianças de 0 a 14 anos. Por outro lado, conforme informações da escola Açorianos 832 alunos estavam matriculados em 2020. Sendo 38 na EJA, 302 no Ensino Médio e 492 no Ensino Fundamental. Além disto, conforme a direção, a escola era classificada como nível socioeconômico valor cinco, sendo a escala de um a seis, um para nível socioeconômico mais alto e seis para mais baixo.

Sob a ótica do IDEB, a meta municipal para o ano de 2019 é 5,7 para o quinto ano e 4,9 para o nono ano. Em contrapartida o IDEB observado na cidade foi de 4,9 para o quinto ano e 3,8 para o nono ano. Acrescido, a Tabela 1 apresenta as informações relativas à escola.

Tabela 1 - IDEB para a escola Açorianos

E.E.E.M ACORIANOS									
				5º ano					
Ano	**2005**	**2007**	**2009**	**2011**	**2013**	**2015**	**2017**	**2019**	**2021**
IDEB real	3.7	4.0	4.0	4.8	4.5	5	5,8	*[2]	-
IDEB meta	**-**	3.7	4.1	4.5	4.8	5.1	5.3	5.6	5.9
				9º ano					
IDEB real	2.8	2.1	3.3	3.0	3.1	3.9	**[3]	3.4	-

[2] Número de participantes no SAEB insuficiente para que os resultados sejam divulgados.

[3] Sem média no SAEB: Não participou ou não atendeu os requisitos necessários para ter o desempenho calculado.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

IDEB meta	**-**	2.8	3.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.5	4.8

Fonte: INEP, 2021.

Ao analisar a meta e o IDEB observado, pode-se concluir que, tanto a cidade de Viamão, quanto a Escola Açorianos em geral, não vêm atingindo tais metas. Ou quando é, parece ser casual, sem ocorrer por algum tipo de ação realizada de forma estruturada pela escola. Além disso, percebe-se que a situação é mais complicada para o último ano do fundamental – que prepara os alunos para o ensino médio -, haja visto que, se for incluído 2017, em que a escola não participou ou não atendeu os requisitos necessários para ter o desempenho calculado, as cinco últimas metas não foram efetivamente alcançadas. Com maior discrepância no último ano entre a meta e o observado.

A partir das informações apresentadas, é essencial tentar entender o porquê de isso suceder. Para tanto, ao analisar a situação, foi possível identificar alguns aspectos iniciais em relação a situação geral da escola, destacados a seguir.

Como já dito anteriormente, o IDEB trabalha com a utilização de dois fatores que o afetam: desempenho na Prova Brasil e reprovações e evasões. De acordo com as informações obtidas, viu-se que o número de alunos reprovados no ensino fundamental na Escola é de 16 %. Ou seja, um número alto que se torna ainda pior ao adicionar o número de evasões, aumentando assim para 20 % o número de alunos que não são aprovados. Desse modo, esses dados afetam de maneira significativa o IDEB, pois o atingem de maneira direta na computação do censo e, indiretamente, o desempenho na Prova Brasil.

Fora da escola também existem questões que afetam o índice imposto pelo INEP. A realidade dos alunos, em geral, dessa instituição é de nível socioeconômico baixo, como mencionado anteriormente. Dessa maneira, muitos alunos têm de, fora dos turnos escolares, realizar algum tipo de trabalho para complementar a renda familiar, o que pode diminuir o empenho e podendo acarretar, através da desmotivação dele, em aumento de evasões. Além disso, outro fator que pode aumentar as evasões nesta escola é a violência, é comum relatos de alunos que se envolvem com a criminalidade. Em um primeiro momento, o desempenho destes diminui e, com o aprofundamento das práticas criminosas, invariavelmente resulta em evasão.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

Para concluir a etapa de diagnóstico estratégico, examinou-se as informações compiladas após as visitas à Escola, com destaque aos seguintes aspectos:

A escassez tecnológica identificada na escola, durante as visitas realizadas, notou-se um acentuado descontentamento tanto dos alunos quanto dos professores em relação à falta de computadores. A partir disto, identificou-se que o número de alunos por computador (incluindo ensino médio) é de quase 42. Tornando muito difícil o uso regular deles. Acrescido, constata-se também que, por vezes, o docente não possui domínio suficiente para utilizar tal tecnologia como instrumento educador. Em outras palavras, percebeu-se uma dificuldade de complementar o estudo realizado na sala de aula com a tecnologia. Entretanto, apesar de demostrar desejo em trabalhar com os computadores, por vezes não têm conhecimentos suficientes para aplicá-los à sua metodologia de ensino.

Também, foi bastante citado pelos docentes que, uma forma de melhoria da aprendizagem, seria explorar a interdisciplinaridade. Dessa maneira, a conexão entre disciplinas possibilitaria um maior conhecimento geral aos alunos e, consequentemente, melhoraria o desempenho deles.

Outro dado que merece atenção é a relação de alunos matriculados no ensino fundamental por turmas alocadas aos mesmos que, na média, é cerca de 26 alunos por turma. Para Ozório (2003), o elevado número de alunos por turma prejudica o processo de ensino, pois o aluno não tem o acompanhamento necessário individual, podendo, assim, fazer com que o aluno não sane satisfatoriamente suas dúvidas e anseios.

Foi possível identificar ainda que um dos principais problemas é a escassez de verba da escola e a falta de apoio da comunidade. Entretanto, não houve clara convergência entre a maior fraqueza da escola. O que pode mostrar que há várias fraquezas ou que não há um consenso entre os docentes. Todavia, é destacada a falta de verbas repassadas. Outro fator preocupante identificado, principalmente no que tange esse trabalho, é a falta de informação dos professores em relação às metas do INEP. O que corrobora as inferências realizadas durante as visitas à escola, isto é, de que não existe claramente um planejamento estratégico para atingir essas metas.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

Por outro lado, enfatiza-se que existe uma notável união entre os professores da escola. Além disso, foi possível perceber um bom entendimento entre a direção e os professores, durante as visitas à escola. Esse é um ponto bastante importante para a adoção de um planejamento estratégico, pois a comunicação e consentimento é fundamental entre as partes.

Com isto, foi possível arquitetar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da instituição. Concluindo assim o diagnóstico estratégico da Escola estadual Açorianos. Concomitante, foi possível identificar os valores, missão e visão do futuro, que junto ao plano de ação, finalizará o planejamento estratégico para a escola.

4.1.2. Identificação dos Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças

Para identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à instituição, utilizou-se a ferramenta matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Esta matriz serve para delinear as futuras ações estratégicas, relacionando o ambiente interno e externo (MÜLLER, 2003). As análises desenvolvidas anteriormente possibilitaram desenvolver a matriz SWOT para a escola Açorianos. Na qual é apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Matriz SWOT para a escola Açorianos.

Ambiente interno	
Forças	**Fraquezas**
Relacionamento entre Professores Engajamento do corpo docente	Infraestrutura Descontinuidade da direção
Ambiente externo	
Oportunidades	**Ameaças**
Uso da tecnologia/computadores Interdisciplinaridade	Verba reduzida Violência/Criminalidade entorno da escola

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4.2. Planejamento

A etapa de planejamento é formada por duas etapas: identificação da

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

missão, visão, valores da escola e estabelecimento de um curso de ação. Tendo executadas as fases de diagnóstico estratégico e planejamento, atinge-se a proposição do planejamento estratégico da escola.

4.2.1. Identificação da Missão, Visão e Valores

Atualmente não existe uma definição formal da missão, visão e valores da escola. Para a construção destes, procurou-se, realizar uma concordância entre todos os fatores envolvidos na escola. Assim, a proposição é demostrada na tabela 2, a seguir.

Quadro 1 - Missão, visão e valores para a escola Açorianos

Escola açorianos	
Missão	Oferecer aos alunos uma educação de qualidade para se tornem cidadãos conscientes, transformando dessa maneira a comunidade.
Visão	Ser uma escola de referência nas relações interpessoais desenvolvidas, além de estar tentando inovar para transformar a educação.
Valores	Competência, responsabilidade, profissionalismo, dedicação, respeito às relações humanas, solidariedade, justiça.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4.2.2. Estabelecimento de um curso de ação que vise atingir os objetivos

Para este trabalho, o planejamento estratégico para a escola, é finalizado com a conclusão dessa etapa. A partir disso, todos os objetivos desse plano deverão guiar a escola na melhoria de fatores que tangem o IDEB, possibilitando atingir a meta. Ou seja, esse plano formaliza ações que podem ser efetuadas com o propósito de mitigar as fraquezas encontradas, fortalecer as forças, favorecer as oportunidades e reduzir as ameaças.

Realizadas as pontuações acima, elaborou-se, na forma de tabela, um plano de ação proposto à escola. O foco foi que a meta do IDEB seja cumprida, derivando desta todos os objetivos. Isto é, todos os objetivos devem convergir para o alcance da meta. Contudo, para que isso ocorra é necessário que, para cada objetivo, sejam definidas ações. Para que as ações sejam efetivamente colocadas em funcionamento, é importante a necessidade de colocar um ou mais responsáveis, de forma a garantir isso. Além disso, é fundamental a colocação de prazos para que os objetivos sejam conquistados. Existe ainda, a importância em se definir a ferramenta utilizada para alcançar o objetivo. Ainda, são colocados os indicadores utilizados para analisar se o desempenho está no curso desejado. Se

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.16, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

não estiver, deve-se tomar as medidas cabíveis para que isso ocorra. Para finalizar, foi incluído o impacto positivo esperado no IDEB se o objetivo for concluído. O plano de ação apresentado à Escola Estadual Açorianos foi disposto conforme tabela 2, a seguir.

Quadro 2 - Plano de Ação para a escola estadual Açorianos

Plano de Ação para a escola estadual Açorianos						
Meta: aumentar o IDEB da escola possibilitando o cumprimento das metas do INEP						
Objetivos	**Ações**	**Responsável**	**Prazo**	**Ferramenta**	**Indicador**	**Impacto IDEB**
Controle de gastos	Realizar treinamentos para implementar o uso de planilhas eletrônicas	A definir	Curto	Excel	Financeiros	Nota Prova Brasil e/ou evasão
Uso dos recursos tecnológicos	Treinamentos direcionados a métodos de ensino virtual e gestão dos recursos.	A definir	Médio	Computadores docente e infraestrutura	Taxa de utilização dos computadores	Nota Prova Brasil (direto) e/ou evasão (indireto)
Redução da Evasão	Políticas que reduzam a defasagem idade-série (Projeto Trajetórias Criativas[A])	Docentes	Médio	Metodologia de ensino (A definir)	Número de alunos desistentes	Evasão (direto)
Diminuição do índice de reprovação	Cursos de reforços aos alunos durante o turno inverso de aula.	A definir	Longo	Docentes	Taxa de reprovação	Prova Brasil (direto), evasão (indireto)
Redução da Violência em torno da Escola	Cursos de idiomas, artes e esportes em turnos inversos que possibilitem a permanência de alunos na escola	A definir	Longo	Infraestrutura, comunidade (docente) e gestão	Número de crimes na região	Evasão (direto)
Estreitamento da relação com a comunidade	Eventos culturais, esportivos e tradicionalistas que integrem toda comunidade	A definir	Médio	Infraestrutura	Taxa de participação dos pais nas reuniões escolares	Nota e evasão (indiretos)

[A] trata-se de um programa de caráter experimental, que vem contribuindo para o atendimento de professores de escolas da rede pública, envolvidos diretamente com a problemática de uma população estimada em 4 milhões de jovens estudantes, com idades entre 15 e 17 anos, que ainda não concluiu o ensino fundamental em nosso país, e que têm sido alvo de esforços governamentais, em nível federal e estadual. Fonte: ESTRÁZULAS, Mônica; Et Al. *Projeto trajetórias criativas: uma proposta metodológica para o atendimento de jovens de 15 a 17 anos no ensino fundamental*. 31º SEURS, 2013.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir dos resultados encontrados, vê-se que escassez de verba é uma das principais ameaças. Assim, o plano de ação propõe que um dos objetivos seja o controle de gastos, visando uma possível otimização deste e, consequentemente, o alcance da meta. Isto é, controlando os gastos poderá ser possível que a escola

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

consiga ter maior estabilidade financeira e, consiga investir em outras ações, visando o alcance da meta. Neste sentido, a elaboração de planilhas eletrônicas e o treinamento do(s) responsável(is) para a manutenção desta se faz imprescindível para tal objetivo. Por outro lada, dado que a elaboração da ferramenta e o treinamento são requisitos relativamente acessíveis, considera-se um curto prazo para implementação desta, após a definição do responsável. Por consequência, este objetivo trará como resultado um indicador financeiro, que, conforme os resultados encontrados, impactará diretamente no IDEB.

5. Conclusão

Este artigo encontrou como resultado uma das principais barreiras para a implementação de um planejamento estratégico, no que tange a gestão democrática para a implementação dos métodos de planejamento voltado ao IDEB, citados na metodologia. Ou seja, a cada três anos a escola passa por um processo eleitoral, onde os professores, técnicos administrativos, alunos e pais votam e, inevitavelmente, ocorre uma mudança na gestão da escola. Futuros estudos podem investigar a relação entre a mudança de gestão e os resultados no IDEB.

Ainda que as constantes reuniões com os professores, percebida durante as visitas pudessem, de alguma forma assegurar a implementação do planejamento estratégico, após a mudança de gestão. A pandemia que nos assola, impossibilitou a manutenção de tais reuniões, pulverizando qualquer chance de manter tal planejamento. A partir do exposto, percebeu-se a dificuldade em implantar tal ferramenta de planejamento de médio e longo prazo.

No momento mais atual, vê-se que, as metas impostas para o IDEB, no geral, não vêm sendo atingidas. Seja pela situação pandêmica, seja pelas políticas que estão em total descompasso com a promoção de uma educação de qualidade, ou, talvez, simplesmente pela falta de conhecimento de gestores da importância de técnicas como esta, o planejamento estratégico.

Por fim, viu-se que ao conhecer determinadas características de uma organização pode-se determinar suas ameaças, suas oportunidades bem como seus pontos fortes e fracos e, a partir daí, trabalhá-las em prol do seu

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

desenvolvimento. Assim, a metodologia utilizada neste estudo, poderia ser generalizada e aplicada em outras instituições de ensino. Ainda que a escola não tenha mantido o planejamento estratégico devido à pandemia, o presente estudo se mostrou oportuno ao propor uma ferramenta de planejamento estratégico para atingir as notas do IDEB.

6. Referências

ARANHA, José Aparecido Moura; DIAS, Alexandre Menezes. Construção e aplicação de índices-padrão. *In*: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE, 6., 2013, Ponta Porã. **Anais [...]**. Ponta Porã: UEMS, 2013.

BONAMINO, Alicia Maria Catalano. **Ocupação de três escolas estaduais no Rio de Janeiro**: ação coletiva; reivindicações e conquistas**.** 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J.; MARCONDES, Raynaldo C.; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

COUTINHO, Luzenir Poli; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 33, n. 3, p. 835-849, 2017.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília: Inep, 2007.

INEP. **IDEB - Resultados.** Disponível em < http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb/resultados >. Acesso em: 11 de mai. 2021.

INEP. **Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB): Metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, estados, municípios e escolas.** Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Nota_Tecnica_n2_metas_intermediarias_IDEB.pdf>. Acesso em: 11 de mai. 2021.

INEP. **IDEB - Metas.** Disponível em <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Nota_Tecnica_n2_metas_intermediarias_IDEB.pdf> Acesso em: 08.08.2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em < https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/viamao/panorama >. Acesso em: 08.08.2022.

LUCK, Heloísa. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/0vrs6z69

escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11 -33, 2000.

MÜLLER, Cláudio Jose**. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NETO, Antônio; ALMEIDA, Maria. Educação e Gestão descentralizada: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 35 - 45, 2000.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias, praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova Gestão Pública e Governos Democrático-Populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015.

OZÓRIO, Verônica. Excesso de alunos em sala de aula não combina com qualidade educacional. **Revista Nova Escola**. 2003. Disponível em: http://www.educacaopublica.rj.gov.br/suavoz/0071.html. Acesso em: 20 maio 2022.

VILLANI, Marialuisa; OLIVEIRA, Dalila Andrade. Avaliação Nacional e Internacional no Brasil: os vínculos entre o PISA e o IDEB. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1343-1362, 2018.