CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL (MDR)

MÁRIO DE MOURA VASCONCELOS

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA APOIO À TOMADA DE DECISÕES NA EDUCAÇÃO: uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás

GOIÂNIA
2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL (MDR)

MÁRIO DE MOURA VASCONCELOS

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA APOIO À TOMADA DE DECISÕES NA EDUCAÇÃO: uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do Título de Mestre no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional (MDR) do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

Linha de pesquisa: Análise e Políticas de Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Dra. Cintia Neves Godoi.

GOIÂNIA
2020

CATALOGAÇÃO NA FONTE: BIBLIOTECA UNIALFA

V331t

Vasconcelos, Mário de Moura

Tecnologias da informação e comunicação para apoio à tomada de decisões na educação: uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás. / Mário de Moura Vasconcelos. – 2019.

111 f. : il.

Orientador: Prof. Cintia Neves Godoi.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Desenvolvimento Regional – Goiânia, 2020.

1. Gestão educacional . 2. Goiás360. 3. Tecnologia da informação. I. Vasconcelos, Mário de Moura. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU:658:004-047.74

UNIALFA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU

ATA DA BANCA EXAMINADORA ☐ QUALIFICAÇÃO ☑ DEFESA

Aos 15 dias do mês de outubro de 2020, a partir das 19:30 horas, na sala Remota realizou-se a Banca Examinadora o trabalho abaixo identificado:

Tecnologias da informação e comunicação para apoio à tomada de decisões na educação: Uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás.

Do(a) aluno(a): Mário de Moura Vasconcelos

A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Dr.(a) Cintia Neves Godoi UNIALFA/Orientador

Prof.(a) Dr.(a) Hérica Landi de Brito NIALFA/Membro

Prof.(a) Dr.(a) Lindomar Guedes Freire Filha UNIALFA/Membro

Feita a apresentação oral do Trabalho e tendo sido o(a) aluno(a) arguido(a) pela Banca Examinadora, o(a) Professor(a) Orientador(a) e os Professores Membros da Banca procederam à avaliação do(a) aluno(a) e decidiram:

Aprovado: X Aprovado com restrição _____ Reprovado _____

Acatar as considerações dos professores da banca de defesa.

Por ser verdade, assinam a presente Ata, os membros da Banca Examinadora.

PROFESSOR ORIENTADOR	PROFESSOR MEMBRO	PROFESSOR MEMBRO
NOME Cíntia Neves Godoi	NOME Hérica Landi de Brito	NOME Lindomar Guedes Freire Filha
ASSINATURA Cintia Neves Godoi	ASSINATURA	ASSINATURA

DEDICATÓRIA

Dedico o título de Mestre à minha mãe, Wanda Tereza de Moura Vasconcelos (In memoriam), mulher forte, cuja sabedoria, humildade, dedicação e otimismo serviram-me de exemplo para tornar-me quem sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter-me dado resiliência para superar tantos percalços e concluir este curso.

Em especial, à minha esposa, Andréa Naves, e filhas, Giovana e Milena Naves, razões da minha perseverança.

À minha orientadora, Profa. Dra. Cíntia Neves Godoi, por acolher-me nesta reta final.

À Profa. Dra. Lindomar Guedes Freire Filha por todo o apoio e incentivo.

Aos membros das Bancas Examinadoras, de Qualificação e de Defesa, pelas contribuições.

À jovem Juliene Aleide Alves, funcionária da Unialfa, pelo profissionalismo e atenção dispensada aos mestrandos.

Às demais pessoas que colaboraram ou me incentivaram neste estudo.

RESUMO

VASCONCELOS, M.M. **TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA APOIO À TOMADA DE DECISÕES NA EDUCAÇÃO: uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás.** 2020. 108f. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Centro Universitário Alves de Farias, Goiânia, 2020.

Gestores dos diversos níveis de uma estrutura organizacional são importantes para o sucesso de uma administração, tendo em vista cada um ter a sua parcela de responsabilidade ao tomar decisões inerentes aos processos da área de sua competência. No entanto, é importante que os gestores estejam munidos de informações confiáveis que os ajudem a tomar decisões acertadas no momento necessário, baseadas não apenas em experiência, conhecimento ou intuição, mas sim em dados consistentes. Para acesso rápido e confiável a dados, é cada vez mais comum o uso de sistemas tecnológicos especializados. A Secretaria de Estado da Educação de Goiás/Seduc-GO, possui um sistema chamado Goiás360 que tem a finalidade de apoiar a gestão no desenvolvimento da política educacional no Estado. O presente estudo tem por objetivo, analisar o Sistema Goiás360 e sua utilização como ferramenta de apoio na gestão educacional em Goiás. Para tanto, foram discutidas funcionalidades associadas à tomada de decisões pelos gestores, utilizando sistemas tecnológicos na gestão educacional da Seduc-GO. O estudo se construiu a partir de um debate teórico e conceitual sobre gestão do conhecimento, gestão escolar e gestão educacional. Além disso, foi desenvolvida uma abordagem descritiva e qualitativa; estruturada em uma amostragem não probabilística; e aplicação de questionário aos gestores da Seduc-GO. A aplicação de questionários foi realizada *on-line*, utilizando a plataforma *Google Forms*, com foco principal nas áreas pedagógica e de gestão de pessoas, em relação à utilização de sistemas tecnológicos, principalmente o Goiás360. Foi possível perceber que os recursos das tecnologias da informação e comunicação aplicados na gestão educacional da rede pública estadual de ensino em Goiás, possibilitaram a gestão do conhecimento na Seduc-GO e apoiaram os gestores na tomada de decisões. A análise de SWOT do Goiás360, permitiu avaliá-lo, identificando fatores decorrentes do seu uso que podem contribuir para o debate sobre gestão do conhecimento na Seduc-GO e para melhorias do sistema, balizando-se pela potencialização dos fatores positivos por meio da exploração das forças internas e aproveitamento das oportunidades oriundas do ambiente externo, bem como pela redução dos fatores negativos através da minimização das fraquezas internas e anulação das ameaças do meio externo, que possam interferir inclusive na gestão. Os principais resultados da SWOT foram: *Força*: acesso fácil e rápido às informações. *Fraqueza*: não atualização de dados no sistema. *Oportunidade*: cumprimento da Lei de Acesso à Informação. *Ameaça*: dificuldade para melhoria da internet. As plataformas tecnológicas corroboram para que os gestores da Seduc-GO acompanhem a atuação dos docentes e discentes. A análise de SWOT da aplicação das tecnologias no gerenciamento educacional foi um caminho avaliativo para mostrar o real panorama pelas questões propostas. A SWOT pode identificar o que de errado ocorre com o planejamento e mostra o que potencializar para uma mudança de gestão, viabilizando ainda mais a tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão educacional. Goiás360. Tecnologia da informação. Tomada de decisões.

ABSTRACT

VASCONCELOS, M.M. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES FOR DECISION MAKING IN EDUCATION: an analysis of the *Goiás 360* system for Educational Management in *Goiás* state. 2020. 108f. *Stricto Sensu* Graduate Program. *Centro Universitário Alves de Farias, Goiânia*, 2020.

Managers from various organizational structure levels are important for the success of an administration, considering that each has its share of responsibility and decision making assingned to the processes under their competence. However, it is important that managers are prepared with reliable information that helps them make the right decisions at the time they need to, based not only on experience, knowledge or intuition, but on consistent data. For fast and reliable access to data, the use of specialized technological systems is increasingly common. The *Secretaria de Estado da Educação de Goiás/SEDUC -GO* has a system called *Goiás360* to support state management in the development of educational policies. The present study aims to analyze the *Goiás360* System and its use as a support tool in educational management in *Goiás*. For such analysis, we discuss features associated to decision-making carried out by managers who use technological systems in the *SEDUC's-GO* educational management. The study was elaborated from a theoretical and conceptual debate on knowledge management, school management and educational management. In these terms, a descriptive and qualitative approach was developed, structured in a non-probabilistic sampling; and an application of a questionnaire to *seduc-GO* managers. The application of the questionnaires was online, using the Google Forms platform, which had focused on the pedagogical and people management fields, in relation to the use of technological systems, especially *Goiás360*. This study made possible to verify that the resources of information and communication technologies applied to educational management of *Goiás* state public school system enabled the management of knowledge at *Seduc-GO* and had supported managers in decision-making. The SWOT's analysis of the *Goiás360* allowed to evaluate the system, identifying factors resulting from its use that can contribute to the debate on knowledge management at *Seduc-GO*. This analysis also contributes to the discussion aimed to improve the system, based on the positive factors potentiation through the exploitation of internal forces and taking advantage of opportunities arising from the external environment, as well as the reduction of negative factors by minimizing internal weaknesses and external threats cancellation that may interfere on management. The main results of SWOT's analysis were: Strength: easy and fast access to information. Weakness: no data update in the system. Opportunity: compliance with the access to Information Law. Threat: difficulty on improvement of internet. The technological platforms corroborate for the *Seduc-GO* managers to monitor the performance of teachers and students. The SWOT's analysis of the application of technologies in educational management was an evaluative way to show the real panorama achieved by the proposed questions. The SWOT's analysis can identify what goes wrong with planning and shows what to potentialize for a management change, making decision making even more feasible.

Keywords: Educational management. *Goiás360*. Information Technology. Decision making.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I
1 INTRODUÇÃO 13
2 JUSTIFICATIVA 15
3 OBJETIVOS 18
3.1 Objetivo Geral 18
3.2 Objetivos Específicos 18
CAPÍTULO II
1 REFERENCIAL TEÓRICO 19
1.1 Gestão do Conhecimento 19
1.1.1 Gestão Escolar e Gestão Educacional 22
1.1.2 As funções e papeis da tecnologia na gestão educacional 24
1.2 Instrumentos para Gestão Educacional 25
1.2.1 Análise SWOT para avaliação de instrumentos de Gestão Educacional 25
2 GESTÃO EDUCACIONAL EM GOIÁS 30
2.1 Gestão do Conhecimento na Seduc-GO 30
2.2 Gestão do Conhecimento para a Educação na Seduc-GO 36
2.3 Instrumentos para a Gestão do Conhecimento na Seduc-GO 38
2.3.1 Análise de SWOT para a avaliação de instrumentos de Gestão Educacional na Seduc-GO 53
2.4 Sistema de Gestão de Recursos Humanos - RH-Net 55
3 METODOLOGIA 56
3.1 Análise do Referencial Teórico e Metodológico 56
3.2 Pesquisa de Campo 57
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 61
4.1 Pesquisa *on-line* - Blocos 1 a 3 61
4.2 Pesquisa *on-line* - Bloco 4 - Análise de SWOT do Sistema Goiás360 64
4.2.1 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) 67
4.2.2 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças) 70
5 CONCLUSÕES 73
REFERÊNCIAS 78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução no Ideb da Rede Pública Estadual - Anos Iniciais do Ensino Fundamental 16

Figura 2 - Evolução no Ideb da Rede Pública Estadual - Anos Finais do Ensino Fundamental 17

Figura 3 - Evolução no Ideb da Rede Pública Estadual - Ensino Médio 17

Figura 4 - Sequência da informação para a gestão de conhecimento 20

Figura 5 - Modelo de gestão do conhecimento 21

Figura 6 - Matriz 2x2 de SWOT 27

Figura 7 - Tela de ENTRADA da plataforma Goiás360 41

Figura 8 - Tela de OPÇÕES da plataforma Goiás360 41

Figura 9 - Tela da opção EDUCAÇÃO da plataforma Goiás360 42

Figura 10 - Tela da opção ESCOLAS da plataforma Goiás360 - Parte 1 43

Figura 11 - Tela da opção ESCOLAS da plataforma Goiás360 - Parte 2 44

Figura 12 - Tela da opção ALUNOS da plataforma Goiás360 - Parte 1 45

Figura 13 - Tela da opção ALUNOS da plataforma Goiás360 - Parte 2 46

Figura 14 - Tela da opção ALUNOS da plataforma Goiás360 - Parte 3 47

Figura 15 - Tela da opção SERVIDORES da plataforma Goiás360 - Parte 1 48

Figura 16 - Tela da opção SERVIDORES da plataforma Goiás360 - Parte 2 49

Figura 17 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 1 50

Figura 18 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 2 51

Figura 19 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 3 52

Figura 20 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 4 53

Figura 21 - Convite da pesquisa *on-line* para gestores da Seduc-GO 58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conhecimento explícito e conhecimento tácito 22

Quadro 2 - Interpretação de SWOT 28

Quadro 3 - Pilares estratégicos e metas gerais do Programa Pacto pela Educação 31

Quadro 4 - Estrutura organizacional da área de Recursos Humanos da Seduc-GO 33

Quadro 5 - Estrutura organizacional da área Pedagógica da Seduc-GO..... 34

Quadro 6 - Pilares e Metas do Programa Pacto pela Educação - Seduc-GO 35

Quadro 7 - Opções de Acesso e Funcionalidades do Goiás360 39

Quadro 8 - Estrutura do questionário aplicado aos gestores da Seduc-GO 60

Quadro 9 - Primeiro bloco de perguntas aos gestores da Seduc-GO, 2011-2018 61

Quadro 10 - Segundo bloco de perguntas aos gestores da Seduc-GO, 2011-2018 63

Quadro 11 - Terceiro bloco de perguntas aos gestores da Seduc-GO, 2011-2018 63

Quadro 12 - Matriz de SWOT do Sistema Goiás360 65

Quadro 13 - Análise SWOT do Sistema Goiás360 da Seduc-GO, 2011- 2018 66

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Organograma da Secretaria de Estado da Educação de Goiás (Seduc-GO), 2011 88

APÊNDICE B - Organograma da Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte (Seduce), 2015 89

APÊNDICE C - Organograma da Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte (Seduce), 2017 90

APÊNDICE D - Questionário..... 92

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 97

APÊNDICE F - Termo de Consentimento da Participação da Pessoa como Sujeito 98

APÊNDICE G - Declaração de Instituição coparticipante 99

APÊNDICE H - Gráficos de resultados da pesquisa on-line..... 100

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AVA	-	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CTI	-	Coordenação de Tecnologia da Informação
EJA	-	Educação de Jovens e Adultos
ENCCEJA	-	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
ENEM	-	Exame Nacional do Ensino Médio
FUNDEB	-	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GC	-	Gestão do Conhecimento
IDEB	-	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	-	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	-	Ministério da Educação e Cultura
PDDE	-	Programa Dinheiro Direto na Escola
PEE	-	Plano Estadual de Educação
PNAE	-	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE	-	Programa Nacional de Transporte Escolar
PNE	-	Plano Nacional pela Educação
PROESCOLA	-	Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola
RECONHECER	-	Programa de Estímulo à Regência
RH-Net	-	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SAEB	-	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SAEGO	-	Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás
SEDUC	-	Secretaria de Estado da Educação de Goiás
SEDUCE	-	Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte
SIGE	-	Sistema de Gestão Escolar
SIIG	-	Sistema Integrado de Informações Gerenciais
SWOT	-	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TIC	-	Tecnologias da Informação e Comunicação
TICs	-	Tecnologias da Informação e Comunicação

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

Gestores dos diversos níveis de uma estrutura organizacional são muito importantes para o sucesso de uma administração, tendo em vista que cada um tem a sua parcela de responsabilidade e deve tomar decisões relacionadas aos processos inerentes à área da estrutura que seja de sua competência.

No entanto, é importante que os gestores estejam munidos de informações confiáveis, que os ajudem a tomar decisões de maneira acertada e no momento necessário, não apenas baseados em experiência, conhecimento ou intuição, mas sim embasados em dados consistentes e atualizados.

O mesmo se pode afirmar em relação à gestão educacional. Ribeiro e Chaves (2012) se posicionaram no sentido de que a gestão educacional é decorrente das diversas transformações sociais, econômicas e políticas vivenciadas nas unidades federativas em que está inserida, e assim reflete a disposição dos gestores que a assumem.

Um gestor educacional, seja ele diretor de escola ou ocupante de cargos, tais como: gerente, chefe de núcleo, superintendente, subsecretário, coordenador da estrutura do órgão gestor da educação, em determinada esfera de governo ou ainda o próprio secretário de educação, tem a responsabilidade de decidir como direcionar, com competência e efetividade, os recursos econômicos, humanos, materiais e didáticos, bem como as estruturas físicas de que dispõe, visando oferecer uma educação da melhor qualidade possível aos educandos. Para tal, deve-se utilizar esses recursos associados a estratégias colaborativas e efetivas.

Em razão da complexidade e grande abrangência, o processo de tomada de decisões na gestão educacional, a exemplo de diversos outros ramos da sociedade, também vem utilizando sistemas tecnológicos como ferramentas de apoio. A tecnologia pode ser um importante mecanismo, por proporcionar inúmeros benefícios aos profissionais da área educacional, no que se refere à otimização de rotinas administrativas, processos de registro e organização de documentos variados.

Esse cenário também se apresenta na Secretaria de Estado da Educação de Goiás, na gestão da rede pública estadual de ensino. (SEDUC-GO, 2015). Um dos objetivos do Estado de Goiás é promover a modernização da gestão educacional por

meio da utilização de recursos tecnológicos que possam ampliar a capacidade de gerenciamento dos gestores, facilitando e agilizando soluções de problemas, os quais, sem os recursos citados, demandariam tempo significativo para serem diagnosticados e solucionados na rede educacional, o que otimiza os resultados alcançados. (GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS, 2015; SEDUC-GO, 2010).

Nesse sentido, em 2011, no âmbito estadual, iniciou-se uma profunda reforma educacional, por meio da implementação do Programa Pacto pela Educação, que segundo o Governo Estadual, à época, foi criado com o intuito de melhorar a qualidade do ensino na rede estadual de Goiás. (SEDUC-GO, 2019a).

Para facilitar a gestão, o monitoramento da rede e o desenvolvimento do mencionado programa, alguns sistemas tecnológicos foram desenvolvidos e outros já existentes, foram aprimorados, os quais passaram a exercer maior influência direta, tanto na área administrativa, quanto pedagógica, na execução da política educacional desenvolvida no Estado de Goiás. (GOIÁS, 2015).

Entre os principais sistemas em uso na Seduc-GO, destacam-se o Sistema de Gestão Escolar (SIGE), o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (RH-Net) e a plataforma Goiás360.

Diante desse cenário, a questão-problema central para pesquisa, que se coloca neste estudo, é: Quais são os principais fatores positivos e negativos decorrentes da utilização do sistema Goiás360 como ferramenta de apoio à tomada de decisões e gestão do conhecimento na rede pública estadual de ensino de Goiás?

Para responder a essa problemática, o presente trabalho analisou, prioritariamente, o sistema Goiás360 e o seu uso como ferramenta de apoio para a tomada de decisões pelos gestores na gestão educacional da rede pública estadual de ensino de Goiás.

Na metodologia para a avaliação da ferramenta, foi realizada uma análise de SWOT para que os gestores pudessem apontar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao uso do sistema. Também foi realizada uma pesquisa com aplicação de questionário *on-line* para verificar se os gestores da Seduc-GO vinham utilizando as TICs como ferramentas de apoio na tomada de decisões na gestão da rede estadual de ensino de Goiás, assim como os efeitos que essa utilização produzia em termos de melhoria de resultados e produtividade.

O recorte temporal de 2011 a 2018, definido para esta pesquisa, compreendeu duas gestões governamentais, de 2011 a 2014 e de 2015 a 2018,

quando foram implementados, em 2011, o programa de governo denominado Pacto pela Educação e, em 2015, como consequência de uma das vinte e cinco iniciativas deste programa, a plataforma tecnológica chamada Goiás360. A delimitação temporal visa permitir estabelecer comparação entre uma primeira gestão sem e outra subsequente com utilização da ferramenta tecnológica Goiás360.

É importante e oportuno ressaltar que a gestão educacional enfocada no presente trabalho é a gestão que é aplicada nas redes públicas de ensino federal, estaduais e municipais, diferentemente da gestão escolar que se restringe ao âmbito de apenas uma unidade escolar.

2 JUSTIFICATIVA

Para permitir que um gestor educacional tenha acesso a informações fidedignas, onde quer que esteja e a qualquer momento, para que possa tomar decisões com rapidez e segurança, torna-se necessário recorrer às soluções que podem ser viabilizadas utilizando recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) disponíveis no mercado.

Nesse sentido, uma das diretrizes estabelecidas na reforma educacional, promovida em 2011, na rede estadual de ensino em Goiás, por meio do Programa Pacto pela Educação, era exatamente a excelência em gestão, a qual previa investimento em soluções tecnológicas, buscando maior eficiência nos processos; sistema de acompanhamento da evolução do estudante; sistema de monitoramento de dados da rede em tempo real; e boletins de desempenho para todas as esferas da rede (Unidades Escolares, Coordenações Regionais e Secretaria), a fim de prover informações confiáveis para que os gestores pudessem tomar suas decisões com mais segurança e agilidade na área da educação. (SEDUC-GO, 2019a).

Vale salientar que a mencionada reforma educacional foi motivada, principalmente pelos baixos resultados obtidos por Goiás nas avaliações nacionais do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), indicador que foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2017), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

Os resultados de Goiás, em comparação a outros estados, não foram bons nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nas avaliações nacionais da educação

realizadas em 2005, 2007 e 2009, fato este igualmente observado, tanto para os anos finais do Ensino Fundamental quanto para o Ensino Médio. (SEDUC-GO, 2011).

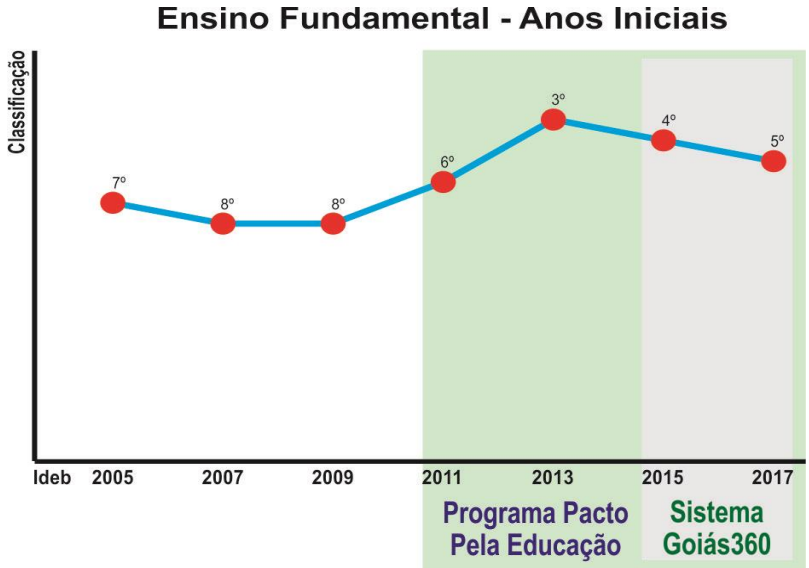
Segundo o Governo de Goiás, à época, um dos objetivos da reforma educacional realizada, era melhorar a pontuação das escolas goianas no IDEB. O Pacto pela Educação continha metas e diretrizes traçadas pelo governo nesse projeto de reforma educacional, que visa promover avanços e melhorias na qualidade da educação ofertada para a população goiana em idade escolar.

A reforma foi estruturada em cinco pilares estratégicos, os quais contavam com dez metas gerais, das quais seis foram propostas pela organização Todos Pela Educação, também presentes no Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecido pelo Governo Federal.

Essas dez metas gerais se subdividiam em vinte e cinco metas específicas a serem atingidas. O foco dessas vinte e cinco iniciativas era justamente a melhoria na aprendizagem dos estudantes e a busca de mudanças para o futuro educacional das novas gerações goianas. (SEDUC-GO, 2019a).

A evolução da rede pública estadual de ensino de Goiás no *ranking* do IDEB, indicador criado em 2005 com o objetivo de avaliar a educação básica no país, apresenta uma ascensão que coincide com a implantação do Programa Pacto pela Educação e do Sistema Goiás360. A figura 1 apresenta o gráfico da evolução da rede pública estadual de ensino de Goiás nas avaliações do Ideb aplicadas para os anos iniciais do ensino fundamental.

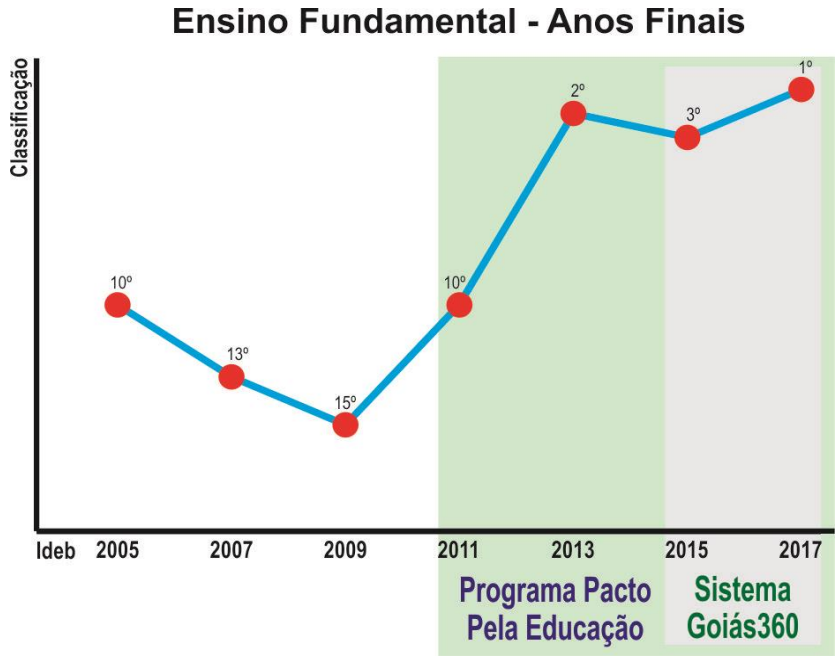
Figura 1 - Evolução no Ideb da Rede Pública Estadual - Anos Iniciais do Ensino Fundamental:



Fonte: Autor do trabalho, com base em dados do Inep.

A figura 2 mostra o gráfico com a evolução da rede pública estadual de ensino de Goiás nas avaliações do Ideb aplicadas para os anos finais do ensino fundamental.

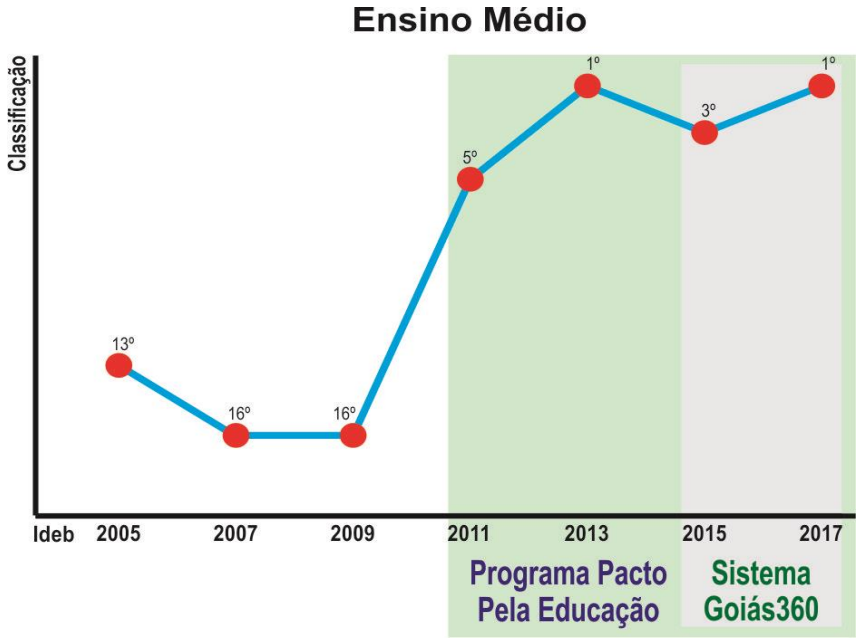
Figura 2 - Evolução no Ideb da Rede Pública Estadual - Anos Finais do Ensino Fundamental:



Fonte: Autor do trabalho, com base em dados do Inep.

A figura 3 expõe o gráfico da evolução da rede pública estadual de ensino de Goiás nas avaliações do Ideb aplicadas para o ensino médio.

Figura 3 - Evolução no Ideb da Rede Pública Estadual - Ensino Médio:



Fonte: Autor do trabalho, com base em dados do Inep.

Dessa forma, o presente estudo se justifica na medida em que atende à proposta do curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, principalmente na linha de pesquisa Análise e Políticas de Desenvolvimento Regional, tendo em vista abordar iniciativas implementadas pelo Governo de Goiás, no sentido de promover melhoria da qualidade da educação pública ofertada à população, visando reposicionar o Estado de Goiás no cenário nacional da educação, como de fato ocorreu, conforme o panorama de cada etapa de ensino, apresentados por meio dos gráficos mostrados nas figuras 1, 2 e 3.

Outro fator que corrobora para justificar ainda mais este estudo é o fato de não se ter conhecimento da existência de outras pesquisas acadêmicas que tenham se dedicado a investigar a percepção dos gestores, especificamente, acerca da temática aqui abordada, visando relacionar a melhoria de resultados obtida ao uso da ferramenta tecnológica Goiás360 para facilitar o acesso a informações, apoiando a tomada de decisões na gestão educacional da rede pública estadual de Goiás.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os principais fatores positivos e negativos decorrentes da utilização do sistema Goiás360 como ferramenta de apoio à tomada de decisões e gestão do conhecimento na rede pública estadual de ensino de Goiás.

3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar gestão do conhecimento, gestão escolar e gestão educacional.
- Verificar a percepção dos gestores da Seduc-GO em relação ao acesso a informações e a tomada de decisões, antes e depois da implementação do sistema Goiás360.
- Realizar a análise de SWOT da plataforma Goiás360 para verificar os fatores positivos (forças e oportunidades) e negativos (fraquezas e ameaças) relacionados ao seu uso.

CAPÍTULO II

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão do Conhecimento

O uso efetivo do conhecimento, declarado de maneira mais acadêmica, é a gestão do conhecimento. (BIXLER, 2005). Nesse sentido, a discussão sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC) vem se alargando desde o século XX, a partir da informação no contexto de sua aplicação e no processo de inovação nas empresas.

O volume expressivo de conhecimentos gerados em ciência e tecnologia nos anos 1900, principalmente com a Segunda Guerra Mundial, e a preocupação em recuperar este conhecimento, mostra que ele e a informação quase são consequências naturais dos fatos, e que ambos se estruturam paralelamente.

A forma pensada de um foi a mesma para a outra, caracterizada como o veículo de conteúdos com significados que viabiliza a disseminação, aquisição e geração de conhecimentos. (JANNUZZI *et al*., 2016).

A gestão do conhecimento é a aplicação deste e, portanto, deve-se considerar em todas as áreas que a exerçam e realizem suas ações. Deve ser assinalado como um recurso valioso para as organizações e indivíduos, e também uma condição prévia para o sucesso, sendo uma resposta aos desafios modernos. (MAŠIĆ *et al*., 2017).

De acordo com estudiosos do assunto, a gestão do conhecimento promove o fluxo do conhecimento de mão dupla entre indivíduos e grupos da organização, sendo o fluxo constituído de quatro etapas importantes: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. (DURST; EDVARDSSON, 2012; LIAO; CHUANG; TO, 2011; KAKABADSE; KAKABADSE; KOUZMIN, 2003).

Nesse sentido, há inúmeras definições para a gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) e o termo é informado e interpretado dentro das necessidades em que será aplicada.

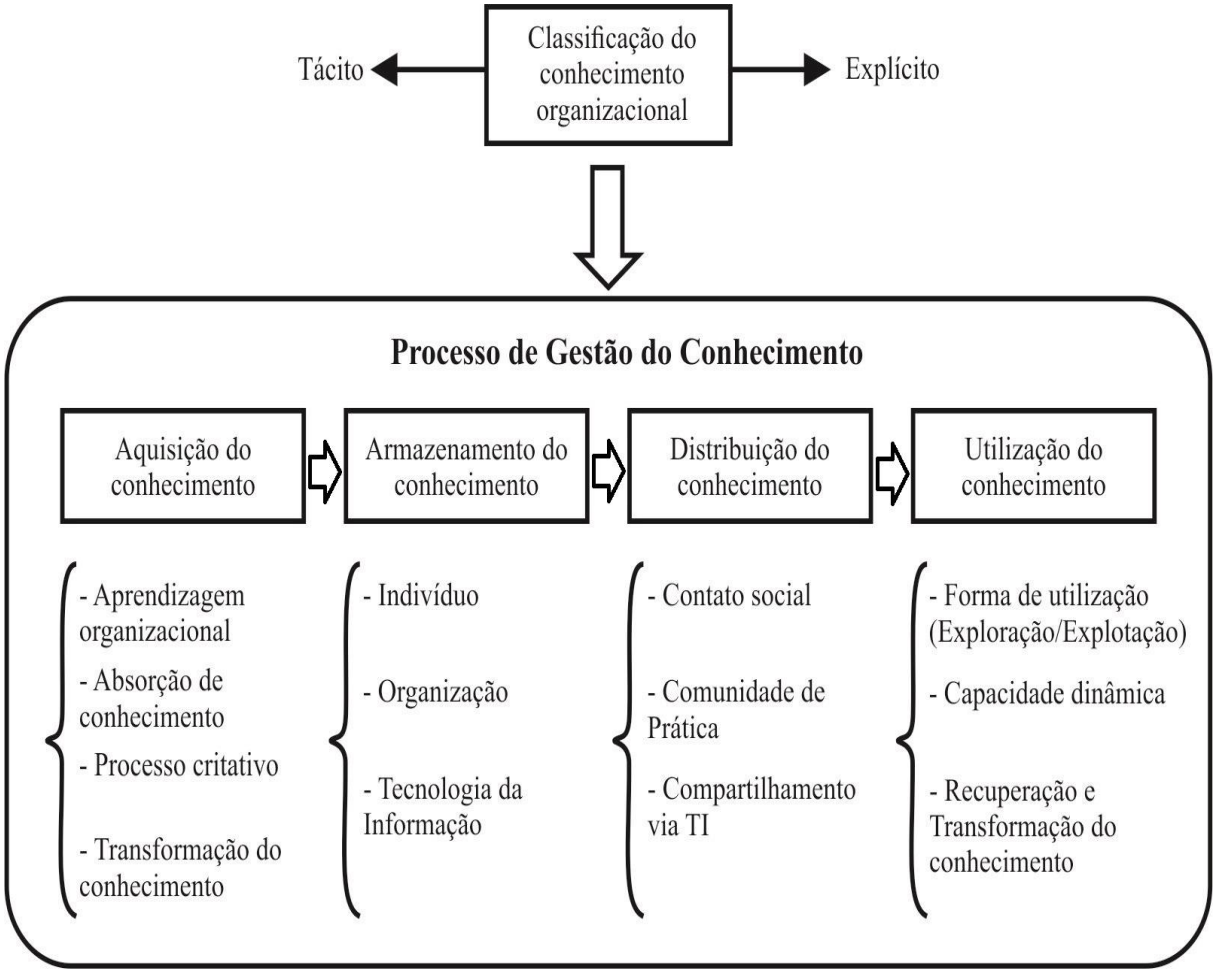
McAdam (2000) define gestão do conhecimento como sendo o processo de adaptação do conhecimento, que existente para solucionar os desafios atuais dos negócios e criar novas soluções, estudando padrões no conhecimento existente.

Esse autor reforça ainda que há quatro vertentes para ser visualizada e compreendida a gestão do conhecimento, que seriam:

a) **Primeiro** - existe a área de construção do conhecimento, onde a composição não se limita a insumos científicos, mas inclui a constituição social do conhecimento;
b) **Segundo** - o conhecimento construído é incorporado na organização por meio de um processo de intercâmbio social;
c) **Terceiro** - o conhecimento incorporado é disseminado por toda a organização; e
d) **Quarto** - o uso/benefícios da gestão do conhecimento considera os benefícios emancipatórios dos negócios e dos funcionários.

A figura 4 mostra o fluxograma da sequência da informação no processo de gestão do conhecimento.

Figura 4 - Sequência da informação para a gestão de conhecimento:

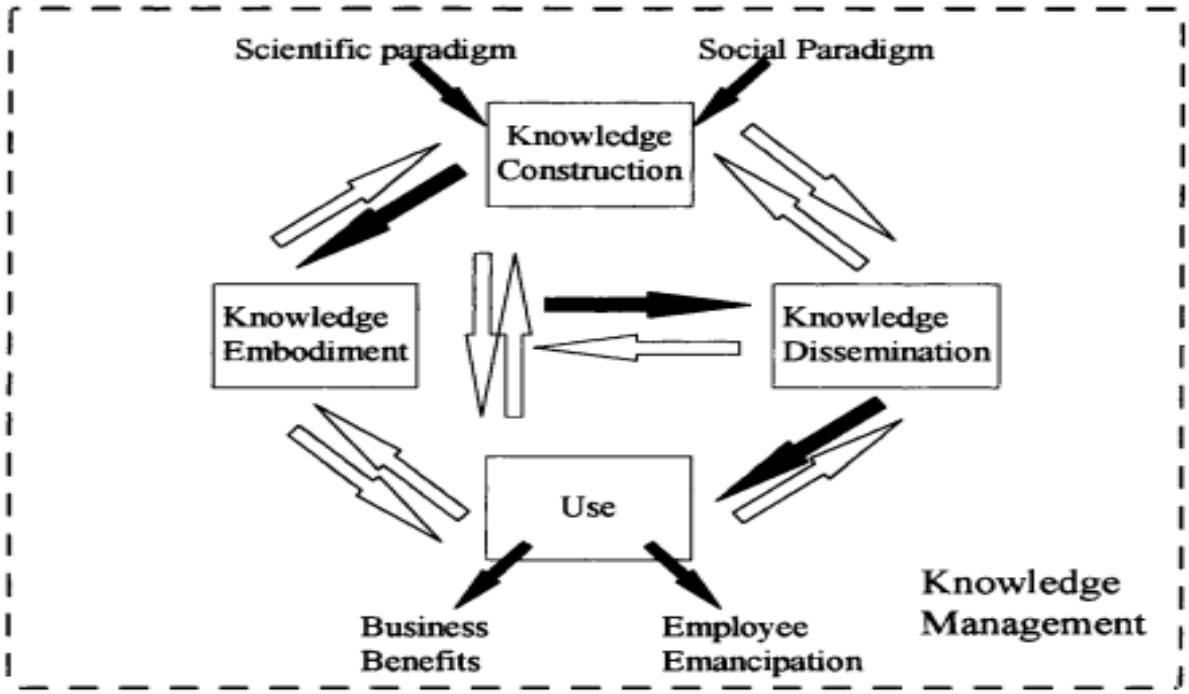


Fonte: Kakabadse; Kakabadse; Kouzmin, 2003.

Na figura 5, é possível observar que não há o encaminhamento específico do conhecimento em torno dessas quatro áreas principais, mas uma abordagem altamente recursiva e dinâmica é produzida.

A contribuição desta visão de gestão do conhecimento, em relação ao desenvolvimento da inovação, é considerada a seguir, com base nas quatro principais áreas do modelo, de acordo com McAdam e McGreedy (1999, p.98).

Figura 5 - Modelo de gestão do conhecimento:



Fonte: McAdam e McGreedy, 1999.

Pode-se perceber que o conhecimento existente é abordado para que seja remodelado e aplicado para resoluções atuais e futuras. O conhecimento e a gestão do conhecimento estão evoluindo rapidamente, como ponto de partida para a ação em todas as empresas e, sendo que nos últimos dez anos, esse entendimento surgiu com um foco importante para o desenvolvimento da função, que foi no processo de valor empresa. (BIXLER, 2005).

A gestão do conhecimento é o processo de gestão crítica do conhecimento para atender às necessidades existentes, explorar conhecimentos existentes e desenvolver novas oportunidades. (MCADAM, 2000, p.2). Essas definições indicam que a gestão do conhecimento tem o potencial de ser um catalisador para a inovação dentro das organizações.

Para que isso seja entendido, há a necessidade de se distinguir entre diferentes tipos de conhecimento, categorizado em conhecimento tácito e explícito. O primeiro representa um conhecimento internalizado, no qual o indivíduo pode não estar consciente para realizar as tarefas específicas. Enquanto que o segundo representa o conhecimento em que o indivíduo mantém conscientemente, o foco mental, de forma que pode ser facilmente comunicado aos outros. (KNOWLEDGE ASSOCIATES, 2002).

O quadro 1 resume as categorias sobre esses dois tipos de conhecimentos.

Quadro 1 - Conhecimento explícito e conhecimento tácito:

	Know Conhecer	**Don't know Não saber**
Know Conhecer	Conhecimento que você sabe que possui (Conhecimento Explícito)	Conhecimento que você sabe que não possui (Lacunas de conhecimento)
Don't know Não saber	Conhecimento que você não sabe que possui (Conhecimento Tácito)	Conhecimento que você não sabe que não possui (Lacunas desconhecidas)

Fonte: Knowledge Associates, 2002.

1.1.1 Gestão Escolar e Gestão Educacional

Inicialmente, é necessário fazer o discernimento entre a gestão escolar e a gestão educacional. A primeira envolve múltiplos espaços, perpassando pela alimentação, secretaria, multimeios didáticos, meio ambiente e infraestrutura, possibilitando que a escola pública realize a formação dos estudantes na comunidade. (MEC, 2006).

A gestão escolar vai lidar com seres pensantes e atitudes diferenciadas, forçando para que a democracia esteja presente na gestão e aconteça no âmbito da escola.

A gestão escolar traz consigo o aspecto pedagógico e, sendo assim, o gestor ou diretor é, antes de tudo, um educador e a gestão pedagógica, um espaço legítimo de aprendizagem democrática. (PARO, 2016).

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a capacidade de mobilizar, sustentar e dinamizar as ações da escola, de maneira que sejam orientadas para tais resultados. (MARANGON, 2014).

Segundo Garcia (1987), a gestão educacional é o conjunto de medidas que são utilizadas para cumprir o que lhe é característico, sendo compreendida como a administração de planos e programas de trabalho, definidos para o conjunto das instituições que desenvolvem a educação. No cenário educacional, a gestão define o rumo a ser seguida pela educação.

No que se refere à gestão educacional, Félix (1984 *apud* DOURADO, 2007, p. 924), descreve que “A gestão educacional tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados”.

A nova visão holística da gestão educacional, que é uma visão descentralizadora, autônoma e participativa, derivou das transformações na sociedade moderna. Sendo assim, é primordial que a organização apresente um dinamismo, exigindo instrumentos de coleta, armazenamento e processamento de informações, que permitam analisar e tomar decisões para adequar-se às novas tendências contemporâneas. (CARLETO, 2009).

A gestão educacional tornou-se relevante e, no contexto educacional, é reconhecida pela importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação de seu trabalho. Essa está ligada à defesa de mecanismos mais coletivos e participativos de planejamento e administração escolar, representando a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho. (MOREIRA, 2012).

Oliveira e Rosar (2007, p.136), destacaram que “gestão está ligada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação”.

Na realidade, a gestão educacional envolvem os atores da instituição escolar e do órgão gestor do sistema, construindo um caráter público de acordo com as necessidades locais. Essa construção supõe a apropriação dos espaços da educação no âmbito do Estado local, bem como pelos profissionais da educação e população. (FREITAS, 1998).

Segundo Vieira (2002), no Brasil, a gestão educacional toma por base os sistemas de ensino federal, estadual e municipal e as respectivas responsabilidades de cada sistema; as diversas inter-relações entre as instâncias que estabelecem normas, atuam e decidem no campo educacional; e, também, a oferta da educação pelo setor em que está ligado.

Essa autora afirma ainda que a gestão educacional é uma instância da gestão governamental, a qual vem tomando espaço nas discussões em âmbito nacional e internacional. Tal fato pode ser explicado pelo entendimento de que a educação pode ser determinante para o desenvolvimento de uma nação.

Assim, a gestão educacional vem conquistando o interesse de estudiosos sobre o tema e provocando aumento da oferta de cursos de formação para quem atua ou pretende atuar nessa área.

No contexto atual, a gestão educacional não é apenas gerida por uma equipe diretiva, pois é descentralizada e sempre irá ao encontro dos integrantes do processo educativo. A partir dessa ótica, haverá atividades equilibradas e que atendam ao coletivo. (MESACASA, 2011). É essa a gestão que toma o foco principal deste trabalho.

1.1.2 As funções e papeis da tecnologia na gestão educacional

É notório que os avanços e o processo de globalização nos diversos setores da sociedade que o mundo vem experimentando, principalmente nas últimas décadas, têm requerido que a maioria desses setores, inclusive o público, recorra à utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Em parte, isso deve-se ao fato dos recursos tecnológicos disponíveis possibilitarem que as pessoas exerçam maior controle e tomem decisões com mais agilidade e segurança nas áreas em que atuam, à medida que acessam rapidamente e com segurança, informações confiáveis. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) ganham espaço, diariamente, no ambiente educacional. (DESAFIOS DA EDUCAÇÃO, 2018).

Miller (2019) expôs o tema e listou nove vantagens proporcionadas pelas TICs relacionadas ao ensino. Os nove benefícios são:

1- Criação de um melhor ambiente de aprendizagem;
2- Aprimorar a retenção de conhecimento;
3- Incentivar a aprendizagem individual;
4- Incentivar a colaboração;
5- Implementar um *Learning Management System* (LMS) (Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA);
6- Preparar os estudantes para o futuro;

7- Possibilitar a continuidade do ensino fora da sala de aula;

8- Auxiliar a preparação das aulas;

9- Embasar as estratégias de gestão das instituições.

Ao examinar a nona vantagem, é importante descrevê-la, pois vem ao encontro do tema deste estudo. Os gestores utilizam a tecnologia para questões administrativas escolares. A partir do uso de plataformas integradas, as instituições entendem o escopo de atuação dos docentes e discentes e otimiza as avaliações, decisões e estratégias dos estabelecimentos educacionais. Dessa maneira, podem implementar novas estratégias e/ou melhorar as ações.

Miller (2019) ressalta que os líderes das escolas devem monitorar, cuidadosamente, o progresso dos estudantes e que os distritos, aos estabelecerem metas anuais, acompanhem, rigorosamente, a evolução desse progresso.

De acordo com Cysneiros (2006), com a incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), surgiram novas perspectivas para a gestão educacional. Dessa forma, a incorporação de recursos tecnológicos requer integração ao ambiente escolar, devendo assim estimular o envolvimento dos estudantes, promovendo a formação e a capacitação de gestores e dos professores para que possam atuar de forma mais dinâmica e participativa.

1.2 Instrumentos para Gestão Educacional

1.2.1 Análise SWOT para avaliação de instrumentos de Gestão Educacional

O termo SWOT é um acrônimo composto pelas iniciais das palavras inglesas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), sendo portanto, uma técnica para avaliar esses quatro aspectos do negócio. Além disso, esse recurso favorece a descoberta do que está funcionando ou não, detecta quais são os problemas e avalia o que pode ser vislumbrado com a análise SWOT. (MINDTOOLS, 2020).

Para Pickton e Wright (1998), o SWOT não deve ser visto como uma ferramenta analítica estática, com ênfase exclusivamente em sua saída. Deve ser usado como uma parte dinâmica do processo de gerenciamento e desenvolvimento de negócios.

A gestão educacional é uma construção histórica, resultante de um processo de transformação social, econômico e político do Estado no qual está inserida e também reflete os posicionamentos dos gestores que a assumem. (RIBEIRO; CHAVES, 2012).

Para que a Gestão Educacional seja visualizada dentro de cada processo, há necessidade dela ser analisada de uma forma ampla, para que possam ser gerenciadas e abordadas as condutas de continuidade ou modificações, pertinentes à situação desejada ou do momento em que a questão se apresente. Logo, o uso de análise para a avaliação da Gestão Educacional se faz necessário, sendo uma das formas aplicáveis a análise de SWOT.

Mapeando a história da análise de SWOT, Panagiotou (2003 *apud* FRIESNER, 2008) identifica dificuldades sobre essa questão, mas mostra alternativas significativas. Ele descreve que no início dos anos 50, o SWOT é creditado a dois professores, George Albert Smith Jr e C Roland Christiensen (*Harvard Business School Policy Unit*), mas foi Kenneth Andrews (*HBS Policy Unit*), que, nessa mesma década, foi quem desenvolveu e aplicou o uso da SWOT. Durante os anos 60, a técnica passou a ser desenvolvida pela HBS (Escola de Negócios de Harvard) até se tornar a ferramenta que é usada hoje.

Outra abordagem aponta que a estratégia empresarial conhecida por SWOT, teve origens nos estudos desenvolvidos por Albert Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe, Birger Lie e Robert Stewart (líder da equipe), no *Stanford Research Institute* (SRI), e com uma cronologia que se inicia nas décadas de 60-70, do século XX. (MATEUS, 2015).

O autor acrescenta ainda, que o trabalho de pesquisa decorreu com base numa metodologia de entrevistas, conduzidas nos EUA, entre 1960 e 1969, junto a 1.100 organizações, com um modelo de questões distribuídas por 250 itens e que foram respondidas por mais de 5.000 executivos. Os principais resultados nunca foram publicados por terem sido considerados “demasiado controversos”, o que poderia polemizar o assunto.

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (2020), Albert Humphrey criou a Análise de SWOT, que é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, usando dados da revista Fortune acerca das 500 maiores corporações.

Segundo Mateus (2015), essa técnica teria o objetivo de conseguir identificar o que de errado estaria se passando com o respectivo planejamento empresarial e como poderiam potencializar um novo modelo de mudança de gestão.

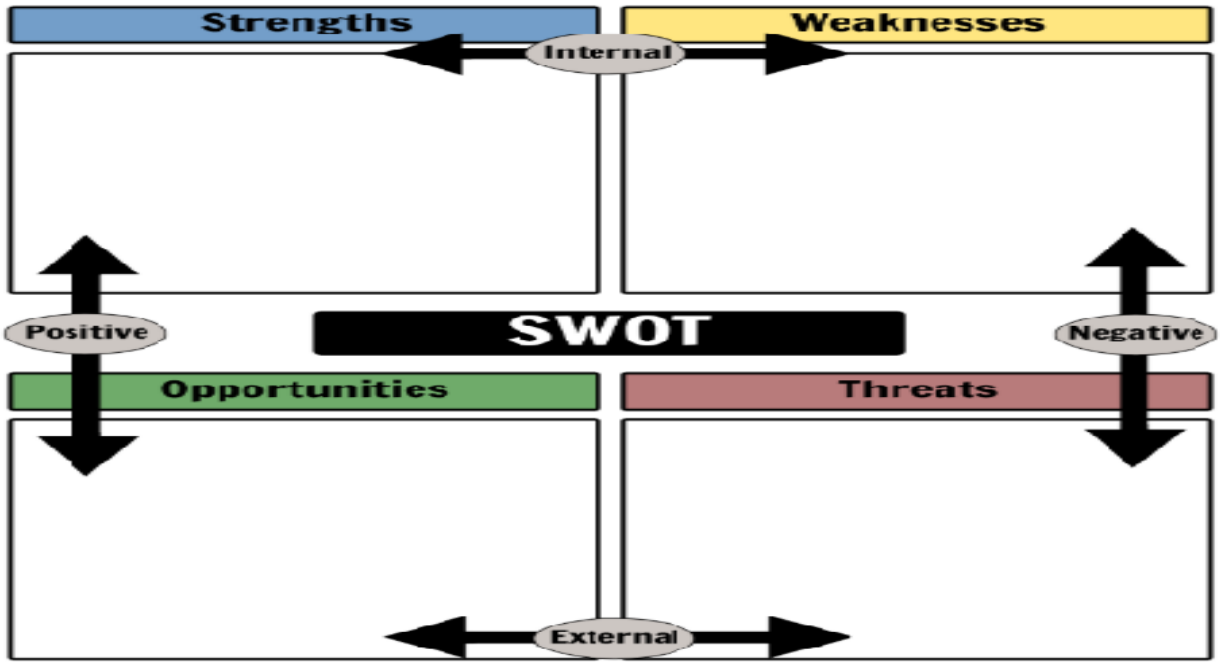
Para Humphrey (2005), a análise SOFT foi apresentada em um seminário em Zurique, em 1964 e Urick e Orr, que mudaram o F para um W e o chamaram de análise SWOT.

São de Heinz Weihrich os créditos das modificações da matriz (2x2) de quatro caixas, utilizada no SWOT, que combinam os fatores internos (pontos fortes e fracos) e fatores externos (oportunidades e ameaças) de uma organização para gerar sistematicamente estratégias que deveriam ser empreendidas pela organização. (WEIHRICH, 1982).

Independentemente de quem foi o seu idealizador, ressalta-se que desde o seu lançamento, a SWOT tem contribuído para a viabilização de tomadas de decisões.

A figura 6 apresenta a matriz 2x2 de SWOT, posicionando os fatores internos e externos, além de mostrar quais são pontos positivos e negativos.

Figura 6 - Matriz 2x2 de SWOT:



Fonte: Okhuysen, 2020.

O papel da ferramenta SWOT é verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (HUMPHREY, 1970 *apud* MCCREADIE, 2008). Na análise do SWOT, são verificadas as quatro situações que uma empresa pode

sofrer influências durante a sua vigência, tais como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, entre os fatores externos e internos e os aspectos positivos e negativos, sendo essas descrições visualizadas no quadro 2.

Quadro 2 - Interpretação de SWOT:

SIGLA	ELEMENTOS	DEFINIÇÃO
S	Strengths **(Forças)**	Dão à empresa uma vantagem sobre as outras empresas similares.
W	Weaknesses **(Fraquezas)**	As fraquezas podem ser entendidas como as desvantagens comparativas que uma empresa enfrenta em outros negócios semelhantes.
O	Opportunities **(Oportunidades)**	Representa as possibilidades externas que podem ser exploradas ou utilizadas para impulsionar o crescimento do negócio.
T	Threats **(Ameaças)**	Os fatores externos ou ambientais que podem causar problemas para os negócios.

Fonte: Thakur, 2020; adaptado pelo autor da pesquisa.

De acordo com Okhuysen (2020), uma análise de SWOT ou matriz SWOT, é uma estrutura de tomada de decisão para se concentrar em elementos estrategicamente importantes de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

As quatro categorias descrevem se um aspecto da decisão é negativa ou positiva e se é interna ou externa à organização. Uma análise de SWOT completa, pode ser a “espinha dorsal” de um planejamento estratégico sólido.

No que tange à aplicabilidade da análise de SWOT na gestão educacional, trabalhos mostram que essa ferramenta pode ser aplicada e dirigida para a tomada de decisões e, a partir dos estudos, viabilizar resoluções de pontos que podem ser melhorados ou conservados.

Araújo e Schwamborn (2013), ao realizarem uma investigação, utilizaram a técnica de análise de SWOT no que se refere à Educação Ambiental, em uma escola da Rede Municipal de ensino de Recife (Pernambuco). Nessa pesquisa concluíram que há um dinamismo entre o ambiente interno e externo da escola, além de indicar ações do processo socioambiental, eliminando dificuldades e potencializando os pontos fortes.

Guimarães (2012), ao aplicar a análise de SWOT, percebeu os principais problemas enfrentados numa escola de Campina Grande (Paraíba), com destaque para a falta de metas e discussão dos problemas existentes em sala de aula. Assim, ele propôs como medida para resolver tais situações, a elaboração de um cronograma de monitoramento do processo, o qual deveria ser seguido pela gestão da escola.

De acordo com Vitan (2017), a educação desempenha um papel importante no ambiente social atual, porque todos os aspectos da educação enfatizam a qualidade e a eficiência dos sistemas e atividades educacionais, além dos sistemas de informação-contabilidade.

Cada instituição tem uma meta de desempenho em campo, queé visualizado de forma diferente para cada indivíduo, dependendo do objeto da atividade e do objetivo perseguido. O desempenho das instituições de ensino pré-universitário está intimamente relacionado à qualidade e aos resultados.

A análise de SWOT do sistema de ensino pré-universitário, permite uma visão geral da qualidade da atividade dessas instituições, bem como do desempenho no gerenciamento de recursos e a implementação de sistemas modernos necessários para a tomada de decisões na gestão de estratégias.

Segundo a Universidade de Coimbra (2014, 18), ao realizar uma abordagem global e específica de seus setores, utiliza-se a análise de SWOT:

> pretendeu construir uma ferramenta de diagnóstico que ajudasse a uma avaliação do sistema de Ensino Superior em Portugal, bem como à definição de algumas ações e estratégias a seguir neste contexto: facilita a avaliação de uma determinada área - Ensino Superior; permite identificar possíveis áreas de melhoria; e, incentiva a reflexão e o desenvolvimento de um processo de introspecção/autoavaliação.

Com base na análise de SWOT, percebe-se que essa não é relevante para todo o sistema educacional pré-universitário, pois apresenta-se apenas como um modelo que auxilia a formar uma visão geral sobre a avaliação e desempenho nessa área.

As razões da importância de garantir a qualidade da educação são: a necessidade de construir confiança na capacidade e no desempenho das instituições de ensino romenas adaptação às normas europeias e padrões. Dessa forma, os diplomas romenos podem ser reconhecidos internacionalmente e assim, melhorar a oferta educacional, atendendo assim, aos requisitos do mercado. (VITAN, 2017).

Um estudo descrito por Keban, Arifin e Wahyono (2019), mostra que a estratégia de implementação da análise de SWOT de gestão educacional na *Integrated Vocational School Turen* (Malang), que utilizou amostra com cinco pessoas como informantes-chave, descreveram que a estratégia de implementação apropriada no plano educacional era uma "estratégia agressiva". Isso significava que a instituição educacional deveria apoiar uma política agressiva de crescimento (estratégia orientada para o crescimento) com uma abordagem estratégica de força-oportunidade.

As descrições de ORR (2013), relatam que uma análise de SWOT de um programa de formação de professores ou de qualquer curso de graduação e pós-graduação, pode ser a força motriz para a implementação de mudanças. A técnica é uma ferramenta a ser usada em um processo de planejamento estratégico, com pontos fortes e fracos que são revelados, além de ajustes no currículo, estágios, atividades de aprendizagem, políticas educacionais, etc. Tudo isso é justificável se considerar como base a análise de SWOT de um programa.

Assim sendo, devem-se aplicar ou desenvolver abordagens avaliativas inovadoras para medir o impacto de apoio ao ensino de qualidade e a oferta de trabalho aos protagonistas da educação, para que dessa maneira, ocorra a ligação entre o envolvimento no ensino e a qualidade dos resultados da aprendizagem. Logo, há a necessidade de monitorar as iniciativas, essencialmente por meio de indicadores de atividades e recursos (por exemplo: estrutura do currículo, uso de tecnologia educacional, números de matrículas, entre outros). Já os resultados da aprendizagem são moldados por numerosos fatores decorrentes de variáveis dependentes do contexto (por exemplo: características dos alunos e professores). Isso engloba desde o ambiente em que a aprendizagem se desenvolve (por exemplo: ensino, pedagogia, instalações de aprendizado, etc.) até a associação de aprendizado anterior do estudante.

2 GESTÃO EDUCACIONAL EM GOIÁS

2.1 Gestão do Conhecimento na Seduc-GO

Considerando-se o foco desta pesquisa ser, prioritariamente, nas áreas da gestão de pessoas e gestão pedagógica, faz-se necessário mostrar como esses dois setores vêm figurando na estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO, no período compreendido neste estudo, que vai do ano de 2011 até 2018.

Inicialmente, o quadro 3 apresenta os cinco pilares estratégicos e as dez metas gerais que foram definidos pelo Governo do Estado Goiás, à época, para integrarem o Programa Pacto pela Educação. É oportuno destacar, que a definição dos pilares e metas do mencionado Programa, tomou-se por base algumas ações propostas pela organização Todos Pela Educação, também presente no Plano Nacional de Educação (PNE).

Quadro 3 - Pilares estratégicos e metas gerais do Programa Pacto pela Educação:

Pilar Estratégico	Metas Gerais
1 *Valorizar e fortalecer o profissional da Educação*	1. Remuneração compatível com profissões mais valorizadas no mercado de trabalho 2. Oportunidade de capacitação de alto nível a todos os servidores
2 *Adotar práticas de ensino de alto impacto na aprendizagem*	3. Toda criança plenamente alfabetizada até os 7 anos * 4. Proficiência adequada dos alunos nas provas padronizadas
3 *Reduzir significativamente a desigualdade educacional*	5. Todo aluno com aprendizado adequado à sua série * 6. Todo jovem com ensino médio concluído até os 19 anos * 7. Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola *
4 *Estruturar sistema de reconhecimento e remuneração por mérito - "Programa Reconhecer"*	8. Servidores com avaliação e remuneração condicionada a critérios técnicos
5 *Realizar profunda reforma na gestão e na infraestrutura da rede estadual de ensino*	9. Investimento ampliado e bem gerido * 10. Padrões mínimos de infraestrutura *

Fonte: Seduc-GO, 2018.
* Meta estabelecida pela organização Todos Pela Educação e no PNE

Como pode-se perceber, o **primeiro** pilar estratégico (Valorizar e fortalecer o profissional da Educação) é voltado para os principais agentes do processo de transformação da educação: os profissionais de educação, que são os professores, os diretores e os demais agentes que atuam diretamente no processo de ensino-aprendizagem. (SEDUC-GO, 2019b).

O **segundo** pilar (Adotar práticas de ensino de alto impacto na aprendizagem), se destina a corrigir as deficiências identificadas no campo pedagógico, principalmente quanto à alfabetização na idade certa e à melhoria do desempenho dos estudantes nas avaliações nacionais. (SEDUC-GO, 2019b).

O **terceiro** pilar (Reduzir significativamente a desigualdade educacional), visa reduzir o desnível de aprendizado em cada série dentro da rede; corrigir as distorções de idade-série para que o aluno conclua o Ensino Médio até a idade

limite; e a permanência na escola das crianças e adolescentes em idade escolar. (SEDUC-GO, 2019b).

O **quarto** pilar (Estruturar sistema de reconhecimento e remuneração por mérito - “Programa Reconhecer”), prevê bonificação financeira meritocrática aos profissionais que se esforçarem e conseguirem melhorar a aprendizagem e o desempenho dos estudantes. (SEDUC-GO, 2019b).

O **quinto** e último pilar (Realizar profunda reforma na gestão e na infraestrutura da rede estadual de ensino), envolve aspectos da gestão organizacional e gestão financeira da rede, bem como da infraestrutura das escolas. (SEDUC-GO, 2019b).

É oportuno ressaltar que o último pilar está diretamente envolvido com os recursos tecnológicos que se destinam a apoiar toda a gestão educacional, nas áreas administrativa, pedagógica e de infraestrutura de toda a rede estadual de ensino.

Em função das atribuições determinadas na Lei N. 13.005/2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) e deu outras providências, cada ente federativo tem a responsabilidade de realizar as etapas ou modalidades da educação nacional. (BRASIL, 2014).

Sendo assim, como a elaboração ou adequação de um plano ao PNE deve ser papel de cada Unidade Federativa, certamente foi visando atender a essa orientação, que o governo goiano idealizou o programa Pacto pela Educação.

Outro programa de governo lançado em 2015, foi o Programa Estadual de Inovação e Tecnologia, o Inova Goiás, cujo objetivo era implantar um modelo novo de desenvolvimento econômico, apoiando o crescimento tecnológico e a inovação na iniciativa privada, bem como melhorar os serviços públicos disponibilizados para a população, intensificando ainda mais a aplicação de tecnologia e inovação no setor público. Tudo isso com o objetivo de posicionar Goiás entre os três primeiros estados que investe em tecnologia e inovação. (GOIÁS, 2015).

Essa proposta de incentivar o uso de tecnologia e inovação no serviço público se materializou na área da educação com a criação da plataforma tecnológica, denominada Goiás360, cuja finalidade era permitir aos gestores das unidades escolares, das coordenações/subsecretarias regionais e dos diversos setores e instâncias da própria secretaria, acessarem, de maneira imediata, informações

atualizadas das escolas, estudantes e servidores da rede estadual de educação, inclusive com permissões de acessos estabelecidas conforme cada perfil de usuário.

Durante o escopo deste estudo, que compreendeu o período de 2011 a 2018, o Governo de Goiás, à época, realizou três reformas administrativas em sua estrutura administrativa, promovendo alterações na organização da Seduc-GO, mais precisamente nos anos de 2011, 2015 e 2017.

Durante a gestão governamental de 2011 a 2014 e, na maior parte da gestão seguinte, de 2015 a 2018, a área de gestão de recursos humanos do órgão não sofreu alterações, permanecendo com um núcleo e duas gerências. Essa estrutura só veio a ter mudanças quando houve a terceira reforma administrativa, também ocorrida dentro no período abrangido neste trabalho, em outubro de 2017, quando foi criada uma superintendência específica para essa área, conforme demonstra o quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura organizacional da área de Recursos Humanos da Seduc-GO:

ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	
Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011 (GOIÁS, 2014)	• Núcleo de Gestão de Pessoas - Gerência de Análise e Concessão de Direitos e Vantagens - Gerência de Folha de Pagamento e Registros Funcionais
Lei 18.687 de 03/12/2014 e Lei 18.746 de 29/12/2014 (GOIÁS, 2014)	• Núcleo de Gestão de Pessoas - Gerência de Análise e Concessão de Direitos e Vantagens - Gerência de Folha de Pagamento e Registros Funcionais
Lei nº 19.728, de 13 de julho de 2017 e Lei nº 19.865, de 16 de outubro de 2017 (GOIÁS, 2017)	**Superintendência de Gestão de Pessoas** • Núcleo de Modulação e Registros Funcionais - Gerência de Análise e Concessão de Direitos e Vantagens - Gerência de Folha de Pagamento e Registros Funcionais - Gerência de Avaliação de Desempenho - Gerência de Saúde e Bem-Estar - Gerência de Capacitação e Formação

Fonte: Autor da pesquisa; a partir da legislação citada.

Quanto à área pedagógica, esta recebeu mais alterações ao longo do período deste estudo, tendo tido alterações decorrentes na criação e/ou extinção de superintendências, núcleos e gerências, bem como pela movimentação de alguns setores dentro da estrutura do órgão, sendo transferidos de uma área meio para outra área fim, ou, ainda, sendo incorporados a superintendências da área pedagógica da Seduc-GO, conforme se pode verificar no quadro 5.

Quadro 5 - Estrutura organizacional da área de Pedagógica da Seduc-GO:

ÁREA PEDAGÓGICA	
Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011 (GOIÁS, 2014)	**Superintendência de Ensino Fundamental** - Gerência de Apoio ao Ensino Fundamental **Superintendência de Ensino Médio** - Gerência de Apoio ao Ensino Médio **Superintendência de Programas Educacionais Especiais** - Gerência de Programas Transversais - Gerência de Ensino Especial - Gerência de Atendimento Educacional • Núcleo de Ensino a Distância - Gerência de Ensino a Distância - Gerência de Educação de Jovens e Adultos
Lei 18.687 de 03/12/2014 e Lei 18.746 de 29/12/2014 (GOIÁS, 2014)	**Superintendência Executiva de Educação** **Superintendência de Ensino Fundamental** - Gerência de Apoio ao Ensino Fundamental - Gerência de Programas Transversais **Superintendência de Ensino Médio** - Gerência de Apoio ao Ensino Médio - Gerência de Educação de Jovens e Adultos **Superintendência de Programas Educacionais Especiais** - Gerência de Inteligência, Informações Educacionais e Desenvolvimento Profissional - Gerência dos Centros de Ensino em Período Integral **Superintendência de Inteligência Pedagógica e Formação** • Núcleo da Escola de Formação - Gerência de Formação Central e Tutoria Pedagógica • Núcleo de Ensino à Distância - Gerência de Ensino Especial
Lei nº 19.728, de 13 de julho de 2017 e Lei nº 19.865, de 16 de outubro de 2017 (GOIÁS, 2017)	**Superintendência Executiva de Educação** **Superintendência de Ensino Fundamental** - Gerência de Ensino Fundamental - Gerência de Escolas de Tempo Integral de Ensino Fundamental **Superintendência de Ensino Médio** - Gerência de Ensino Médio - Gerência de Escolas de Tempo Integral de Ensino Médio - Gerência de PROFEN/EJA • Núcleo de Educação Profissional - Gerência de Integração, Apoio à Educação Profissional e Trabalho - Gerência de Educação a Distância **Superintendência de Gestão Pedagógica** • Núcleo de Tutoria Pedagógica - Gerência de Estratégias e Material Pedagógico • Núcleo de Apoio às Regionais **Superintendência de Inclusão** - Gerência de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva - Gerência de Educação do Campo, Quilombola e Indígena - Gerência de Socioeducação

Fonte: Autor da pesquisa; a partir do que consta na legislação citada.

Os organogramas da Seduc-GO resultantes das reformas administrativas implementadas pelo Governo, em 2011, 2014 e 2017, podem ser visualizados, respectivamente, nos Apêndices A, B e C, deste trabalho.

Na estão governamental de 2011 a 2014, foi implementado o programa de governo denominado Pacto pela Educação, com base no Plano Nacional de Educação (PNE) e também no Todos pela Educação (SEDUC-GO, 2019c; GOIÁS, 2010). O quadro 6 apresenta os cinco pilares do Programa Pacto pela Educação e suas respectivas diretrizes/metas, que somam um total de 25.

Quadro 6 - Pilares e Metas do Programa Pacto pela Educação - Seduc-GO:

PILARES	DIRETRIZES/METAS
A - Valorizar e fortalecer o profissional da educação	1. Valorização da carreira do profissional da educação 2. Escola de Formação de Professores 3. Academia de lideranças 4. Residência Educacional
B - Adotar práticas de ensino de alto impacto no aprendizado do aluno	5. Aprofundamento do Currículo 6. Tutoria Pedagógica 7. Educação em tempo integral 8. Novo Ensino Médio 9. Educação de Jovens e Adultos Profissionalizante 10. Rede de Colaboração 11. Investimento em Soluções de Tecnologias Informação para o Aprendizado
C - Reduzir significativamente a desigualdade educacional	12. Programa de Suporte às Escolas Vulneráveis 13. Redução da Distorção Idade-Série 14. Redução da Evasão e Reprovação 15. Apoio às Diversidades
D - Estruturar sistema de reconhecimento e remuneração por mérito	16. Índice de Desenvolvimento da Educação Goiana - Idego 17. Bônus para servidores 18. Prêmio Escola 19. Poupança Aluno 20. Educadores do ano
E - Realizar profunda reforma na gestão e na infraestrutura da rede estadual de ensino	21. Integração com os municípios 22. Excelência em infraestrutura 23. Otimização de gastos 24. Excelência em Gestão 25. Escola Modelo e Comunidade

Fonte: Autor do trabalho, a partir de dados da página da internet da Secretaria de Estado da Educação de Goiás, 2019.

Em razão das metas estabelecidas, a gestão decidiu adotar recursos tecnológicos como mecanismos de acompanhamento e controle das ações desencadeadas para atingir essas metas. As principais ferramentas tecnológicas utilizadas passaram a ser o Sistema de Gestão Escolar (Sige), o Goiás360 e o RH-Net, os quais serão destacados a seguir.

2.2 Gestão do Conhecimento para a Educação na Seduc-GO

No Brasil, especificamente na área da gestão educacional, a adoção da tecnologia não é uma preocupação relativamente recente, considerando que o próprio Ministério da Educação e Cultura (MEC) realizou procedimento licitatório no ano de 1999, para contratação de uma empresa para desenvolver um sistema, denominado Sistema Integrado de Informações Gerenciais (SIIG), com o objeto de ser implantando nos órgãos gestores da educação nas unidades federativas do país. (LOPES, 2006).

Quanto à disponibilização do SIIG pelo MEC, a Secretaria de Estado da Educação de Goiás (Seduc-GO), sentiu a necessidade de contar, em sua estrutura administrativa, com um setor específico para dar sustentabilidade ao uso dos recursos tecnológicos na gestão educacional, criando, então em 1999 a Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI). (WIKISIGE, 2017).

Todavia, o SIIG era um sistema de código fechado, o que impedia as unidades federativas efetuarem alterações para ajustá-lo às características e necessidades locais. (GOIÁS, 2019; LOPES, 2006).

Diante desse problema, esses autores reforçam que, em 2002, a Seduc-GO decidiu desenvolver o seu próprio sistema, adequado à realidade da sua rede de ensino, surgindo então o Sistema Integrado de Gestão Escolar (Sige)[1], um sistema desenvolvido a partir da rotina administrativa das secretarias das unidades escolares da rede estadual de ensino goiano, o qual, associado à intensificação do uso do computador nesses ambientes, tornou-se a principal ferramenta de gestão educacional ao aperfeiçoar a rotina do trabalho escolar.

O Sige contava com várias funcionalidades disponibilizadas, como: cadastro de escolas; modulação de servidores; movimentação de estudantes na rede estadual de educação; acompanhamento escolar; automatização de tarefas de rotina, tais como emissão de documentos, relatórios, dentre outros serviços. (LOPES, 2006).

Em 2004, o Sige passou a figurar no Manual de Orientações Pedagógicas, o que reafirmou a intenção de expandir o uso desse sistema em toda a rede estadual de educação, como ferramenta informatizada para a gestão.

---

[1]No ano de 2003 aconteceu o I Fórum do SIGE, cujo objetivo era discutir suas funcionalidades e levantar as necessidades de aprimoramentos, sendo lançada a quarta versão do SIGE, o que alavancou ainda mais o uso do sistema em todo o Estado de Goiás. (GOIÁS, 2010).

O Sige teve o lançamento de uma nova versão em 2005, cuja novidade era a possibilidade da Seduc-GO realizar o envio de bancos de dados das escolas, de forma *on-line*, sem a necessidade do uso de mídias móveis, como CDs e disquetes. Além disso, esse sistema passou a permitir consultas sobre estudantes transferidos.

No final de 2005, ocorreu o III Fórum do Sige, contando com mais de mil participantes nos três dias do evento. Os temas discutidos foram: Tecnologia como ferramenta na administração escolar; Processo de matrícula; Sige - Documentação escolar; Leis e Pareceres; e Salário-Escola.

Como resultados das discussões, vários processos foram reestruturados para facilitar a inclusão de novos dados no Sige, sendo realizadas as devidas alterações na documentação escolar, atendendo assim a necessidades dos diversos segmentos envolvidos. (WIKISIGE, 2017).

As informações geradas, a partir do SIGE, passaram a servir de base para os repasses do Proescola[2], da Alimentação Escolar[3] e do Transporte Escolar[4]. Também eram utilizados para atualização do banco de talentos e para a aprovação e controle de projetos de atividades complementares, além de serem usadas como parâmetro comparativo pela área de recursos humanos, como controle da modulação dos servidores.

Entre os anos de 2011 a 2014, o Sige incorporou novas mudanças e suas informações passaram a ser utilizadas de forma mais efetiva na tomada de decisões, principalmente com as questões pedagógicas, além do controle da frequência diária dos estudantes, do Programa Reconhecer[5] e da Avaliação Diagnóstica[6]. Com isso, o Sige passou a fornecer informações a diversos setores da

---

[2]Proescola: Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola - PROESCOLA, com o objetivo de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do Ensino Fundamental, Médio, especial e de Jovens e Adultos da rede estadual. (LEI Nº 13.666, DE 27 DE JULHO DE 2000). (GOIÁS, 2000)

[3]Alimentação escolar: são atendidos pelo programa os alunos de toda a Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público). Vale destacar que o orçamento do PNAE beneficia milhões de estudantes brasileiros, como prevê o artigo 208, incisos IV e VII, da Constituição Federal. (MEC, 2017).

[4]Transporte escolar: programas do Ministério da Educação para alunos da Educação Básica que residem na zona rural. (MEC, 2019).

[5]Programa Reconhecer: é um programa da Seduc que bonifica os professores que exercem trabalhos de regência na unidade escolar. Porém, outros servidores participam do programa, como o Grupo Gestor da Unidade Escolar. (SEDUC-GO, 2014).

[6]Avaliação Diagnóstica da Seduc: uma avaliação externa que apresenta forte relação com o processo avaliativo interno das escolas. Considera-se que ela possui as intenções de uma avaliação escolar interna, pois seus resultados são disponibilizados individualmente por aluno, turma e colégio, sendo que os resultados ficam restritos ao ambiente escolar. Além disso, os professores e gestores devem

Seduc-GO, deixando de ser uma ferramenta somente de cunho administrativo e passando a ser também, um importante instrumento de apoio à gestão pedagógica, em função das novas funcionalidades que passaram a ser disponibilizadas no Sige. (GOIÁS, 2019; SEDUC-GO, 2014; MEDEIROS, 2013).

A gestão iniciada em 2015 promoveu uma reestruturação significativa do Sige, incorporando novas funcionalidades com acesso à consultas, alterações e inserção de novos dados, bem como a emissão de relatórios, declarações, históricos, transferências e outros documentos dos estudantes, além de informações dos gestores, professores e demais servidores de cada unidade escolar. Foi renomeado para Sige360 e passou a integrar a plataforma Goiás360.

2.3 Instrumentos para a Gestão do Conhecimento na Seduc-GO

O Goiás360 é uma plataforma tecnológica que integra o Programa Estadual de Inovação e Tecnologia - Inova Goiás. O programa Inova Goiás foi criado para promover avanços tecnológicos nas diversas áreas, envolvendo órgãos governamentais, setor produtivo, universidades e demais instituições de ciência, tecnologia e inovação.

Esse programa, conta com duas linhas específicas de atuação: uma voltada para a promoção da inovação nos diferentes setores econômicos do Estado e outra destinada a modernizar a máquina administrativa e elevar a qualidade dos serviços públicos prestados pelo Governo de Goiás ao cidadão goiano. (GOIÁS, 2015).

A plataforma Goiás360 foi criada para permitir aos gestores das unidades escolares, das coordenadorias regionais e da própria Secretaria, a terem acesso imediato a um enorme volume de informações relativas a todas as escolas da rede. Informações como quem são os estudantes, professores e demais servidores, tudo isso apresentado em gráficos e tabelas, extraídas dos bancos de dados, que são alimentados por meio do Sige360 e também diversos outros sistemas que rodam no ambiente tecnológico da Seduc-GO.

Sendo assim, essas informações podem ser rapidamente exportadas para arquivos Excel, o que permite o fácil manuseio dos dados baixados, que podem serem filtrados conforme a necessidade dos gestores e demais colaboradores dos

---

pensar em ações para serem aplicadas em sala de aula, com o intuito de melhorar o aprendizado dos alunos naqueles conteúdos explorados pela prova diagnóstica. (MEDEIROS, 2013, p.30).

diferentes níveis e áreas da gestão. (SEDUC-GO, 2015).

O Goiás360 disponibiliza em tempo real para os gestores e demais usuários de sistemas da Seduc-GO, informações relativas à educação, cultura e esporte, na forma de relatórios, gráficos, estatísticas, tabelas, planilhas e mapas. Utilizando o Goiás360, é possível que um gestor, a qualquer momento e em qualquer lugar, acesse as notas de um estudante de uma determinada unidade escolar da rede. O quadro 7 apresenta as opções de acesso e as funcionalidades do Goiás360.

Quadro 7 - Opções de Acesso e Funcionalidades do Goiás360:

OPÇÕES DE ACESSO	FUNCIONALIDADES
ESCOLAS	• Padrão • Tempo Integral • Privada Conveniada • Militar • Quilombola • Indígena

SERVIDORES	• Administrativos
	• Professores
	  ▪ Regente
	  ▪ Não regente
	  ▪ Gestor
	• Situação Funcional
	  ▪ Efetivo
	  ▪ Temporário
	  ▪ CLT
	• Comissionado

ALUNOS	• Ensino Fundamental
	  ▪ Anos Iniciais
	  ▪ Anos Finais
	• Ensino Médio
	  ▪ Anual
	  ▪ Semestral
	  ▪ Profissional
	• EJA
	  ▪ 1ª Etapa
	  ▪ 2ª Etapa
	  ▪ 3ª Etapa
	  ▪ Profissional
	  ▪ Profen
	  ▪ EJA Tec

ESTRATÉGIA	• Visão · Aluno / Professor · Aluno / Servidor · Detalhes Escolas - Quantitativos · Detalhes Conselhos Escolares · Reordenamento · Aluno Por Turma - Quantitativo · Rendimento Escolar · Alunos EJA Menores de Idade · Novo Reordenamento
	• Painéis · Alunos Especiais · Conselhos Escolares · Detalhes Transporte Escolar
	• Fluxo Escolar · Distorção idade-série · Turmas com poucos alunos · Turmas com alunos excedentes · Alunos por série · Progressão parcial
	• ADA - Avaliação Dirigida Amostral · Gráficos Indicadores · Relatório Geral · Analítico · Médias · Gráfico - Médias · Detalhes por Alunos · SimulADA
	• Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB · Escola · Município · Região · Brasil
	• Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás - Saego · Escola · Município · Projeto
	• Índice de Desenvolvimento da Educação –Idego
	• Patrimônio · Detalhes Patrimônio · Laboratórios
	• Repasses · Merenda · Pro Escola
	• Palma da Mão · Palma da Mão
	• Jurídico · Busca de Alunos

Fonte: Autor da pesquisa; a partir de dados da internet da Secretaria de Estado da Educação de Goiás, 2019.

Para acessar o Goiás360, o gestor, estando conectado à internet, entra na página www.goias360.educacao.go.gov.br, onde deverá inserir o nome do usuário e a senha, conforme solicitado na tela de entrada. A partir daí, o gestor pode acessar as demais funcionalidades da plataforma. Veja na figura 7:

Figura 7 - Tela de ENTRADA da plataforma Goiás360:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Conforme apresenta a figura 8, após entrar no sistema, o gestor pode escolher na tela seguinte uma das áreas que deseja acessar no momento. São elas: Educação, Cultura, Esporte ou Mapa.

Figura 8 - Tela de OPÇÕES da plataforma Goiás360:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Optando por EDUCAÇÃO, o usuário será levado para uma nova tela, onde terá à sua disposição as opções: Escolas, Servidores, Alunos e Estratégia, conforme verifica-se na figura 9.

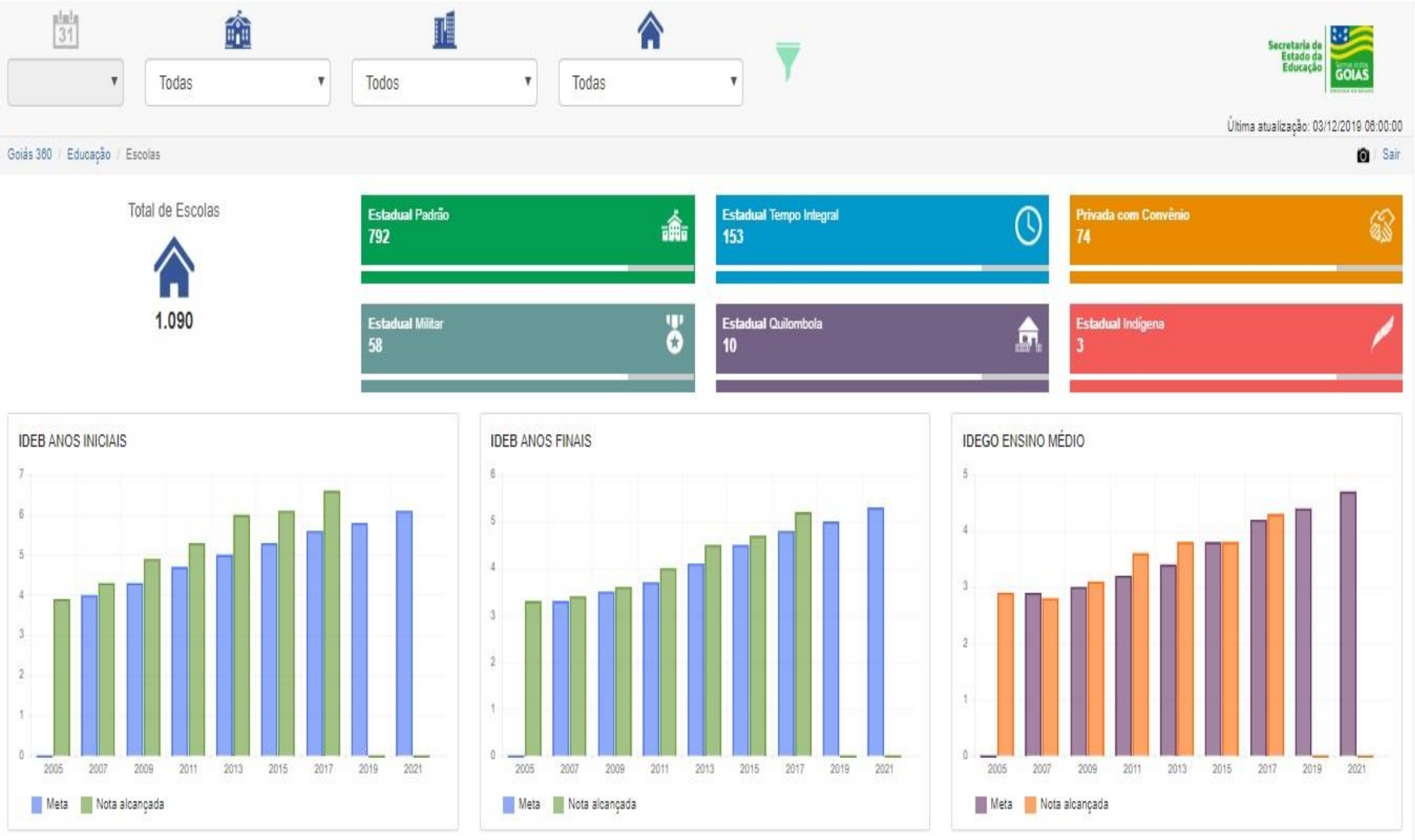
Figura 9 - Tela da opção EDUCAÇÃO da plataforma Goiás360:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Caso o gestor escolha ESCOLAS, ele terá acesso à informações que possibilitarão visualizar os tipos de escolas (Estadual Padrão, Estadual Tempo Integral, Estadual Militar, Estadual Quilombola, Estadual Indígena e Privada com Convênio), bem como os gráficos com as metas e notas alcançadas no IDEB, como mostra a figura 10.

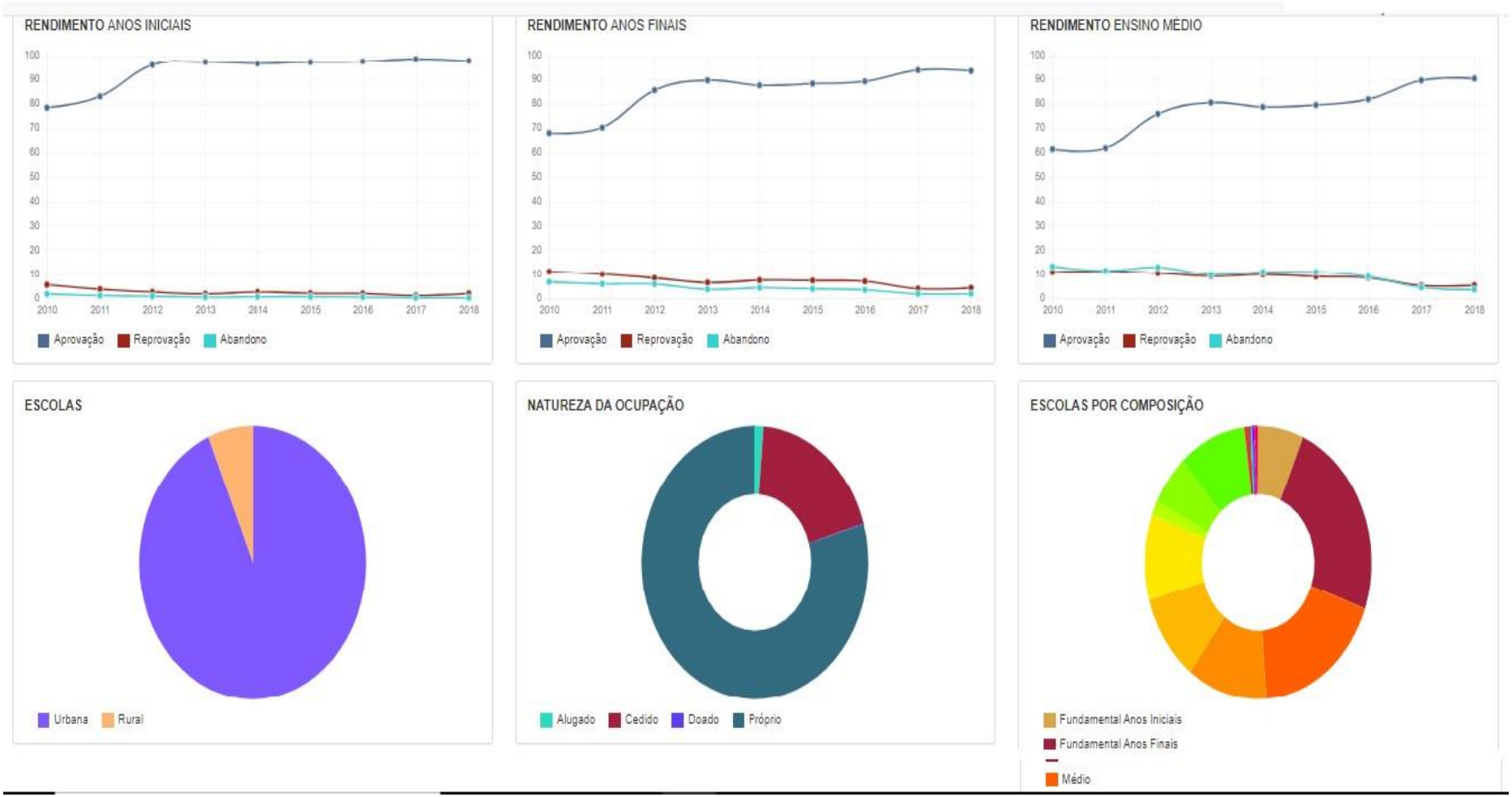
Rolando a mesma tela acessada, também podem ser vistos os gráficos contendo o rendimento (aprovação, reprovação e abandono), além da localização (zonas urbana e rural) e a natureza do prédio (alugado, cedido, doado ou próprio), o que facilita a percepção e comparação, conforme pode-se verificar na figura 11.

Figura 10 - Tela da opção ESCOLAS da plataforma Goiás360 - Parte 1:



Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Figura 11 - Tela da opção ESCOLAS da plataforma Goiás360 - Parte 2:



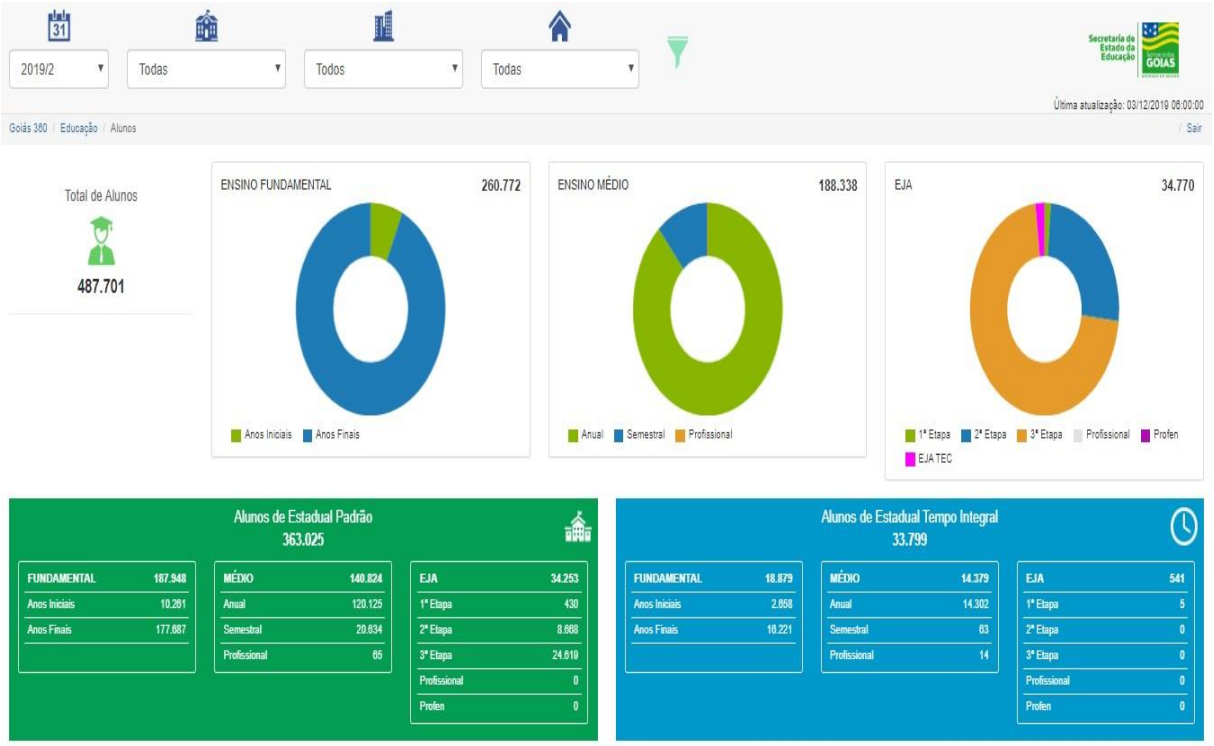
Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Caso o gestor escolha ALUNOS, ele terá acesso à informações na forma de gráficos, por nível de ensino (Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA) e pelos tipos de escolas (Estadual Padrão, Estadual Tempo Integral, Estadual Militar, Estadual Quilombola, Estadual Indígena e Privada com Convênio), além de alunos da educação infantil, alunos com necessidades especiais e envolvidos em atividades complementares, como observa-se as figuras 12, 13 e 14.

Torna-se oportuno esclarecer que os gestores podem filtrar as informações que necessitam pelo ano e semestre, coordenação regional, por município e por escola.

Ao optar por SERVIDORES, o gestor visualizará as categorias dos servidores (Efetivos, Temporários, Celetistas e Comissionados), além de poder saber em qual situação se encontram os professores (Regente, Não regente, Gestor) e outras informações, conforme demonstra a figura 15.

Figura 12 - Tela da opção ALUNOS da plataforma Goiás360 - Parte 1:



Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

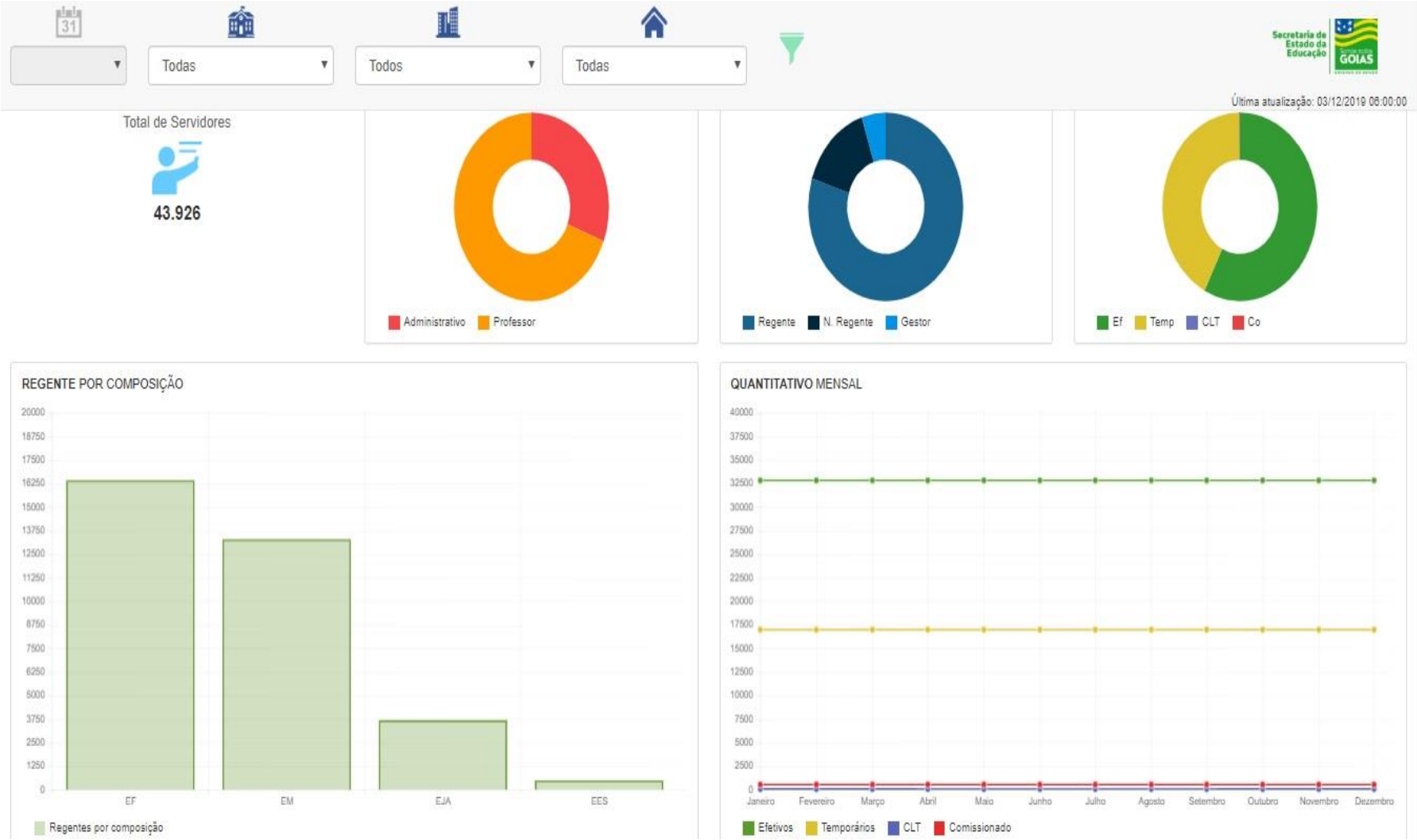
Figura 13 - Tela da opção ALUNOS da plataforma Goiás360 - Parte 2:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Figura 14 - Tela da opção ALUNOS da plataforma Goiás360 - Parte 3:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

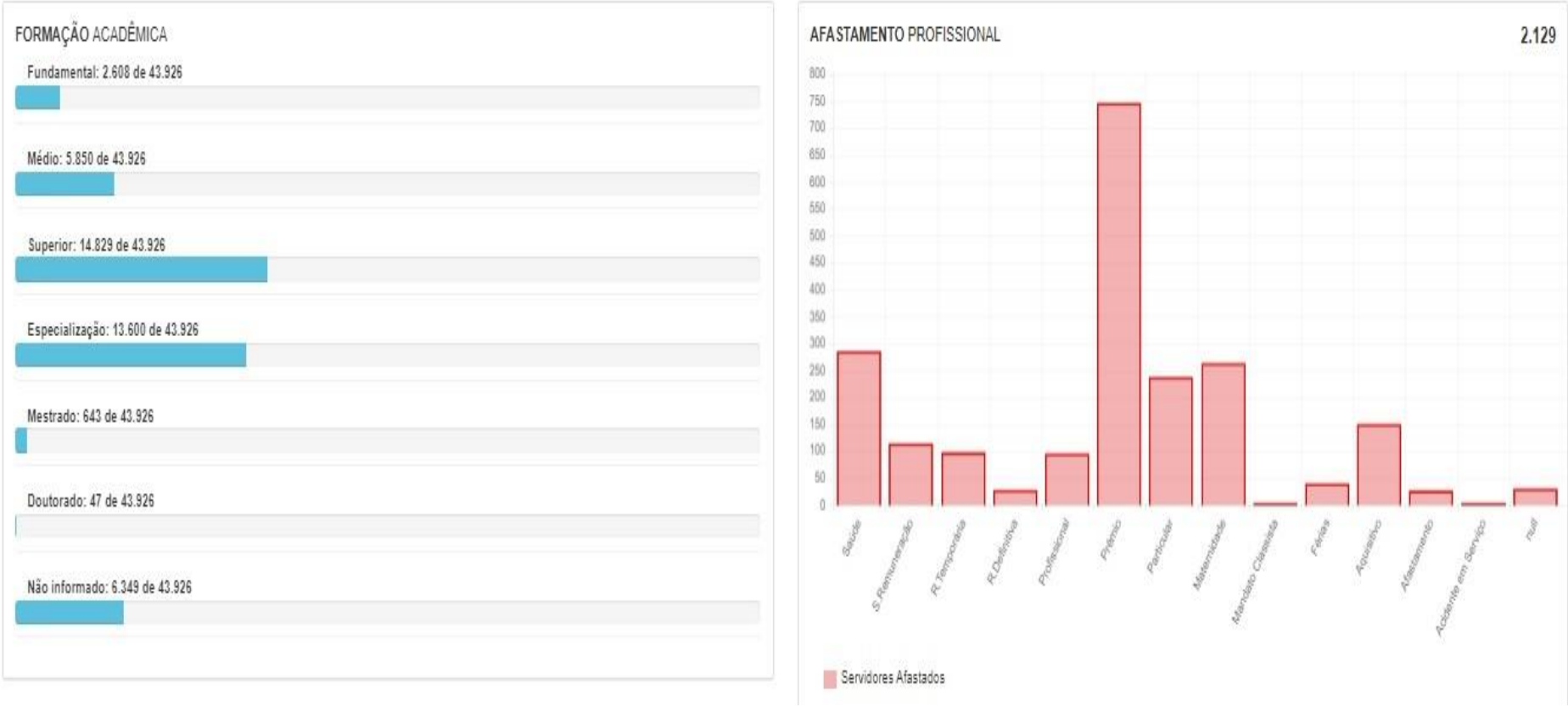
Figura 15 - Tela da opção SERVIDORES da plataforma Goiás360 - Parte 1:



Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Rolando a mesma tela, chega-se a mais informações que dizem respeito ao nível de escolaridades dos servidores (Fundamental, Médio, Superior, Especilaização, Mestrado, Doutorado e Não informado). Também há o gráfico que resgistra os afastamentos dos profissionais da rede, como aparece na figura 16.

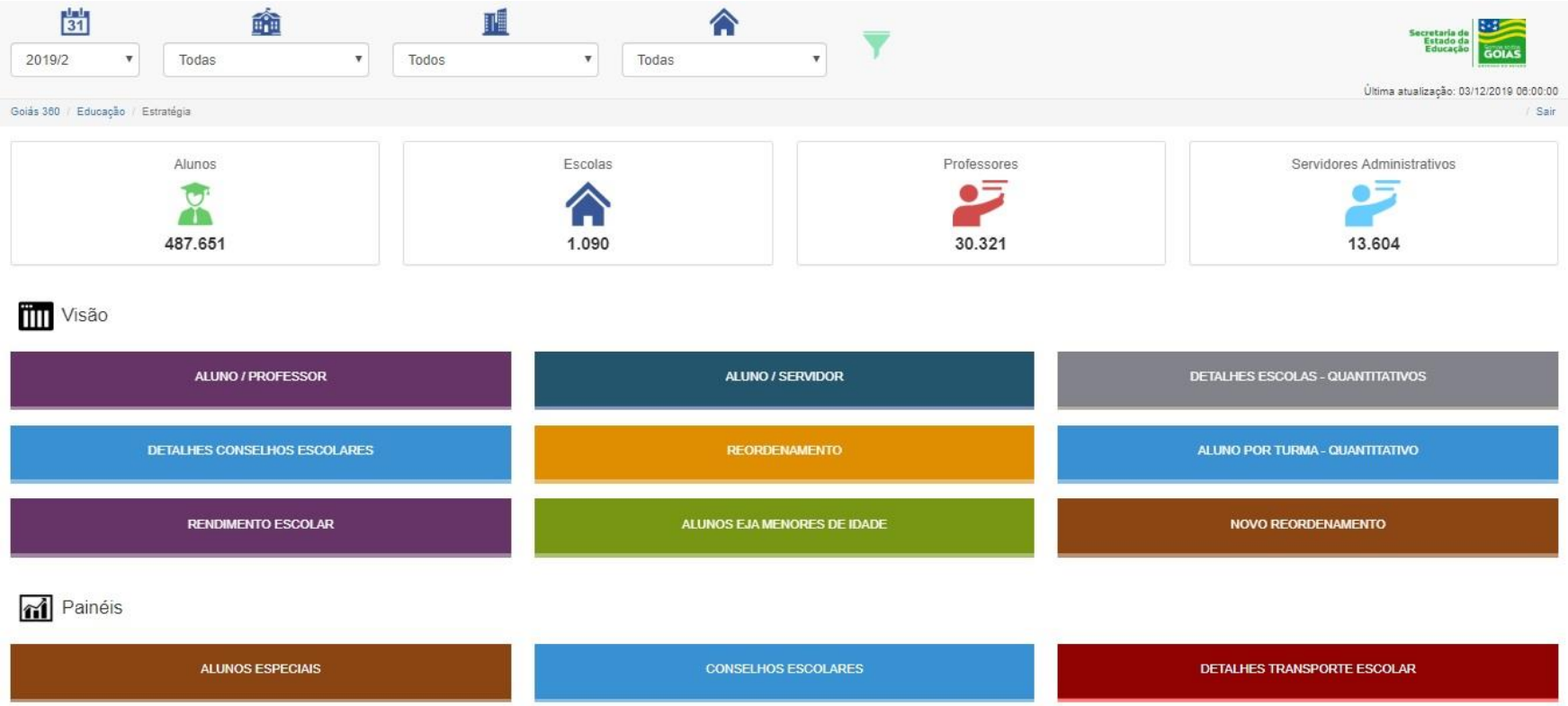
Figura 16 - Tela da opção SERVIDORES da plataforma Goiás360 - Parte 2:



Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Caso o gestor escolha ESTRATÉGIA, ele terá acesso a um painel que lhe dará várias opções, as quais, por sua vez, quando escolhidas, abrirão outras tantas possibilidades de busca de informações pelo usuário do sistema. As Figuras 17, 18, 19 e 20 apresentam as opções que podem ser acessadas pelos gestores, conforme o perfil de cada um, em função da sua área de atuação e necessidades de informações, para que possam traçar estratégias específicas para a tomada de decisões com maior segurança em sua área.

Figura 17 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 1:



Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

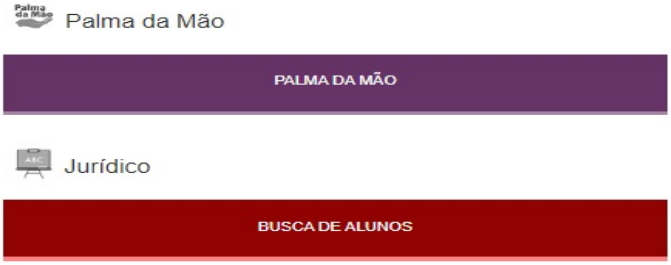
Figura 18 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 2:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Figura 19 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 3:

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

Figura 20 - Tela da opção ESTRATÉGIA da plataforma Goiás360 - Parte 4:



Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO.

As ilustrações apresentadas são uma pequena parte da gama de informações que podem ser acessadas pelos gestores, por meio da plataforma Goiás360. Na maioria das telas do sistema, ao serem abertas, o simples posicionamento do mouse sobre um gráfico, pode mostrá-lo na forma numérica ou abrir uma nova informação.

Além disso, ao clicar sobre os painéis, gráficos ou botões contidos nas telas apresentadas, também pode levar a acessar novas telas e muitas outras informações, as quais podem ser refinadas à medida que os usuários vão aplicando filtros para chegar exatamente às informações que estiverem precisando em determinado momento.

2.3.1 Análise de SWOT para a avaliação de instrumentos de Gestão Educacional na Seduc-GO

A análise de SWOT pode ser usada em qualquer atividade de planejamento ou análise que possa impactar futuras decisões financeiras, de planejamento e gerenciamento da escola ou estabelecimento, pois ela permite que os governadores e a sua gerência, realizem uma análise mais abrangente. (MORRISON, 2018).

O mesmo autor afirma ainda que a análise de SWOT é uma ferramenta que pode fornecer orientações aos gestores, professores e funcionários envolvidos no estudo, sobre o que é prático e menos eficaz nos sistemas e procedimentos da educação, assim como um plano para verificações da qualidade do ensino também é um exemplo que pode ser seguido.

Os governos estão cada vez mais interessados na qualidade da educação, enquanto os pais e alunos estão mais preocupados com a manutenção ou desenvolvimento dos padrões educacionais. Todavia, a qualidade da educação

depende de possibilitar aos professores mais controle sobre a sua prática. Novos fatos e o domínio da informação deram lugar a formas ativas de aprendizagem, que exigem que os estudantes compreendam profundamente, os assuntos e se envolvam na realização das atividades. (MURRAY; GRANT, 1998; HUTCHINGS, 1996 *apud* THOMAS *et al*., 2014).

Para o gerenciamento dos recursos do ambiente educacional, é necessário considerar certos aspectos gerenciais, pedagógicos, organizacionais e tecnológicos, que levam ao aprimoramento da organização educacional. A combinação desses aspectos é determinada pela complexidade da organização, do ambiente global e das tecnologias modernas.

A abordagem holística para gerenciar o ambiente educacional como um sistema integrado, deve ser uma abordagem eficiente para lidar com as questões mais importantes e realizar a análise estratégica com os gestores da área educacional, tendo que tomar as decisões em diferentes níveis. (STUKALINA, 2013).

Os gestores da educação podem utilizar as ferramentas tecnológicas disponibilizadas, para que consigam assim, obter vantagens em relação às abordagens tradicionais de gestão, visando à melhoria da educação e também da gestão, No entanto, é preciso definir até que ponto e quando essas ferramentas serão envolvidas na tomada de decisões estratégicas, devendo se preocupar com todo o ambiente educacional em que estão atuando.

Entende-se que a utilização da análise de SWOT, para avaliação da utilização de instrumentos tecnológicos na Gestão Educacional pela Seduc-GO, deve contribuir para a tomada de decisões no sentido de melhorar a qualidade do ambiente educacional da rede estadual de ensino de Goiás. Para tanto, os gestores da educação devem levar em consideração vários fatores externos e internos, que podem influenciar o processo de tomada de decisão.

Assim, um conjunto de ferramentas e iniciativas integradas de gerenciamento que podem ser usados no âmbito do desenvolvimento, é discutido como estratégia para melhoria do ensino em Goiás. Para lidar com a rápida mudança do ambiente, os gerentes precisam desenvolver novos planos estratégicos, por meio do planejamento estratégico, definindo a missão da organização e decidindo quais os recursos serão usados para cumprir esta missão.

O processo de análise estratégica na educação deve incluir a avaliação dos recursos internos em seu uso cotidiano, além de avaliação de influências externas na organização. Esses determinantes podem intervir na opção de práticas para alcançar os objetivos. (BABATUNDE; ADEBISI, 2012).

Os mesmos autores descrevem que, ao coletar e analisar os dados necessários para o processo de planejamento estratégico, os gestores empregam uma espécie de varredura ambiental, sendo que: os fatores ambientais internos da organização são classificados como pontos fortes e fraquezas; os fatores externos são classificados como oportunidades e ameaças.

Na Seduc-GO, o reconhecimento dos fatores ambientais internos, considerados como sendo os pontos fortes e os pontos fracos, assim como os fatores ambientais externos, envolvendo as oportunidades e as ameaças, foram registrados utilizando uma matriz SWOT 2x2, por se tratar de um método de diagnóstico frequentemente usado na análise estratégica.

2.4 Sistema de Gestão de Recursos Humanos - RH-Net

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos (RH-Net) tem por objetivo modernizar o trabalho de gestão de pessoas na esfera da administração estadual, utilizando recursos das tecnologias da informação e da comunicação.

O sistema do RH-Net possibilita o cumprimento às determinações das leis que versam sobre promoção e progressão dos planos de carreira e remuneração dos servidores estaduais, conforme estabelecido no Decreto nº 7.204, de janeiro de 2011. (GOIÁS, 2011).

Milhomens (2012) enfatiza o RH-Net como sendo uma tecnologia atualizada e amplamente difundida. Segundo o autor, ela pode ter a interface Web, pois a gestão do sistema é realizada pela área de recursos humanos. Além disso podem ser identificadas as ações realizadas por usuário e também armazenar todo o histórico funcional dos servidores.

Graças à integração de sistemas, um gestor da área de Recursos Humanos pode acessar com facilidade, os dados dos servidores da Secretaria de Estado da Educação de Goiás, utilizando a plataforma tecnológica Goiás360, podendo verificar o local de lotação, a carga horária, o horário de trabalho e outras informações de

qualquer servidor, o que antes provavelmente, demandaria grande dispêndio de tempo e energia.

A exemplo do Sige, o sistema RH-Net se presta também a alimentar os bancos de dados, de onde o Goiás360 busca os dados e os converte em informações que são apresentadas sob a forma de gráficos, painéis e tabelas, com a possibilidade de efetuar a exportação destas tabelas para o Microsoft Excel, por meio do qual o setor interessado poderá manusear tais informações de acordo com a necessidade de cada momento.

3 METODOLOGIA

3.1 Análise do Referencial Teórico e Metodológico

O processo de pesquisa deste estudo teve início com um levantamento bibliográfico e documental, seguido de leituras relacionadas ao tema definido. A pesquisa bibliográfica foi destinada a abordar em um item a gestão do conhecimento, gestão do conhecimento na educação, diferenciação entre gestão escolar e gestão educacional, funções e papeis da tecnologia na gestão educacional e instrumentos para gestão educacional, sendo adotada, no presente estudo, a análise de SWOT para a avaliação de instrumentos de gestão educacional; e no item dois, a gestão da educação em Goiás com enfoque na gestão do conhecimento na Seduc-GO, gestão do conhecimento para educação na Seduc-GO, instrumentos para gestão da educação na Seduc-GO e, por último, a análise de SWOT para a avaliação de instrumentos de gestão educacional na Seduc-GO.

A pesquisa documental foi relacionada à busca de documentos e de dispositivos legais relacionados às reformas administrativas que implicaram em alterações na estrutura organizacional ou na política educacional da Secretaria de Estado da Educação de Goiás, durante o período compreendido neste estudo, de 2011 a 2018.

O estudo é do tipo descritivo e, de acordo com Best (1972 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 20) - “delineia o que é - aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretações de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

Para a coleta dos dados, a abordagem utilizada foi do tipo qualitativa e, de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 33), esse tipo de pesquisa utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

A pesquisa qualitativa está de acordo, principalmente com a comunicação, a interação e as interpretações subjetivas do pesquisador. Em relação à confiabilidade, às exigências sobre as declarações dos participantes, à interpretação por parte do pesquisador deve ser claramente distinguível e documentada de maneira detalhada e reflexiva. (FLICK, 2013).

3.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo na Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO se deu através de questionário aplicado a 13 gestores de forma *on-line.* Essa opção foi em razão de restrições decorrentes da pandemia da Covid-19, no que se refere ao atendimento presencial, principalmente em órgãos públicos, além do fato de alguns servidores estarem afastados de seus postos de trabalho, por questões de idade ou saúde, e de alguns já terem-se aposentado ou se desligado do órgão, quando da realização da pesquisa, o que impediu que a mesma fosse executada presencialmente junto a cada um dos 13 participantes da amostragem.

Quanto ao procedimento técnico, para a elaboração do questionário, foi realizado um levantamento prévio por meio de contatos com informantes-chaves, a fim de definir as perguntas mais adequadas, selecionadas de acordo com o problema estudado.

De acordo com Gil (2010) e Thiollent (2013), a pesquisa de campo revela minúcia da realidade, sendo observadas diretamente as ações do grupo avaliado.

O questionário foi composto por 16 questões fechadas de múltipla escolha (Apêndice D). Os dados coletados não sofreram qualquer alteração para garantir a fidedignidade da pesquisa e para possível comparação com os demais dados. O formulário foi apresentado de modo *on-line* aos gestores da Seduc-GO que foram selecionados para respondê-lo.

A prioridade foi para os servidores das áreas de gestão de Recursos Humanos e de Gestão Pedagógica, bem como dois ocupantes do cargo de Subsecretário Regional de Educação.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa é basicamente realizada com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

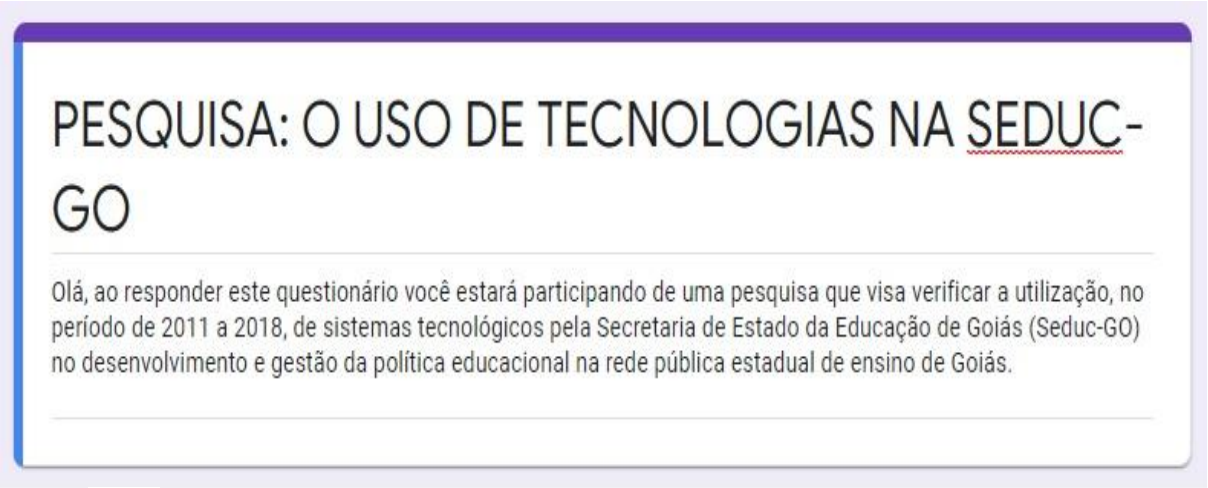
Por meio de contatos prévios, à distância, foram prestados esclarecimentos aos participantes, informando-os acerca da pesquisa, seus objetivos e os motivos de terem sido escolhidos para participarem voluntariamente, mencionando os instrumentos preparados para a efetivação, tais como o próprio Questionário (Apêndice D), um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E), um Termo de Consentimento da Participação da Pessoa Como Sujeito (Apêndice F) e uma Declaração de Instituição Coparticipante (Apêndice G).

Para que os gestores participantes da pesquisa pudessem acessar o questionário e respondê-lo, foi disponibilizado por meio de um *link* enviado pelo pesquisador a cada um deles, permitindo-lhes acessá-lo no *Google Forms,* um serviço gratuito da plataforma Google, que foi utilizado na realização da pesquisa. (GOOGLE.COM, 2020).

A coleta *on-line*, como fonte primária para obtenção de dados, resultou das respostas dos sujeitos participantes acerca do contexto em que estiveram imersos na gestão educacional na Seduc-GO, durante o período focado pela pesquisa, entre 2011 a 2018.

De posse do *link* (https://forms.gle/bme8hatLxwLwXEYn8), os gestores puderam acessar ao questionário, responder e enviar de volta preenchido, tudo de forma totalmente *on-line*. (Figura 21).

Figura 21 - Convite da pesquisa *on-line* para gestores da Seduc-GO:



Fonte: Autor da pesquisa.

Na medida em que cada participante concluía o preenchimento das respostas e clicava no botão enviar, no final do questionário, o formulário era incrementado a partir das respostas marcadas para cada uma das questões, e os gráficos estatísticos eram então gerados e atualizados, sendo disponibilizados todos os dados completos para o pesquisador.

Dessa forma, através das respostas, esses sujeitos tiveram a oportunidade de externar as suas percepções e entendimento quanto às experiências vivenciadas, em suas respectivas rotinas de trabalho, enquanto gestores, durante o intervalo temporal abordado neste estudo.

As respostas dos participantes para todas as questões foram quantificadas e, automaticamente, produziram gráficos estatísticos, os quais foram objetos de análise e comentários pelo pesquisador (Apêndice G). Posteriormente, as análises foram transformadas em quadros para a visualização global dos resultados, por parecer uma alternativa melhor do que expor e comentar o gráfico de cada resposta. Além disso, essa estratégia destaca-se por ser didaticamente melhor apresentável.

Vale destacar que o processo de amostragem determinante neste estudo foi a não probabilística, pelo fato da pesquisa ser mais direcionada para duas áreas específicas da gestão educacional. De acordo com Reis (2019), ao usar a amostragem não probabilística, o pesquisador não sabe qual é a probabilidade que tem um elemento da população de pertencer à amostra. Portanto, os resultados da amostra não podem ser estatisticamente generalizados para a população, porque não se pode estimar o erro amostral.

Se as características da população acessível forem semelhantes às da população-alvo, os resultados podem ser equivalentes aos de uma amostragem probabilística, mas não se pode garantir a confiabilidade. Alguns dos usos habituais da amostragem não probabilística são os seguintes: a) como etapa preliminar em projetos de pesquisa; b) em projetos de pesquisa qualitativa; c) em casos onde a população de trabalho não pode ser enumerada.

Para a análise SWOT específica da plataforma tecnológica Goiás360, foi realizado um levantamento prévio de fatores potencialmente vistos como pontos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, decorrentes da implementação na Seduc-GO, tendo sido elencados entre cinco a oito itens, como será mostrado mais adiante, na abordagem deste assunto.

Para confirmar os fatores positivos e negativos que foram identificados preliminarmente, decorrentes dos ambientes internos e externos da Seduc-GO em relação ao sistema Goiás360, esses foram submetidos à apreciação dos gestores participantes da pesquisa, por meio das quatro perguntas que compuseram o último bloco do questionário (questões 13, 14, 15 e 16).

O formulário da pesquisa foi elaborado com 16 questões objetivas de múltipla escolha, das quais algumas permitiam a marcação de apenas uma das alternativas, ao passo que em outras, os participantes podiam marcar até todas as respostas.

O primeiro bloco envolveu as quatro primeiras perguntas, que eram voltadas para identificar o perfil dos gestores da Seduc-GO participantes da pesquisa. O bloco seguinte, da questão quinta a oitava, teve como finalidade, verificar a área de atuação e os recursos de sistemas tecnológicos utilizados nos respectivos setores de cada um desses gestores. Já o terceiro bloco, da nona à décima segunda pergunta, visava obter a opinião dos participantes em relação à facilidade ou dificuldade de acesso à informação na Seduc-GO, antes e depois da implementação do sistema Goiás360.

O quarto e último bloco, também com quatro questões, foi direcionado à realização de uma análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) um pouco resumida, no sentido de que os gestores pudessem apontar as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, em relação à implantação e uso do sistema Goiás360 na Seduc-GO.

O quadro 8, a seguir, resume a estrutura do questionário aplicado na pesquisa, enquanto os. resultados serão apresentados e discutidos na próxima seção.

Quadro 8 - Estrutura do questionário aplicado aos gestores da Seduc-GO:

Tipo de Questões	Blocos de Questões	Questões	Perfil das Questões
Objetivas	1º bloco	1 a 4	Identificar o perfil dos gestores da Seduc-GO.
	2º bloco	5 a 8	Área de atuação e uso de sistemas tecnológicos.
	3º bloco	9 a 12	Percepção dos participantes: facilidade/dificuldade de acesso à informação e tomada de decisões.
	4º bloco	13 a 16	Apontar principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para a análise de SWOT do sistema Goiás360.

Fonte: Autor da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa serviram para avaliar a utilização de recursos tecnológicos pelos gestores da Seduc-GO, como ferramentas de apoio para a tomada de decisões na gestão educacional da rede pública estadual de ensino de Goiás, além de servir para a validação ou contraposição da matriz de SWOT proposta para este tipo de análise para a plataforma Goiás360. Participaram da pesquisa *on-line,* treze pessoas que ocuparam cargos de gestores na Seduc-GO, durante o intervalo de tempo delimitado neste estudo, compreendendo o período de 2011 a 2018, envolvendo duas gestões governamentais. A primeira, de 2011 a 2014, quando da reforma da educação, ocorrida em 2011 por meio da implementação do Programa Pacto Pela Educação, e a segunda, de 2015 a 2018, marcada pela disponibilização aos gestores da plataforma Goiás360, criada em 2015.

4.1 Pesquisa *on-line* - Blocos 1 a 3

O foco do primeiro bloco de perguntas, apresentado no quadro 9, envolveu as quatro questões iniciais e visava conhecer o perfil dos participantes da amostra, os quais atuaram como gestores na Seduc-GO ao longa de duas gestões de governo.

Quadro 9 - Primeiro bloco de perguntas aos gestores da Seduc-GO, 2011- 2018:

Bloco 1 - Questões	Cargos	Valores		Total
		N	%	
1- Função de gestão exercida	Gerente	7	53,8	**19***
	Superintendente	6	46,2	
	Chefe de Núcleo	4	30,8	
	Subsecretário	2	15,4	
2- Vínculo empregatício	Servidor Efetivo	11	84,6	**13**
	Servidor Comissionado	2	15,4	
3- Tempo de gestão (anos)	Oito ou mais	5	38,5	**13**
	Dois a quatro	4	30,8	
	Menos de um	2	15,4	
	De seis a oito	1	7,7	
	De quatro a seis	1	7,7	
4- Formação acadêmica	Especialista	7	53,8	**13**
	Mestre	4	30,8	
	Doutor	1	7,7	
	Graduado	1	7,7	

Fonte: Autor da pesquisa.

O primeiro questionamento teve por objetivo identificar os cargos ocupados pelos gestores (Subsecretário, Superintendente, Chefe de Núcleo ou Gerente), sendo que, conforme aparece no quadro 9, somadas as respostas desta questão resulta um total de 19, ultrapassando a quantidade de 13 participantes, por ser possível uma pessoa exercer mais de um cargo ao longo de uma gestão governamental.

Quanto ao tipo de vínculo empregatício (Efetivo ou Comissionado), indagado na segunda pergunta, apenas dois não eram efetivos, ao passo que 11 eram servidores de carreira e apenas dois comissionados, o que pode estar relacionado ao fato de o governo goiano ter adotado a partir de 2011 a seleção de servidores efetivos, por meritocracia, para as funções de gerentes nos diversos órgãos.

A terceira questão, destinada a verificar o tempo de experiência dos participantes em funções de gestão, registrou que: 05 deles tinham 8 anos ou mais ocupando chefias; 01 com 6 a 8 anos; 01 com 4 a 6 anos; 04 com 2 a 4 anos; e apenas 02 estiveram menos de 1 ano como gestores.

Quanto à formação acadêmica dos gestores (Graduado, Especialista, Mestre ou Doutor), apurada na questão 4, mostrou: 07 gestores com pós-graduação em nível de especialização; 04 com mestrado; 01 com doutorado; e 01 apenas com a graduação O maior número de especialistas pode ter relação com maior número de gerentes identificados na questão 1, cuja função é mais operacional. Já o caso de apenas um ser doutor e quatro mestres pode ser em função da maior dificuldade de acesso a cursos de pós-graduação *stricto sensu*, devido a restrições legais e limitações administrativas para a liberação remunerada de servidores por dois ou quatro anos para aprimoramento profissional.

Como já apresentado anteriormente no quadro 8, as quatro perguntas do questionário que compuseram o segundo bloco tiveram como foco, verificar a área de atuação de cada um dos gestores participantes da pesquisa, bem como apontar quais dos sistemas disponibilizados pela Seduc-GO seus respectivos setores mais utilizavam. Também teve o propósito de verificar com qual frequência e quais as funcionalidades faziam uso do sistema Goiás360.

O quadro de número 10, a seguir, apresenta os resultados das quatro questões d esse segundo bloco de perguntas do questionário dedicadas a realizar tal levantamento.

Quadro 10 - Segundo bloco de perguntas aos gestores da Seduc-GO, 2011- 2018:

Bloco 2 - Questões	Área de Atuação	Valores		Total
		N	%	
5- Área de atuação na gestão educacional	Gestão pedagógica	6	46,2	13
	Recursos Humanos	3	23,1	
	Administrativa	3	23,1	
	Tecnológica	1	7,7	
6- Sistemas tecnológicos mais utilizados	Goiás360	11	84,6	26*
	SIGE	8	61,8	
	RH Net	4	30,8	
	Outros sistemas	3	23,1	
7- Frequência de utilização do Goiás360	Muito	6	46,2	13
	Com frequência	4	30,8	
	Não utilizava	2	15,4	
	Pouco	1	7,7	
8- Opção mais acessada no Goiás360	Escolas	8	61,5	25**
	Estratégia	8	61,5	
	Servidores	5	38,5	
	Alunos	4	30,8	

Fonte: Autor da pesquisa.
*O mesmo gestor utilizava mais de um sistema.
**Acesso em mais de uma opção pelo mesmo gestor.

A seguir, o terceiro bloco de questões se destinou a verificar a percepção dos participantes da pesquisa em relação à facilidade ou dificuldade de acesso à informação na Seduc-GO, antes e depois da implementação do sistema tecnológico Goiás360 (Quadro 11).

Quadro 11 - Terceiro bloco de perguntas aos gestores da Seduc-GO, 2011- 2018:

Bloco 3 - Questões	Resposta do Gestor	Valores		Total
		N	%	
9- Acesso à informações antes do Goiás360	Muito difícil	11	84,6	13
	Muito fácil	2	15,4	
10- Acesso à informações a partir do Goiás360	Mais fácil	13	100,0	13
11- Acesso à informação no Goiás360 e a atuação do gestor	Auxilia muito	12	92,3	13
	É irrelevante	1	7,7	
12- Acesso à informação no Goiás360 e a tomada de decisões pelos gestores	Maior segurança	11	84,6	18*
	Maior agilidade	7	53,8	

Fonte: Autor da pesquisa.
*Cinco gestores optaram em maior segurança e agilidade.

A nona indagação do questionário para os gestores foi destinada a verificar a visão dos gestores em relação à facilidade ou dificuldade de acesso à informação que tinham antes da implantação da plataforma Goiás360. A grande maioria, onze gestores, informou que tinha muita dificuldade para obter informações, ao passo que

apenas dois responderam que o acesso à informação anteriormente era fácil. Este fato se justifica na medida em que um dos participantes da pesquisa era responsável pela área tecnológica, tendo acesso direto às informações, enquanto outro gestor era de um setor que lidava quase que exclusivamente com processos físicos e acessava informações via sistema de recursos humanos.

A décima questão que considerou o acesso a informações em um novo cenário, a partir da implementação do sistema Goiás360, revelando em seus resultados que os gestores entenderam, com unanimidade, que o acesso à informação se tornou mais fácil, invertendo totalmente a situação em relação ao período que precedeu a disponibilização da plataforma Goiás360, quando a quase totalidade informou dificuldade de acesso às informações.

O resultado da décima primeira pergunta foi marcado com respostas que deixou evidente, da grande maioria dos gestores, sobre o acesso às informações decorrentes da implementação do sistema Goiás360. Foi compreensível que o novo sistema passou a auxiliar muito na atuação dos gestores da Seduc-GO. Quanto a um dos participantes ter respondido ser irrelevante para a atuação do gestor o acesso a informações via Goiás360, mais uma vez se refere ao setor que utiliza quase que exclusivamente o sistema de recursos humanos.

Ao que se refere às respostas atribuídas para a questão de número doze, ficou demonstrado que os participantes reconheceram que o acesso às informações, possibilitado por meio da utilização do sistema Goiás360, proporcionou uma maior segurança e garantia de maior agilidade à tomada de decisões pelos gestores. Essa pergunta finalizou o terceiro bloco de questões sobre a percepção dos gestores, quanto ao acesso às informações na Seduc-GO, antes e depois do Goiás360.

4.2 Pesquisa *on-line* - Bloco 4 - Análise de SWOT do Sistema Goiás360

Na sequência, o quarto e último bloco do questionário, contou com quatro perguntas que visaram validar, ou não, a matriz de SWOT do sistema Goiás360, inicialmente proposta, elaborada a partir de um levantamento preliminar realizado com informantes-chave, conforme apresentada no quadro 12.

Dessa forma, foram submetidos à apreciação dos gestores participantes, os fatores identificados na sondagem inicial, para que pudessem apontar os principais motivos que poderiam ser considerados como os pontos fortes e fracos do ambiente

interno, bem como aqueles que poderiam representar possíveis oportunidades ou ameaças advindas do ambiente externo da Seduc-GO, em relação ao uso do sistema Goiás360.

Quadro 12 - Matriz de SWOT do Sistema Goiás360:

	Fatores Positivos	**Fatores Negativos**
Fatores Internos	**Strengths (Foças)**	**Weaknesses (Fraquezas)**
	• Maior transparência na gestão; • Melhoria da governança (estratégias), possibilitando intervir para conter ou corrigir distorções; • Melhor controle de toda a rede (escolas, alunos e servidores); • Maior facilidade e rapidez no acesso às informações; • Maior tempo disponível para cada setor focar em suas atividades principais, aumentando a produtividade; • Informações mais confiáveis extraídas de dados atualizados e sem redundâncias; • Maior segurança e agilidade na tomada de decisões.	• Falta de capacitação do quadro de servidores e gestores para a utilização dos recursos do sistema; • Alta restrição de acesso às informações para alguns perfis de servidores ou gestores; • Falta de atualização de dados no sistema pelos segmentos responsáveis; • Falta de motivação ou desinteresse para utilizar os recursos do sistema na rotina de trabalho; • Falta de manutenção ou de atualização dos recursos do sistema.
Fatores Externos	**Oportunities (Oportunidades)**	**Threats (Ameaças)**
	• Cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI); • Cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB); • Cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE); • Cumprimento do Plano Estadual de Educação (PEE); • Avaliações externas para aferição do nível de aprendizagem dos alunos, tais como IDEB, SAEB e Prova Brasil; • Monitoramento de órgãos de controle externo, tais como Conselho Estadual de Educação (CEE) e Conselho de Acompanhamento de Controle Social do FUNDEB (CACS/FUNDEB); • Controle interno pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE/GO).	• Falta de recursos financeiros para investimentos na manutenção e melhoria do sistema; • Falta de recursos financeiros para melhoria do parque tecnológico da Seduc/GO para uso otimizado do sistema; • Limitações para melhoria da qualidade da conectividade de internet para a transmissão de dados; • Impedimento ou restrições para acessar dados de sistemas de outros órgãos estaduais ou nacionais; • Interferências externas em questões tecnológicas ou educacionais; • Interferências de entidades representativas de classes dos trabalhadores, como o Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado de Goiás (SINTEGO).

Fonte: Autor da pesquisa.

As questões décima terceira e décima quarta, foram dedicadas à verificação junto aos gestores, bem como quais os pontos que julgavam como forças e fraquezas, respectivamente, levando em consideração o ambiente interno, enquanto as questões décima quinta e décima sexta foram propostas para apurar as oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente externo à Seduc-GO.

Quadro 13 - Análise SWOT do Sistema Goiás360 da Seduc-GO, 2011- 2018:

Questões	Bloco 4 – Perguntas	Valores		Total
		N	%	
13- Forças	Maior facilidade e rapidez no acesso às informações.	12	92,3	66
	Maior transparência na gestão.	10	76,96	
	Melhoria da governança (estratégias), possibilitando intervir para conter ou corrigir as distorções.	10	76,96	
	Melhor controle de toda a rede (escolas, alunos e servidores).	10	76,96	
	Informações mais confiáveis extraídas de dados atualizados e sem redundâncias.	10	76,96	
	Maior tempo disponível, para que cada setor possa focar em suas atividades principais, aumentando a produtividade.	7	53,8	
	Maior segurança e agilidade na tomada de decisões.	7	53,8	
14- Fraquezas	Falta de atualização de dados no sistema pelos segmentos responsáveis.	9	69,2	26
	Falta de capacitação do quadro de servidores e gestores para a utilização dos recursos do sistema.	6	46,2	
	Alta restrição de acesso às informações para alguns perfis de servidores ou gestores.	4	30,8	
	Falta de manutenção ou atualização dos recursos do sistema.	4	30,8	
	Falta de motivação ou desinteresse para utilizar os recursos do sistema na rotina de trabalho.	3	23,1	
15-Oportunidades	Cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI).	11	84,6	46
	Avaliações externas para aferição do nível de aprendizagem dos alunos, tais como IDEB, SAEB e Prova Brasil.	9	69,2	
	Monitoramento de órgãos de controle externo, tais como Conselho Estadual de Educação (CEE) e Conselho de Acompanhamento de Controle Social do Fundeb (CACS Fundeb).	7	53,8	
	Cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE).	5	38,5	
	Cumprimento do Plano Estadual de Educação (PEE).	5	38,5	
	Controle interno pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO).	5	38,5	
	Cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).	4	30,8	
16- Ameaças	Limitações para melhoria da qualidade da conectividade de internet para a transmissão de dados.	6	46,2	24
	Falta de recursos financeiros para investimentos na manutenção e melhoria do sistema.	5	38,5	
	Falta de recursos financeiros para melhoria do parque tecnológico da Seduc-GO, obtendo um uso otimizado do sistema.	5	38,5	
	Impedimento ou restrições para acessar dados de sistemas de outros órgãos estaduais ou nacionais.	4	30,8	
	Interferências externas em questões tecnológicas ou educacionais.	3	23,1	
	Interferências de entidades representativas de classes dos trabalhadores, como o Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás (Sintego).	1	7,7	

Fonte: Autor da pesquisa.

Verificando o quadro 13, pode-se constatar que a matriz de SWOT levantada a partir de uma sondagem inicial e submetida à avaliação dos gestores participantes da pesquisa, acabou sendo validada, tendo em vista todos os itens terem sido confirmados e marcados nas respostas das questões de números 13 a 16, com destaque para alguns fatores mais escolhidos nas mesmas, evidenciando os pontos positivos e negativos, relativos, tanto ao ambiente interno da Seduc-GO quanto ao externo.

Mediante a pesquisa realizada e diante deste panorama em que a matriz de SWOT proposta para o sistema Goiás360 foi validada junto aos gestores, oportuno se torna efetuar o cruzamento dos fatores confirmados, tanto positivos quanto negativos, dos ambientes interno e externo, com outras informações apresentadas no presente estudo, dedicando-se as duas sessões seguintes a esta finalidade.

4.2.1 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

FORÇAS - Um parque tecnológico de microcomputadores de um órgão, como o da Seduc-GO, interligados em rede e conectados à internet, superam todos os limites dos meios de comunicação em massa tradicionais, principalmente se considerar as suas limitações em relação ao volume e a velocidade da transmissão e do processamento de dados na atualidade.

Porém, os recursos tecnológicos atuais de telecomunicação se interligam e, além da transmissão de um grande volume de dados em alta velocidade, permitem também o multidirecionamento.

Dessa forma, 12 dos 13 gestores participantes da pesquisa, o que representa 92,3%, indicaram a resposta “maior facilidade e rapidez no acesso às informações”, como ponto forte da plataforma Goiás360 no ambiente interno da Seduc-GO.

Outros quatro pontos fortes foram referendados por 10 dos gestores: “maior transparência na gestão”; “melhoria da governança”; “melhor controle de toda a rede”; e “informações mais confiáveis extraídas de dados atualizados e sem redundâncias”, todas atingindo 76,96% de indicações, o que demonstra que a implantação do sistema Goiás360 corroborou para agilizar as tarefas diárias dos gestores.

Esse resultado é altamente positivo para a melhoria da qualidade dos serviços, uma vez que os percentuais citados dos gestores sugerem fortemente o apoio do sistema para a gestão.

Sobre essa participação, Araújo e Schwamborn (2013, p. 192) descrevem que “pessoas que são estimuladas a desenvolver alguma ação e a contemplação de programas, facilita a concretização do objetivo proposto”.

As forças ou pontos fortes da organização são controláveis, propiciam condições favoráveis ao seu ambiente e são relevantes para o planejamento estratégico, sendo qualidades amplamente exploradas pela organização em sua área de atuação e também para mobilização operacional. As forças da organização possibilitam manter um bom posicionamento de mercado e reduzem as fraquezas. (PEREIRA *et al.,* 2002; REZENDE, 2008; SILVA *et al.*, 2011).

De acordo com Rodrigues *et al.* (2005), quando os pontos fortes estão nivelados para satisfazer as oportunidades, como fatores críticos de sucesso, com certeza a organização será considerada competitiva ao longo do tempo e as oportunidades podem desencadear uma nova orientação de negócio ou uma nova estratégia organizacional.

O fato de vários pontos fortes terem tido respaldo dos gestores ao receberem números de indicações bem próximos da opção mais apontada, revela ter equilíbrio nas avaliações.

FRAQUEZAS - Ainda referente ao ambiente interno, a “falta de atualização de dados no sistema pelos segmentos responsáveis” foi apontada como ponto fraco de maior risco ao sistema Goiás360, indicada por 9 gestores, correspondendo 69,23% dos participantes.

Esse percentual revela que a não inserção de dados no sistema pelos responsáveis por essa tarefa, representa uma fragilidade em contraposição aos principais pontos positivo destacados na questão anterior.

Na sequência se situaram a “falta de capacitação dos servidores e gestores, com 6 indicações (46,2%), além de “perfis de servidores e ou gestores com alta restrição de acesso”, e “falta de manutenção ou atualização do sistema”, ambas marcadas por 4 gestores (30,8).

Como descrevem Silva *et al.* (2011), ao se analisar a importância do ambiente interno, pode-se verificar as vantagens e assim, as forças são potencializadas para

dessa forma, aumentar a participação de mercado, elaborar estratégias para reduzir ou até mesmo suprimir as fraquezas mensuradas.

Senge (1990 *apud* EDOSIO, 2014), ressalta a construção das visões compartilhadas, descrevendo que isso envolve o estabelecimento de uma visão única e compartilhada dentro da organização. O fato é que as pessoas aprendem a se comprometer com as organizações ou grupos que têm uma visão mutuamente sustentada. Nas corporações em que há uma visão compartilhada, as pessoas se esforçam para alcançar os objetivos juntas.

A ideia de visão compartilhada remete à possibilidade de sistema Goiás360 da Seduc-GO, possibilitar o compartilhamento de informações atualizadas e com rapidez. Todavia, a fragilidade decorrente da não atualização imediata dos dados pelos agentes responsáveis por essa tarefa, coloca em risco o acesso às informações sempre atualizadas.

Um cenário ideal na área da tecnologia da informação requer que os bancos de dados sejam sempre atualizados através da constante entrada de dados, com o objetivo de prover as informações oriundas de dados o mais atualizado possível, e de preferência em tempo real.

No caso da Seduc-GO, dá para se ter uma ideia do volume da massa de dados processada diariamente, devido à grande abrangência da rede estadual de ensino, que envolve 246 municípios goianos, com mais de mil unidades escolares, mais de 500 mil alunos e mais de 40 mil servidores. A literatura mostra que o conhecimento deve ser distribuído em processos, para que as novas informações de inúmeras origens, sejam compartilhadas. Todavia, isso requer que a organização instigue à ação e a participação de seus atores, assegurando a sucessão do conhecimento informativo e, consequentemente, a melhoria de desempenho de todos ao acessar o sistema. (HUBER, 1991; LEE; YANG, 2000; YUAN *et al.*, 2010).

Brown e Duguid (2001) reforçam que as trocas de um grupo, oriundas da prática diária que dominam um conhecimento específico (setor), culmina em uma linguagem comum para todos.

As fraquezas inviabilizam o bom desempenho de uma organização, e portanto, devem ser eliminadas. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). Os aspectos negativos, que são fatores internos do serviço ou unidade, devem ser controlados pela própria empresa e são importantes na elaboração do planejamento estratégico.

Como comentado acima, no ponto de vista dos gestores, a falta de capacitação dos usuários para a utilização dos recursos do sistema, apareceu em segundo lugar como ponto fraco interno, seguido por outras duas opções empatadas em terceiro lugar. Essa ressalta o número de indicações, que foram a alta restrição de acesso às informações para alguns perfis de servidores ou gestores e também a falta de manutenção ou de atualização dos recursos do sistema, como sendo os principais fatores que podem comprometer a usabilidade do sistema.

4.2.2 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

OPORTUNIDADES - As oportunidades decorrem de fatores externos que influenciam positivamente a organização. Como a Seduc-GO é um órgão público, o cumprimento de diretrizes relacionadas às políticas governamentais, representam grande parte das oportunidades, na medida que sejam tomadas como fatores desafiadores que servem de motivação para alcançar metas e objetivos exigidos.

Dessa forma,as oportunidades observadas e analisadas no presente estudo, em relação ao sistema Goiás360, são mostradas inicialmente no quadro 13 como resultado de uma sondagem inicial e depois no quadro 14, sendo reclassificadas conforme os resultado da pesquisa realizada.

Em relação a esse aspecto positivo externo, foram apresentadas aos gestores, indagações envolvendo leis, planos, conselhos, controle fiscal e aferição do nível de aprendizagem, os quais a Seduc-GO é submetida para validar, justificar e consolidar o uso do sistema Goiás360.

A opção mais indicada nas respostas dos gestores ao questionário, foi a “Lei de Acesso à Informação (LAI)”. A lei, nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 **(**BRASIL, 2011), descreve que toda entidade associada ao poder público deve prover transparência de informações, com o objetivo de permitir amplo acesso e propagação de dados públicos, disponibilizados de forma permanente e íntegra

Logo, o fato deste fator ter sido o mais indicado pelos gestores da Seduc-GO na questão 15, confirma que o cumprimento da mencionada lei vigente é uma oportunidade real resultante do uso do sistema Goiás360.

Segundo Azevedo (2015), na educação brasileira, a tecnologia sempre esteve a serviço do governo, principalmente os meios de comunicação, como o jornal, o

telégrafo, o rádio e a televisão. Assim também é com o computador e as redes, entre elas a internet.

O potencial da interatividade e da interconectividade, desencadeia mudanças no comportamento dos funcionários das burocracias estatais e também dos usuários dos serviços de informação, uma vez que agilizam procedimentos, encurtam caminhos, intensificam e melhoram a qualidade dos serviços e relacionamentos.

Ações que visam promover o acesso à informação, foram desencadeadas em todo o Brasil. O governo federal estimulou todas as esferas a disponibilizarem acesso para que o cidadão possa ingressar e obter informações em múltiplas bases investigativas, tais como as informações de repasses de recursos financeiros da União para Estados e Municípios, assim como o Siga Brasil, o qual permite amplo acesso ao sistema de informações sobre o orçamento público - SIAFI. (SILVA; EIRÃO; CAVALCANTE, 2013).

Portanto, o sistema Goiás360 também se enquadra como uma oportunidade no quesito de exigir que os gestores educacionais tenham muita atenção ao garantir a integridade dos dados, sempre processando as informações de forma segura e fidedignas.

As avaliações externas para aferição do nível de aprendizagem dos alunos foi a opção classificada como segunda colocada em número de indicações, o que pode ser imputado à possibilidade de acompanhamento permanente do rendimento e frequência dos alunos, permitindo assim, desencadear ações corretivas no sentido de evitar distorções que possam resultar em desvio do padrão aceitável para as avaliações externas, sendo esta mais uma oportunidade decorrente da plataforma Goiás360.

Logo depois, figurou o monitoramento de órgãos de controle externo, o que também pode ser atribuído à facilidade de acesso às informações, tais como quantidades de alunos, professores, de escolas urbanas e rurais, além de uma série de outras informações de toda a rede, também disponibilizadas pelo Goiás360.

Igualmente, todas as demais opções da questão, foram convalidadas pelos gestores como oportunidades, o que pode levar a crer que o sistema possibilita reduzir dispêndio de energia dos mesmos no acompanhamento e controle de metas, no cumprimento de dispositivos legais e na verificação de despesas de diversas naturezas e suas prestações de contas.

AMEAÇAS - Fechando a análise de SWOT em relação aos fatores advindos do ambiente externo à Seduc-GO, que podem ser considerados possíveis ameaças à plataforma Goiás360, conforme visualizado nos quadros 13 e 14.

O maior número de respostas registradas foi para a opção “limitações na melhoria da internet para a transmissão de dados”. Essa indicação dos gestores da Seduc-GO vai ao encontro da ação: “Unificar e consolidar bases de dados institucionais (corporativas)”, que constou no Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2017-2019 (PDTI 2017-2019) do Estado de Goiás. Porém, essa referência aparece com o *status* no “Replanejada” no novo Plano para o biênio 2020-2021. (PDTI, 2020-2021, p.13).

O PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação (TI), que atendem necessidades tecnológicas e de informação do Estado. Ela possibilita o alinhamento dos recursos aplicados em TI pelo governo de Goiás. (PDTI, 2020-2021, p.6).

Portanto, o maior resultado obtido na questão 16 discutida, mostra que a necessidade de melhoria da internet é fundamental. Esse resultado reforça que para se ter informações fidedignas é necessário que os bancos de dados sejam sempre atualizados, o que requer qualidade de conexão para a transmissão dos dados.

O volume de consumidores e do tráfego de dados aumentou de forma considerável no Brasil em 300%, entre os anos de 2007 a 2017. Todavia, a expansão da rede não acompanhou a demanda e por isso, enfrenta constantes problemas de sobrecarga, principalmente nas grandes cidades. (E-DISCUSSÃO, 2017). Além disso, os próprios serviços públicos não conseguem realizar as atividades corriqueiras oferecidas à população por seus gestores.

O planejamento de um serviço para a disseminação da informação na educação, envolverá estratégias para disponibilizar informações adequadas, em suas dimensões de conteúdo, forma e tempo. (O’BRIEN, 2011). Logo, a limitação da internet para a transmissão de dados dentro de um sistema governamental, é indicativo de ameaça, e deve ser considerado e revisto como prioridade, para que as informações fluam e as resoluções sejam efetivadas.

De acordo com Azevedo (2015, p.37), a internet é um importante veículo que auxilia na construção de imagem das organizações governamentais (e da reputação). A recepção da informação pelos usuários da internet é mediada por um aparato midiático, segmentado ou massivo.

Na sequência, apareceram as opções: “falta de investimentos para melhorias do sistema” e “atualização do parque tecnológico”, ambas com cinco indicações. Esse resultado transparece o que é notório no ramo da tecnologia, isto é, tanto sistema (*software*), quanto equipamentos (*hardware*), devem sempre ser aprimorados e modernizados.

Isso reafirma que a viabilização de investimentos financeiros, podem garantir a manutenção, avanços nos sistemas e também na renovação de equipamentos, assegurando assim, uma melhor logística de gestão da Seduc-GO para a utilização do sistema Goiás360. Caso contrário, a falta de destinação de recursos para investimentos dessa natureza, pode representar ameaça considerável à plataforma Goiás360.

Dessa forma, foi possível verificar que todos os fatores levantados na sondagem inicial, na condição de possíveis pontos fortes e fracos oriundas do ambiente interno da Seduc-GO, bem como as possíveis oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo ao órgão, para comporem a matriz de SWOT proposta para o sistema Goiás360 e apresentada neste estudo, foram integralmente confirmados pelos gestores que participaram da pesquisa, ao responderem as perguntas que foram direcionadas para esta finalidade, cujos resultados das questões específicas para este fim, de números 13 a 16, são apresentadas no quadro 14.

5 CONCLUSÕES

O tema gestão do conhecimento, surgido no início do século XX se expandiu após a Segunda Guerra Mundial. Este assunto é considerado um recurso valioso para as organizações e os indivíduos em etapas de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

Solucionar os desafios atuais e criar novas respostas para os negócios, pode ser entendido como: a construção social do conhecimento, com o processo de intercâmbio social; a disseminação para toda a organização e, por último, o uso dos benefícios emancipatórios dos negócios e dos funcionários. Logo, a gestão do conhecimento é um catalisador para a inovação dentro das organizações.

Os diferentes tipos de conhecimento, o tácito (indivíduo que pode não estar consciente) e explícito (indivíduo que mantém conscientemente o foco mental), demonstram, respectivamente, a ação de cada um.

No que se refere à gestão escolar, percebe-se que essa área envolve múltiplos espaços e acontece no âmbito da escola, trazendo consigo o aspecto pedagógico, o que compete estabelecer o direcionamento e a capacidade de mobilizar, sustentar e dinamizar as ações do ambiente escolar, de maneira que sejam orientadas para obter os resultados esperados.

A gestão educacional administra planos e programas de trabalho que definem o rumo a ser seguido pela educação, dentro de uma visão holística da gestão educacional, que é uma visão descentralizadora, autônoma e participativa, ou seja, com participação de todos nas decisões e na efetivação, envolvendo atores da instituição escolar e do órgão gestor do sistema, de acordo com as necessidades locais.

Nesse sentido, o sistema, objeto dessa pesquisa desenvolvida, permitiu avanços na aquisição e manipulação de dados educacionais, deixando para trás a precariedade das fontes, a falta de precisão na definição de indicadores, variáveis, entre outros que pudessem explicitar realidades no processo ensino-aprendizagem, proporcionando assim, um auxílio aos gestores na tomada de decisões, rumo aos avanços na aprendizagem dos estudantes.

Dessa maneira, com a gestão educacional descentralizada, percebeu-se uma divisão de atividades mais equilibradas e que atenderam ao coletivo nas diferentes esferas governamentais: federal, estadual e municipal.

Para o alcance do coletivo, o setor público recorreu ao uso das tecnologias da informação e comunicação, possibilitando assim, um maior controle, agilidade e segurança na tomada de decisões, conquistando, diariamente, espaços no ambiente educacional.

As plataformas integradas nas administrações escolares, possibilitaram entender a atuação dos docentes e discentes, otimizando as avaliações, decisões e estratégias dos estabelecimentos educacionais, além de implementar novas estratégias e/ou melhorar as ações. Mas, é importante ressaltar que, só haverá resultados positivos, caso os envolvidos estejam conscientes sobre a importância da tecnologia nas atividades de rotina no ambiente escolar.

Assim, para que haja completo êxito, há a necessidade de verificar a ação das tecnologias aplicadas no gerenciamento educacional, sendo a análise de SWOT um mecanismo avaliativo. A SWOT consegue identificar o que de errado ocorre com o planejamento e mostra como poderia potencializar uma mudança de gestão, viabilizando as tomadas de decisões, balizando-se pelas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, decorrentes de fatores internos e externos, ou seja, considerando seus aspectos positivos e negativos, que possam estar ocorrendo no âmbito da gestão educacional.

Antes e depois do Goiás360, os perfis dos gestores, suas áreas de atuação e seus acessos à informação na Seduc-GO, revelaram a efetividade da maioria pelo tempo prolongado no serviço, ocupando funções de gestão, bem como a utilização do sistema Goiás360. Nos três primeiros blocos de perguntas do questionário, os participantes demonstraram o panorama mais geral da gestão da Seduc-GO, durante o período abordado neste estudo, de 2011 a 2018.

Os fatores identificados e posteriormente confirmados na pesquisa como possíveis pontos fortes, se equilibraram em número de indicações pelos gestores participantes da pesquisa, assim como as oportunidades, ambos podendo corresponder aos fatores de sucesso do sistema Goiás360 a serem mais explorados na Seduc-GO. Neste contexto, logo as oportunidades podem estimular a adoção de uma nova orientação ou estratégia organizacional para o órgão.

A internet é uma poderosa ferramenta no conceito das organizações governamentais, todavia a transmissão e a recepção de dados, bem como a disponibilização das informações deles resultantes, devem ocorrer de forma mais intensa e segura, como no caso da Seduc-GO, ao utilizar o sistema Goiás360.

Os elementos apontados como fraquezas, podem comprometer ou impossibilitar o funcionamento ideal da Seduc-GO, e devem ser superados no que tange à atualização de dados, capacitação do quadro de servidores e manutenção ou atualização dos recursos do sistema Goiás360.

Como riscos, percebeu-se que as fraquezas podem se exacerbar, e por isso é necessário que as ameaças, como a limitação da conectividade de internet para a transmissão de dados, a falta de recursos financeiros para manutenção e melhorias tecnológicas da Seduc-GO e também os fatores externos sofridos, sejam dissipados.

Assim, reitera-se que a Secretaria de Estado da Educação de Goiás - Seduc-GO, no período analisado nesta pesquisa, de 2011 a 2018, por meio do sistema

Goiás360, empreendeu estratégias relevantes para apoiar a gestão no desenvolvimento da política educacional no Estado de Goiás, o que se apresentou, de modo fidedigno nos resultados obtidos com a citada pesquisa.

O presente estudo discutiu funcionalidades, associadas à tomada de decisões pelos gestores, a partir de informações disponibilizadas no sistema em pauta, o que constituiu um marco na história da educação em Goiás, no que tange à disponibilização de ferramentas digitais acessíveis e funcionais aos servidores que fazem parte dessa rede de ensino.

Pela natureza e extensão do trabalho que desempenha, a Seduc/GO, por meio do sistema Goiás360, pode lidar, de forma mais precisa, com uma grande quantidade de dados diariamente, como: frequência de estudantes, diários de aulas, resultados de avaliações internas e externas, permitindo o acompanhamento e o monitoramento do desempenho e frequência de cada estudante, turma, ano/série, tipo de avaliação e componente curricular nos diferentes níveis de ensino.

Com a análise SWOT conseguiu-se identificar, durante o período abordado neste estudo, de 2011 a 2018, a importância do sistema Goiás360, investigado na Seduc-GO. Essa análise mostrou que no ambiente interno, como força, o que mais se destacou foi a maior facilidade e rapidez nas informações e como fraqueza, observou-se a falta de atualização de dados no sistema pelos responsáveis.

No que tange ao ambiente externo, a maior oportunidade foi cumprir a Lei de Acesso à Informação (LAI) e como ameaça a dificuldade de melhoria da internet para a transmissão de dados.

A aplicação da pesquisa descrita, permitiu avaliar a importância da gestão do conhecimento para apoiar a gestão educacional, levando à percepção de que a utilização das Tecnologias a Informação e da Comunicação (TICs) pela Seduc/GO, no período analisado, pode apoiar gestores da instituição em processos de tomada de decisões, sendo confirmados os efeitos positivos dessa utilização, em termos de resultados, os quais se evidenciaram na melhoria de índices de indicadores educacionais importantes, inclusive em âmbito nacional.

Com isso, tem-se que a análise de SWOT acerca da utilização do sistema Goiás360, como ferramenta de apoio à gestão, considerando os resultados obtidos pela pesquisa com gestores da Seduc-GO, reforçam a necessidade de constantes debates sobre a aplicação da gestão do conhecimento no contexto da gestão educacional, como perspectiva de fortalecimento de instituições tão importantes para

a sociedade, assim como são todas as instâncias que envolvem o campo da educação pública.

A análise de SWOT da ferramenta Goiás360 foi validada na medida em que os gestores participantes da pesquisa confirmaram as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no uso do citado sistema. Com isso, verifica-se que a compreensão do que foi proposto não se trata de um levantamento apenas de situações positivas, mas também da identificação das fraquezas, tendo nitidez acerca das possibilidades.

Essas análises permitem que gestores promovam mudanças de estratégias, visando sempre a melhoria dos resultados, o que, neste estudo, diz respeito à aprendizagem dos estudantes da rede pública estadual de ensino de Goiás. Ao longo dos anos a evolução do ensino foi registrada nas avaliações do IDEB e mostrou que o Estado de Goiás conquistou posições de destaque no cenário da educação nacional, em diferentes etapas do ensino. Isso evidencia que a gestão educacional implementada tem surtido efeitos positivos.

REFERÊNCIAS[7]

ARAÚJO, Marcelino Gomes de; SCHWAMBORN, Silvia Helena Lima. A educação ambiental em análise SWOT. **AMBIENTE & EDUCAÇÃO**, v. 18, n. 2, p. 183-207, 2013.

AZEVEDO, Maria Elizabeth de. **Informações Governamentais para e sobre Educação.** 2015. 504. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2015.

BABATUNDE, Bayode O.; ADEBISI, Adebola O. Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. **Economic Insights – Trends and Challenges,** v. 64, n. 1, p. 24-34, 2012.

BIXLER, Charles H. Developing a Foundation for a successful Knowledge Management System. *In:* Michael STANKOSHY. (ed.). **Creating the Discipline of Knowledge Management:** The Latest in University Reserch. Amsterdam, Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. Cap. 3, p. 51-65.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial da União:** República Federativa do Brasil: Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 01 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** República Federativa do Brasil: Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 02 out. 2019.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, mar./abr. 2001.

CARLETO, Nivaldo. **Tecnologias da informação e comunicação na gestão educacional: possibilidades e contribuições em uma escola técnica estadual.** 2009. 287f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) - Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista- Unesp, Araraquara - SP, 2009.

[7] ASSOCIAÇÃO BARSILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS-ABNT. **ABNT NBR 6023**: Informações e Documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 68p.
ABNT NBR 6023:2018. **Errata 1:2020:** Informações e Documentação – Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 2p.

CYSNEIROS, Paulo Gileno. **Gestão de Tecnologias da Informação e Comunicação na Escola.** Recife-PE. 2006. Disponível em: file:///C:/Users/freir/Downloads/silo.tips_gestao-de-tecnologias-da-informaao-e-comunicaao-na-escola.pdf. Acesso em: 29 jan. 2020.

DESAFIOS DA EDUCAÇÃO. 2018. Nove benefícios da tecnologia no ambiente de ensino. Disponível em: https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/beneficios-da-tecnologia-no-ambiente-de-ensino/. Acesso em: 03 out. 2019. (Especial).

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.,** Campinas, v. 28, n. 100 (Especial), p. 921-946, out. 2007.

DURST, Susanne; EDVARDSSON, Ingi Runar. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, v.16, n.6, p.879-903, 2012.

E-DISCUSSÃO. Expansão da rede não acompanha a demanda dos usuários. v. 8, n. 31, abr. 2017. Acesso em: https://www12.senado.leg.br/emdiscussao/edicoes/vaquejada/banda-larga/expansao-da-rede-nao-acompanha-a-demanda-dos-usuarios. Disponível em: 03 set. 2020.

EDOSIO, Uyoyo Zino. Knowledge Management Concept. **ResearchGate.** p. 1-13, 2014. Disponível em: file:///C:/Users/freir/Downloads/uyoyoedosiofinalkm-140402034108-phpapp01%20(1).pdf. Acesso em: 15 abr. 2020.

FLICK, Uwi. **Introdução à metodologia da pesquisa:** um guia para iniciante. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013. 256p.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. **Rev. Fac. Edu.** [On-line]**,** v. 24, n. 2, 29-50, jul./dez 1998.

FRIESNER, Tim. **History of SWOT Analysis.** 2008. Disponível em: http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis/. Acesso em: 01 abr. 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Biblioteca *on-line*. Albert Humphrey. 2020. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/pag/biografias/biografias1/albert_humphrey.htm. Acesso em: 1 abr. 2020.

GARCIA, Walter Esteves E. Notas sobre a crise da gestão educacional. **Em aberto**, Brasília, v. 6, n. 36, p. 17-22, out./dez. 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GOIÁS. **Lei nº 13.666, de 27 de julho de 2000**. Institui o Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola - PROESCOLA e dá outras providências. Disponível em: http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2000/lei_13666.htm. Acesso em: 05 dez. 2019.

GOIÁS. **Decreto nº 7.204, de janeiro de 2011.** Estabelece medidas de gestão de pessoal no âmbito do Poder Executivo. Disponível em: http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina_decretos.php?id=8228. Aceso em: 24 nov. 2019.

GOIÁS. **Decreto nº 7.286, 08 de abril de 2011.** Institui as unidades administrativas complementares da Secretaria de Estado da Educação e dá outras providências. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/64331/decreto-7286. Aceso em: 24 nov. 2019.

GOIÁS**. Lei nº 18.746, de 29 de dezembro de 2014.** Introduz alterações na Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011, adequando-a as prescrições da Lei nº 18.687, de 03 de dezembro de 2014, e dá outras providencias. Goiás: Governo do Estado de Goiás, [2014]. Disponível em: http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2014/lei_18746.htm. Acesso em: 07 out. 2019.

GOIÁS. **Lei nº 19.574, de 29 de dezembro de 2016.** Dispõe sobre extinção de cargos em comissão, alteração de leis e dá outras providências com vistas à implementação do novo regime fiscal a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2017. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/98890/lei-19574#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20extin%C3%A7%C3%A3o%20de%20cargos,Art. Acesso em: 30 jul. 2020.

GOIÁS. **Lei nº 19.728, de 13 de julho de 2017.** Promove alterações na estrutura administrativa da Secretaria de Educação, Cultura e Esporte e dá outras providências. Disponível em: file:///D:/Downloads/357541424-LEI-N%C2%BA-19-728-de-13-de-Julho-de-2017.pdf. Acesso em: 17 nov. 2019.

GOIÁS. **Lei nº 19.865, de 16 de outubro de 2017.** Introduz alterações na organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/99543/lei-19865. Acesso em: 30 jul. 2020.

GOOGLE.COM. Crie documentos impactantes. Disponível em: https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/. Acesso em: 18 ago. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS. Programa de Inovação e Tecnologia do Estado de Goiás. 2015. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-09/inova-goias.pdf. Acesso em: 15 maio 2019.

GUIMARÃES, Gabriiella Vitorino. **Proposta de um plano de ação para a gestão de uma escola municipal de Campina Grande - PB**. 2012. 66f. Especialização (Gestão da Organização Pública - Programa Nacional de formação em administração Pública, Universidade Estadual da Paraíba, Universidade Aberta do Brasil, Campina Grande - PB, 2012.

HUBER, George P. Organizational learning the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p.88-115, fev. 1991.

HUMPHREY, Albert S. **SWOT Analysis for Management Consulting.** SRI Alumni Newsletter. United States: SRI International, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. 2017. Resumo Técnico Resultados do índice de desenvolvimento da educação básica. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/planilhas_para_download/2017/ResumoTecnico_Ideb_2005-2017.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016.

KAKABADSE, N. K., KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, v.7, n.4, p.75-91, 2003.

KEBAN, Yoseph Belen; ARIFIN, Syaiful; WAHYONO Rudi. SWOT Analysis and Its Implementation Strategies in Educational Management. **Journal of Education and Practice**, v.10, n.12, p.86-92, 2019.

KNOWLEDGE ASSOCIATES. **Knowledge management Consulting method**. 2002. 12p. Disponível em: http://www.knowledge-management-online.com/support-files/module1.2-a-history-of-km.pdf. Acesso em: 28 mar. 2020.

LEE, Ching Chyi; YANG, Jie. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000.

LIAO, Chenchen; CHUANG, Shu-Hui; TO, Pui-Lai. How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 7, p.728-736, 2011.

LOPES, Marcos Fraga. **Comunicação eletrônica**. Supervisor de Projetos Educacionais. Gerencia de Tecnologia. Secretaria Estadual da Educação do Estado de Goiás, 2006.

MARANGON, Cristiane. **Administração versus Gestão Escolar:** o intercruzamento conceitual. 2014. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Mari, Tio Hugo-RG, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnica de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282p.

MAŠIĆ, Branislav; NEŠIĆ, Sandra; NIKOLIĆ, Davor; DŽELETOVIĆ, Milenko. Evolution of knowledge management. **Industrija**, v.45, n.2, p.127-147, 2017.

MATEUS, Pedro. **SWOT - A origem histórica e os conselhos do autor original.** 2015. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/swot-origem-hist%C3%B3rica-e-os-conselhos-do-autor-original-pedro-mateus. Acesso em 29 mar. 2020.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo:** do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. 478p.

MCADAM, Rodney. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. **Knowledge and Process Management**, v. 7, n. 4, p. 233-241, 2000.

MCADAM, Rodney; MCGREEDY, S. The process of knowledge management within organisations. **Journal of Knowledge and Process Management**. 1999.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. São Paulo: Globo, 2008. 184p.

MEDEIROS, Daniela Silva Mendes. **A avaliação diagnóstica da secretaria da educação do Estado de Goiás: das intenções às ações**. 2013. 96f. Dissertação (Mestrado em Educação, em Ciência e Matemática), Universidade Federal de Goiás, 2013.

MESACASA, Lizabete de Carmo. **Gestão Educacional: práticas e desafios**. 2011. 35f. Monografia (Especialização em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maia, Tio Hugo - RGS, 2011.

MILHOMENS, Lilliam. Sistema de Gestão de Recursos Humanos - RHNET. Superintendência de Recursos Humanos Superintendente. 2012. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2012-05/s.d.g.-5rhnet.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

MILLER, Jen. 9 Amazing Benefits of Technology in the Classroom (+18 Best Ways to Incorporate Technology). 2019. Disponível em: https://www.jenreviews.com/classroom-technology/. Acesso em: 03 out. 2019.

MINDTOOLS. **Análise SWOT: Como desenvolver uma estratégia para o sucesso**. Disponível em: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm. Acesso em: 31 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Secretaria de Educação Básica. **B823 Gestão da educação escolar**/Luiz Fernandes Dourado. Brasília-DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 92 p. (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profuncionário; 6).

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).** 2017. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/programas/pnae. Acesso em: 18 set. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Transporte Escolar:** Apresentação. 2019. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/transporte-escolar. Acesso em: 18 set. 2019.

MOREIRA, Verônica Martins. Gestão educacional e prática docente na realidade escolar. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer, Goiânia, v.8, n.15, p. 2012-2346, 2012.

MORRISON, Herbertha Anuah. Cash management tool for Maryland Montessori. Relatório de Projeto Aplicado submetido ao Departamento de Administração de Empresas Ashesi University College em cumprimento parcial do requisito para a atribuição do Bacharelado em Licenciatura em Ciências em Administração de Empresas. Abril, 2018. 59p.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 492p.

OKHUYSEN, Nathanael. **Análise SWOT.** 2020. Disponível em: https://www.storyboardthat.com/pt/articles/b/swot-analysis-templates. Acesso em: 01 abr. 2020**.**

OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Félix. (org.). **Política e Gestão da Educação.** 2.ed. São Paulo: Autêntica, 2007. 176p

ORR, Betsy. Conducting a SWOT Analysis for Program Improvement. **US-China Education Review A**, v. 3, n. 6, p.381-384, june 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016. 139p.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessôa; OWELCVUK, Siclinda. O caso da RIOLUZ. *In*: CAVALCANTI, M.C.B; BALCEIRO, R.B.; GOMES, E.B.P. (org.). **A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas.** Rio de Janeiro: E-papers, 2002. 148p.

PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila . What's swot in strategic analysis?. **Briefings in Entrepreneurial Finance**, v.7, n.2, p.1101-119, mar./abr, 1998.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PDTI 2020-2021. Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação - SEDI; Subsecretaria de Tecnologia da Informação - STI. 09 março 2020. Disponível em: https://www.desenvolvimento.go.gov.br/files/pdti/PDTI_2020.pdf. Acesso em: 03 set. 2020.

REIS, Marcelo Menezes. **Amostragem.** INE 7002. 2019. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~marcelo.menezes.reis/Cap7.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 137p.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Gestão Educacional: modelos e práticas. *In:* CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3; ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCACÃO - Anpae, Zaragoza-Espanha. **Anais** [..]. Zaragoza-Espanha: 14-17 de nov. 2012. Disponível em: http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaEdilenedaSilvaRibeiro_GT7.pdf. Acesso em: 19 set. 2019.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; CARDOSO Jaime Fidalgo; NUNES, Catarina; EIRA, Rubens. **50 Gurus Para o Século XXI.** Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005. 544p.

SAMPIERI, Hernández, Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. **Metodologia da pesquisa.** 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624p.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS - SEDUC-GO. 2010. *In:* FÓRUM DO SIGE, 4. 2010. Disponível em: http://www.seduc.go.gov.br/eventos/forumdoSige/oevento/. Acesso em: 01 jul. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – SEDUC-GO. 2011. **Organograma.** Disponível em: Acesso em: http://portal.seduc.go.gov.br/Paginas/Institucional/Organograma.aspx. Acesso em: 01 fev. 2017.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS - SEDUC-GO. 2015. **Goiás360.** Disponível em: http://www.seduc.go.gov.br. Acesso em: 01 jul. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE - SEDUCE. 2015. **Organograma**. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2018-01/seduce-1.jpg. Acesso em: 11 mar. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS - SEDUC-GO. 2014. **Programa Reconhecer.** Disponível em: http://portalwiki.seduc.go.gov.br/Paginas/Programa%20Reconhecer.aspx. Acesso em: 18 set. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS - SEDUC-GO. 2018. **Pacto pela Educação:** um futuro melhor exige mudanças. Disponível em: http://www.seduc.go.gov.br/especiais/pactopelaeducacao/docs/Microsoft%20PowerPoint%20-%20.%20%20Lan%C3%A7amento%20do%20Pacto%20Pela%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Reforma%20Educacional%20Goiana.pdf. Acesso em: 19 jan. 2019.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS - SEDUC-GO. 2019a. **Pacto pela Educação**. Um futuro melhor exige mudanças. Disponível em: <http://www.seduc.go.gov.br/especiais/pactopelaeducacao/>. Acesso em: 01 out. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS - SEDUC-GO. 2019b. **Superintendência de Tecnologia. Goiás 360.** Disponível em: https://site.educacao.go.gov.br/superintendencia-de-tecnologia/. Acesso em: 21 nov. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS – SEDUC-GO. **História do SIGE**. 2019c. Disponível em: https://portaleduca.educacao.go.gov.br/geral/adesao-e-implantacao-do-sige-municipio/. Acesso em: 25 out. 2019.

SILVA, Andréia Aparecida da; SILVA, Natalia Salmont da; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA Jose Abel. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica - um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. *In:* SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA-SEGeT, 8. Resende/RJ, 19-21 de outubro 2011. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf. Acesso em: 30 ago. 2020.

SILVA, Terezinha Elisabeth da; EIRÃO, Thiago Gomes; CAVALCANTE, Raphael Silva. Acesso à informação: notas de pesquisa. **Inf**., Londrina, v. 18, n.2, p. 01 - 19, maio/jul. 2013.

STUKALINA, Yulia. Management of the educational environment: the context in which strategic decisions are made. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.99, p. 1054 - 1062, 2013.

THAKUR, Sidharth. **SWOT** - History and Evolution. Disponível em: https://www.brighthubpm.com/methods-strategies/99629-history-of-the-swot-analysis/. Acesso em: 01 abr. 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação.** 16. ed. São Paulo: Cortez, 2013. 136p.

THOMAS, Susan; CHIE, Qiu Ting; ABRAHAM, Mathew; RAJ, Sony Jalarajan BEH, Loo-See. Education: An Application of the SWOT Framework A Qualitative Review of Literature on Peer Review of Teaching in Higher. **Review of Educational Research**, v.84, n.1, p.112-159, mar. 2014.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA. **Análise SWOT do Ensino Superior Português**: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade. Universidade de Coimbra: UC, 2014. 49p.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.) **Gestão da escola:** desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A Editora (Biblioteca ANPAE), 2002, p. 13-45.

VITAN, Daniela. The SWOT Analysis of Pre-university Education. *In:* “Ovidius” University Economic, v. XVII, n. 1, p. 601-605, 2017. **Annals** […]**.** Sciences Series.

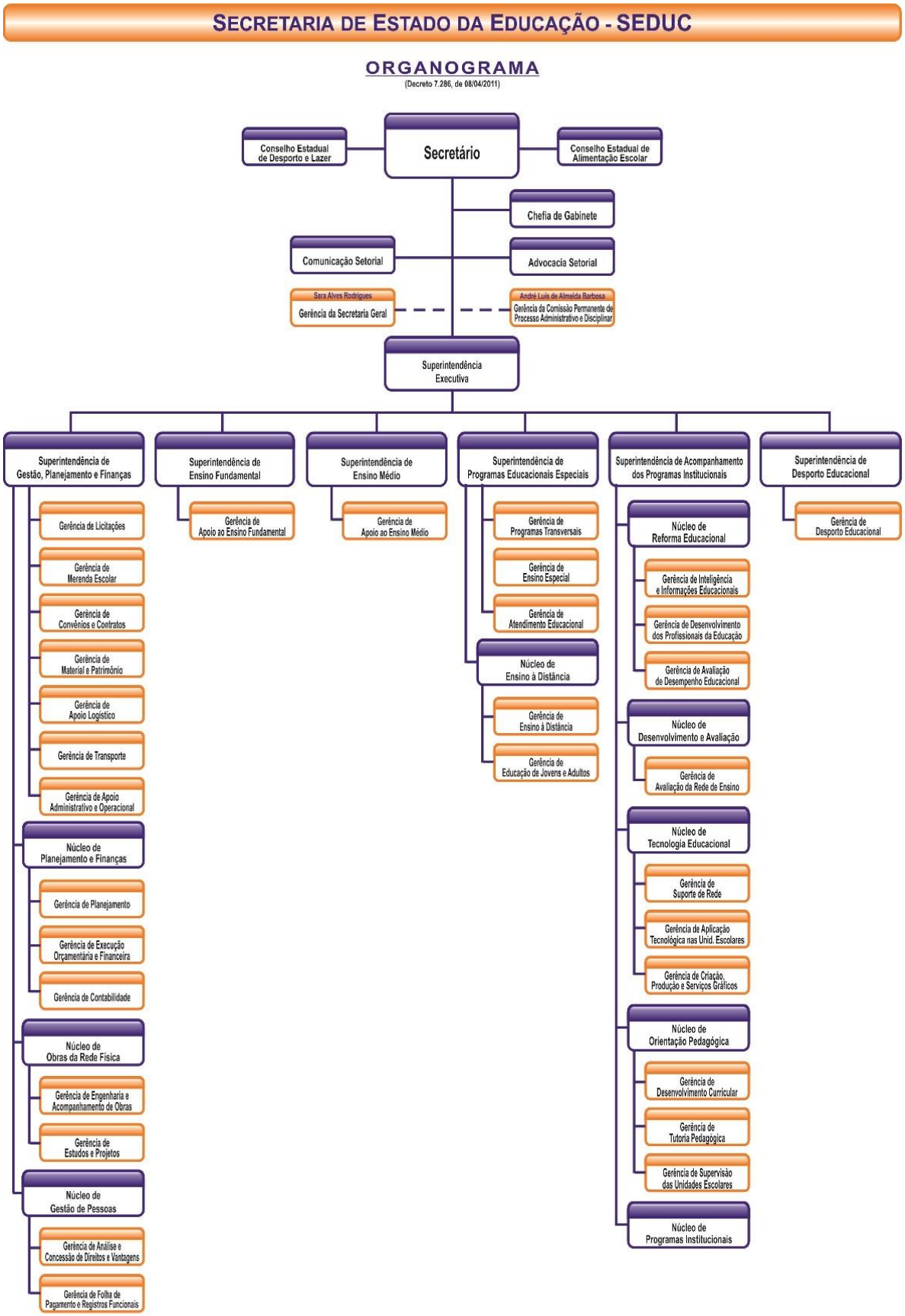
WEIHRICH, Heinz. The Tows Matrix - a Tool for Situational Analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982.

WIKISIGE. Secretaria de Estado da Educação de Goiás. 2017. **História do SIGE.** Disponível em: http://portalwiki.seduc.go.gov.br/Paginas/HistoriadoSige.aspx. Acesso em: 17 jul. 2019.

YUAN, Y. Connie; FULK, Janet; MONGE, Peter R.; CONTRACTOR, Noshir. Expertise directory development, shared task interdependence, and strength of communication network ties as multilevel predictors of expertise exchange in transactive memory work groups. **Communication Research**, v. 37, n. 1, p. 20-47, 2010.

APÊNDICE A

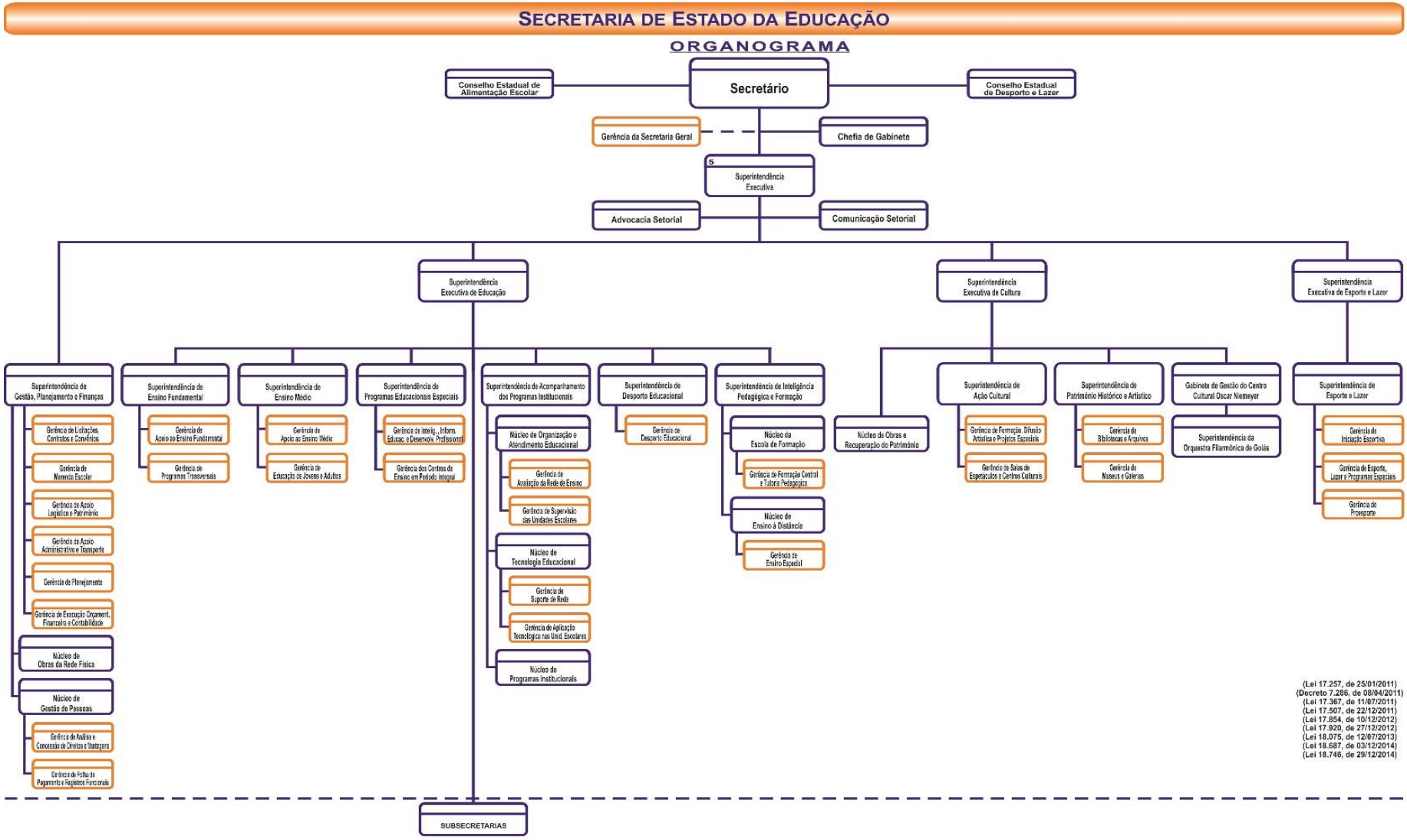
ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS (SEDUC-GO), 2011



Fonte: Autor da pesquisa; com base no decreto 7.286/2011. (GOIÁS, 2011).

APÊNDICE B

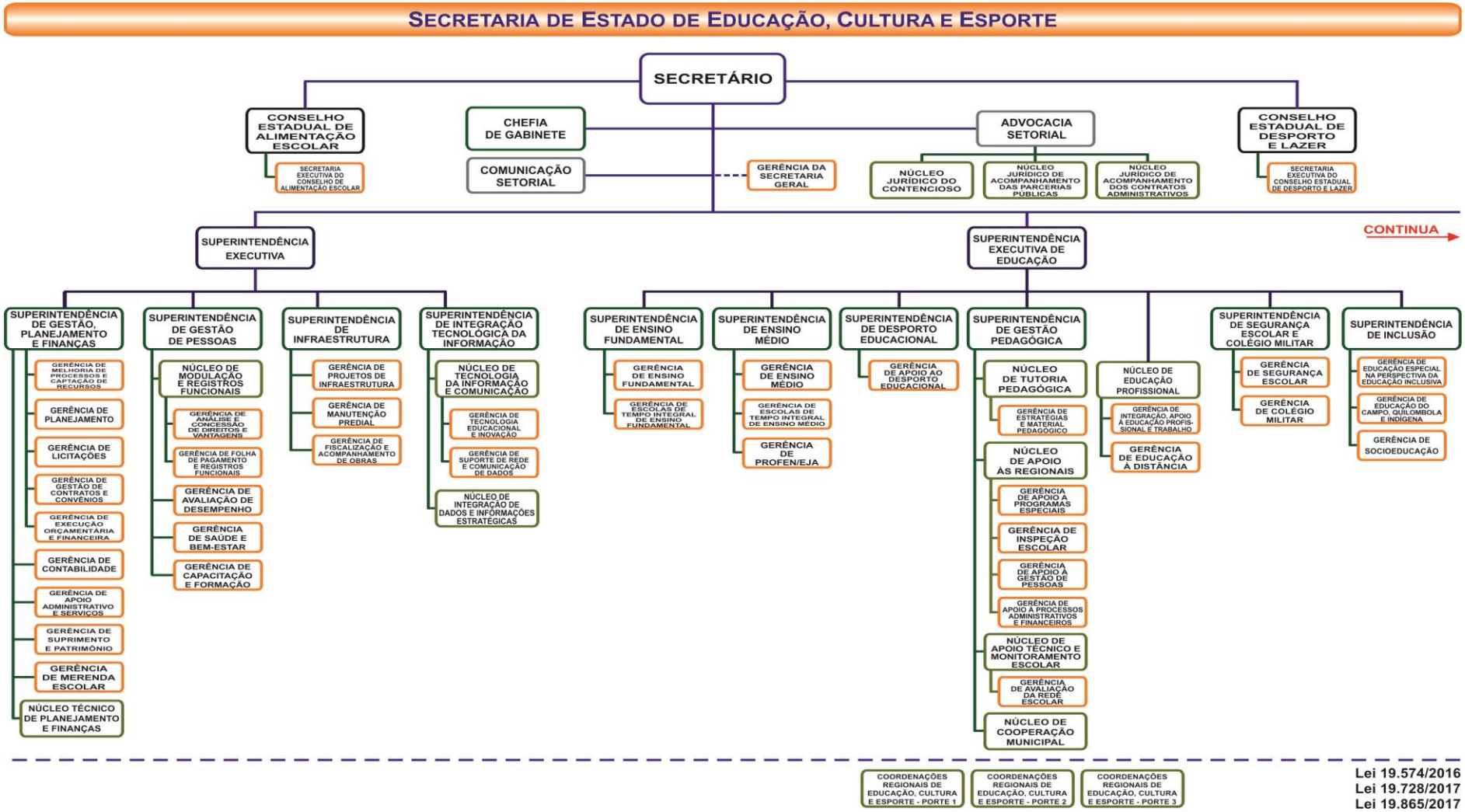
ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE (SEDUCE), 2015



Fonte: Autor da pesquisa; com base na lei 17.257/2011 e suas alterações. (GOIÁS, 2014).

APÊNDICE C

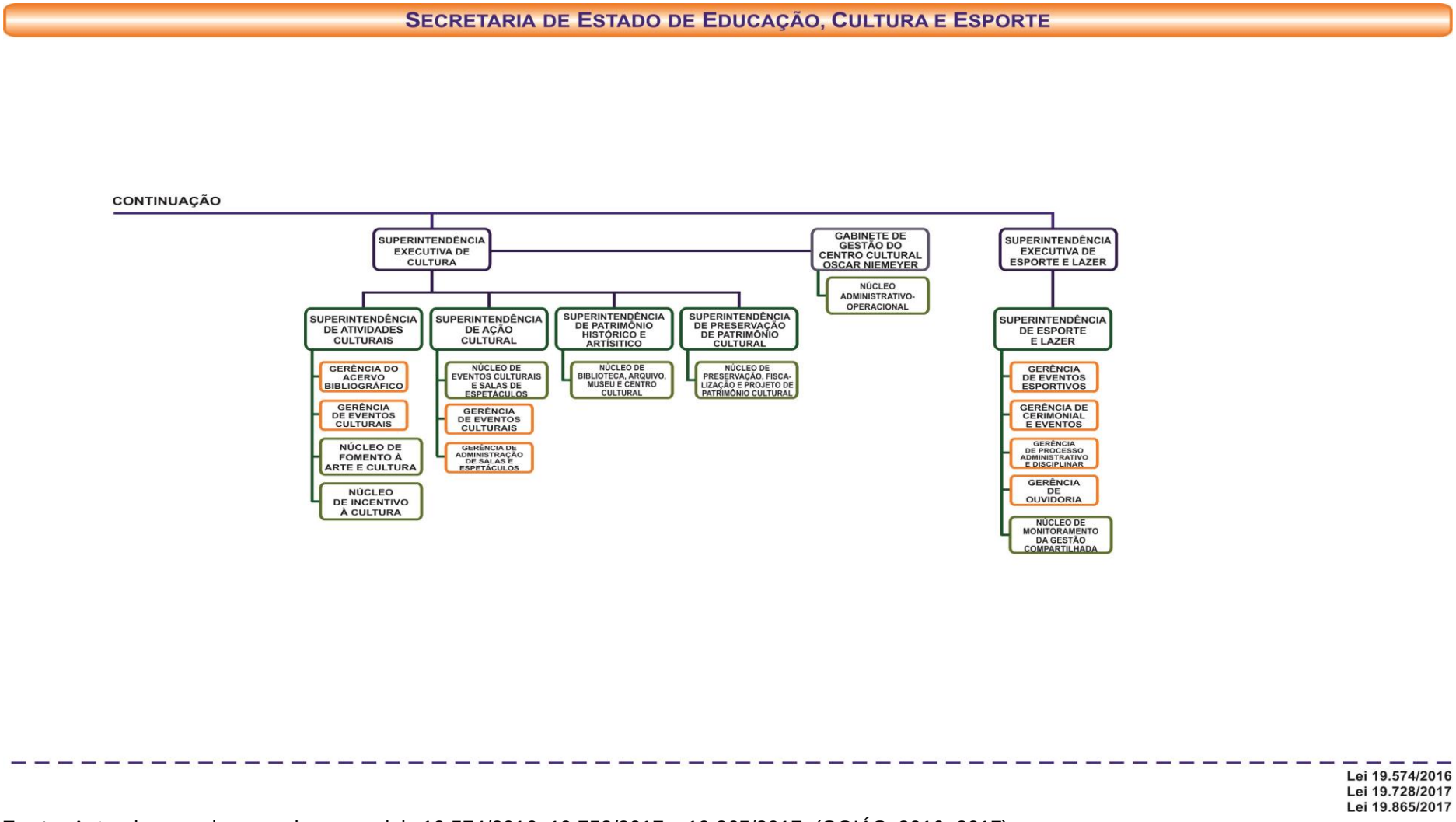
ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE (SEDUCE), 2017 - PARTE 1



Fonte: Autor da pesquisa; com base nas Leis 19.574/2016, 19.728/2017 e 19.865/2017. (GOIÁS, 2016; 2017).

APÊNDICE C

ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE (SEDUCE), 2017 – PARTE 2



Fonte: Autor da pesquisa; com base nas leis 19.574/2016, 19.758/2017 e 19.865/2017. (GOIÁS, 2016; 2017).

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO

PESQUISA: O USO DE TECNOLOGIAS NA SEDUC-GO

Olá! Ao responder este questionário, você estará participando de uma pesquisa que visa verificar a utilização de sistemas tecnológicos pela Secretaria da Educação do Estado de Goiás (Seduc-GO), compreendendo o período de 2011 a 2018, no que tange ao desenvolvimento e gestão da política educacional na rede pública estadual de ensino de Goiás.

1. Qual a função da gestão exercida por você?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Subsecretário

( ) Superintendente

( ) Chefe de Núcleo

( ) Gerente

2. Qual é o seu vínculo empregatício quando esteve como gestor?

Marque apenas uma alternativa.

( ) Efetivo

( ) Comissionado

( ) Cedido por outro órgão

( ) Contrato Temporário

3. Por quanto tempo exerceu função de gestão?

Marque apenas uma alternativa.

( ) Menos de 1 ano

( ) 1 a 2 anos

( ) 2 a 4 anos

( ) 4 a 6 anos

( ) 6 a 8 anos

( ) Mais de 8 anos

4. Qual a sua formação acadêmica?

Marque apenas uma alternativa.

( ) Graduado

( ) Especialista

( ) Mestre

( ) Doutor

5. Qual a principal área de atuação do seu setor na gestão educacional?

Marque apenas uma alternativa.

( ) Gestão de Recursos Humanos

( ) Gestão Pedagógica

( ) Gestão Tecnológica

( ) Gestão Administrativa

( ) Gestão Financeira

6. Dos sistemas tecnológicos listados a seguir, qual(is) era(m) mais utilizado(s) pelo seu setor?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Goiás360

( ) SIGE

( ) RH Net

( ) Outro

7. Quanto à frequência de utilização do sistema Goiás360 pelo seu setor, você pode dizer que é:

Marque apenas uma alternativa.

( ) Não utilizado

( ) Pouco utilizado

( ) Utilizado com frequência

( ) Muito utilizado

8. Ao acessar o sistema Goiás360, entre os itens abaixo, quais são as opções mais utilizadas pelo seu setor?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Escolas

( ) Servidores

( ) Alunos

( ) Estratégia

9. Antes da implantação do sistema Goiás360, como você considera o acesso às informações?

Marque apenas uma alternativa.

( ) Muito difícil para a maioria dos servidores/gestores.

( ) Muito difícil apenas para uma pequena parte de servidores/gestores.

( ) Muito fácil para a maioria dos servidores/gestores.

( ) Muito fácil apenas para uma pequena parte de servidores/gestores.

10. A partir da implantação do Sistema Goiás360, como você considera que o acesso à informação se tornou?

Marque apenas uma alternativa.

( ) Mais fácil para a maioria dos servidores/gestores.

( ) Mais fácil apenas para uma pequena parte dos servidores/gestores.

( ) Mais difícil para a maioria dos servidores/gestores.

( ) Mais difícil apenas para uma parte dos servidores/gestores.

11. Quanto ao acesso às informações proporcionado pelo sistema Goiás360 aos gestores, você considera que:

Marque apenas uma alternativa.

( ) Em nada auxilia na atuação dos gestores.

( ) Pouco auxilia na atuação dos gestores.

( ) Auxilia muito na atuação dos gestores.

( ) É irrelevante para a atuação dos gestores.

12. Como você considera o acesso à informação proporcionado pelo sistema Goiás360, em relação à tomada de decisões pelos gestores:

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Dá maior segurança por se basearem em informações atualizadas e confiáveis.

( ) Garante maior agilidade no processo de tomada de decisões pelos gestores.

( ) Não dá mais segurança aos gestores para tomarem de decisões.

( ) Não contribui para agilizar a tomada de decisões pelos gestores.

( ) É irrelevante para a tomada de decisões pelos gestores.

13. Quais dos itens a seguir você considera que sejam pontos fortes do sistema Goiás 360, em relação ao ambiente interno da Seduc?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Maior transparência na gestão.

( ) Melhoria da governança (estratégias), possibilitando intervir para conter ou corrigir distorções.

( ) Melhor controle de toda a rede (escolas, alunos e servidores).

( ) Maior facilidade e rapidez no acesso às informações.

( ) Maior tempo disponível para cada setor focar nas suas atividades principais, aumentando a produtividade.

( ) Informações mais confiáveis extraídas de dados atualizados e sem redundâncias.

( ) Maior segurança e agilidade na tomada de decisões.

14. Quais dos itens a seguir você considera serem pontos fracos do sistema Goiás 360, em relação ao ambiente interno da Seduc?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Falta de capacitação do quadro de servidores e gestores para a utilização dos recursos do sistema.

( ) Alta restrição de acesso às informações para alguns perfis de servidores ou gestores.

( ) Falta de atualização de dados no sistema pelos segmentos responsáveis.

( ) Falta de motivação ou desinteresse para utilizar os recursos do sistema na rotina de trabalho.

( ) Falta de manutenção ou de atualização dos recursos do sistema.

15. Quais dos itens listados a seguir, você considera oportunidades para o uso do sistema Goiás 360, levando em consideração fatores do ambiente externo à Seduc?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI).

( ) Cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

( ) Cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE).

( ) Cumprimento do Plano Estadual de Educação (PEE).

( ) Avaliações externas para aferição do nível de aprendizagem dos alunos, tais como IDEB, SAEB e Prova Brasil.

( ) Monitoramento de órgãos de controle externo, tais como Conselho Estadual de Educação (CEE) e Conselho de Acompanhamento de Controle Social do Fundeb (CACS Fundeb).

( ) Controle interno pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO).

16. Quais dos itens listados a seguir, você considera ameaças ao sistema Goiás 360, levando em consideração os fatores do ambiente externo à Seduc?

Marque todas as alternativas que se aplicam.

( ) Falta de recursos financeiros para investimentos na manutenção e melhoria do sistema.

( ) Falta de recursos financeiros para melhoria do parque tecnológico da Seduc-GO para uso otimizado do sistema.

( ) Limitações para melhoria da qualidade da conectividade de internet para a transmissão de dados.

( ) Impedimento ou restrições para acessar dados de sistemas de outros órgãos estaduais ou nacionais.

( ) Interferências externas em questões tecnológicas ou educacionais.

( ) Interferências de entidades representativas de classes dos trabalhadores, como o Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado de Goiás (Sintego).

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), da pesquisa "**Tecnologias da Informação e Comunicação para apoio à tomada de decisões na educação:** uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás**".** Após esclarecimentos sobre as informações a seguir, se aceitar participar e fazer parte do estudo, assinale ao final deste documento, em duas vias, que está de acordo. Uma das vias será sua e a outra pertencerá ao pesquisador responsável. Caso deseje, você terá total acesso, aos resultados da pesquisa, após a finalização do estudo.
Em caso de recusa, você não será penalizado(a).
Em caso de dúvida, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da _____, pelo telefone: (__)____-____.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do projeto: Tecnologias da Informação e Comunicação para apoio à tomada de decisões na educação: uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás.

Pesquisador responsável: Mário de Moura Vasconcelos; telefone: (62) 99951-0681.

Objetivo:

Verificar se as informações disponibilizadas por meio da plataforma Goiás360, passaram, ou não, a contribuir na tomada de decisões pelos gestores da Secretaria da Educação do Estado de Goiás.

Os dados serão coletados através do *Google Forms,* utilizando um formulário *on-line* (Apêndice D) do projeto e as informações serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, garantindo assim, o sigilo e a privacidade dos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Todos os dados, informações e fotografias provenientes deste trabalho, estarão resguardando a privacidade dos participantes, e só poderão ser utilizados com fins de publicações e produção de informações científicas, e após cinco anos de guardados, serão incinerados.

Os resultados da pesquisa serão divulgados, sejam eles favoráveis ou não, para públicos distintos. Isto se dará através da apresentação na Coordenação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional (MDR) do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

Por não ser uma pesquisa invasiva, não requerer nem coleta de material humano, nem exames ou testes médicos, e por ser de participação voluntária, esta pesquisa não oferece qualquer risco ou desconforto. Entretanto, você será acompanhado(a) pelo pesquisador e orientador dessa pesquisa.

Você concorda em participar desta pesquisa? ( ) Sim ( ) Não

Goiânia, ___ de _____ de 2020.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____,
voluntariamente autorizo a minha participação nesta pesquisa, coordenada por Mário de Moura Vasconcelos, que fará parte de sua dissertação para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).
Portanto, concordo com tudo que foi exposto acima e dou meu consentimento.

Goiânia, ___ de _____ de 2020.

_____
Assinatura do Participante

Assinatura de duas testemunhas:

Testemunha 1:_____

Testemunha 2:_____

Declaro que expliquei os objetivos deste estudo ao voluntário, dentro dos limites dos meus conhecimentos científicos.

_____
Mário de Moura Vasconcelos
Servidor Público Efetivo do Estado de Goiás
Pesquisador Responsável

APÊNDICE G - DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Declaro ter lido e concordado com o projeto de pesquisa intitulado Tecnologias da Informação e Comunicação para apoio à tomada de decisões na educação: uma análise do sistema Goiás360 na Gestão Educacional em Goiás, de responsabilidade do pesquisador (Mário de Moura Vasconcelos).

Declaro ainda, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a 466/12 e a 510/16. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como Instituição Coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Estou ciente que a execução deste projeto dependerá da aprovação do mesmo pelo CEP da instituição proponente, mediante parecer ético consubstanciado e declaração de aprovação.

Goiânia, ___ de _____ de 2020.

_____

Responsável pela instituição
(Carimbo e assinatura)

APÊNDICE H - GRÁFICOS DE RESULTADOS DA PESQUISA *ON-LINE*

Gráficos gerados pelo *Google Forms*, incrementados automaticamente. À medida que o questionário foi disponibilizado por meio do link (https://forms.gle/bme8hatLxwLwXEYn8), o mesmo foi preenchido e enviado para cada um dos gestores participantes da pesquisa.

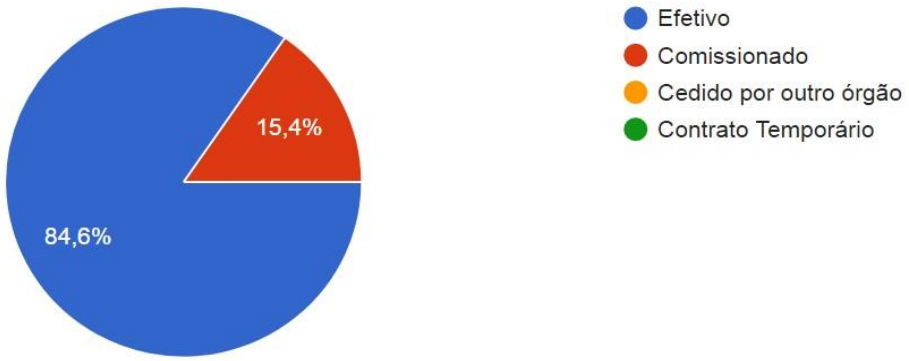
Questão 01 - Gráfico de resultado:

Função de gestão exercida	Gestores	Percentual (%)
Gerente	7	53,8
Superintendente	6	46,2
Chefe de Núcleo	4	30,8
Subsecretário	2	15,4

Questão 02 - Gráfico de resultado:

Qual é o seu vínculo empregatício quando esteve como gestor?

13 respostas

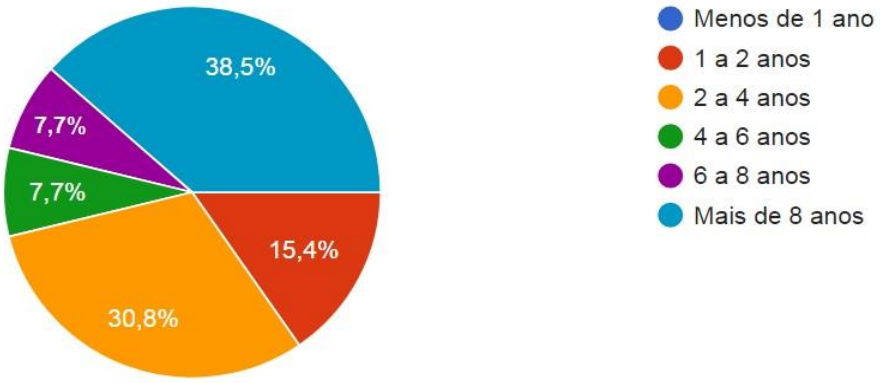


Vínculo empregatício do gestor	Gestores	Percentual (%)
Efetivo	11	84,6
Comissionado	2	15,4
Cedido por outro órgão	-	-
Contrato temporário	-	-

<u>Questão 03 - Gráfico de resultado</u>:

Por quanto tempo exerceu função de gestão?

13 respostas

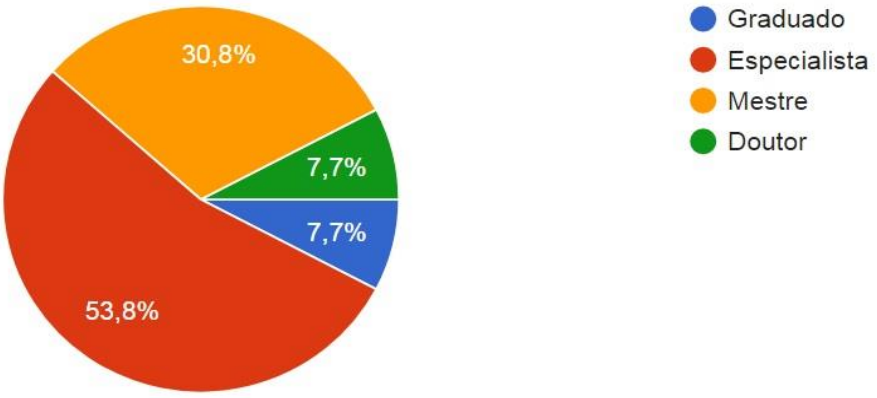


Tempo em função de gestão	Gestores	Percentual (%)
Mais 8 anos	5	38,5
2 a 4 anos	4	30,8
1 a 12 anos	2	15,4
6 a 8 anos	1	7,7
4 a 6 anos	1	7,7
Menos de 1 ano	-	-

<u>Questão 04 - Gráfico de resultado</u>:

Qual sua formação acadêmica?

13 respostas

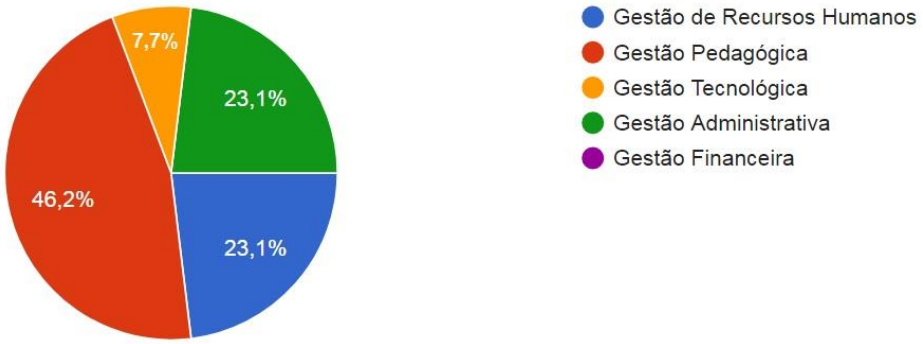


Formação acadêmica do gestor	Gestores	Percentual (%)
Especialista	7	53,8
Mestre	4	30,8
Doutor	1	7,7
Graduado	1	7,7

Questão 05 - Gráfico de resultado:

Qual a principal área de atuação do seu setor na gestão educacional?

13 respostas

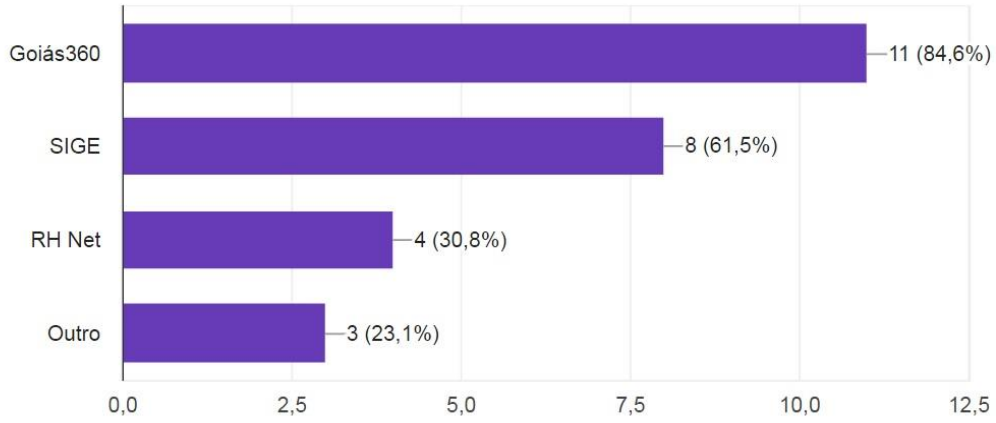


Área de atuação do setor do gestor	Gestores	Percentual (%)
Gestão Pedagógica	6	46,2
Gestão de Recursos Humanos	3	23,1
Gestão Administrativa	3	23,1
Gestão Tecnológica	1	7,7

Questão 06 - Gráfico de resultado:

Dos sistemas tecnológicos listados a seguir, qual(is) era(m) mais utilizado(s) pelo seu setor?

13 respostas

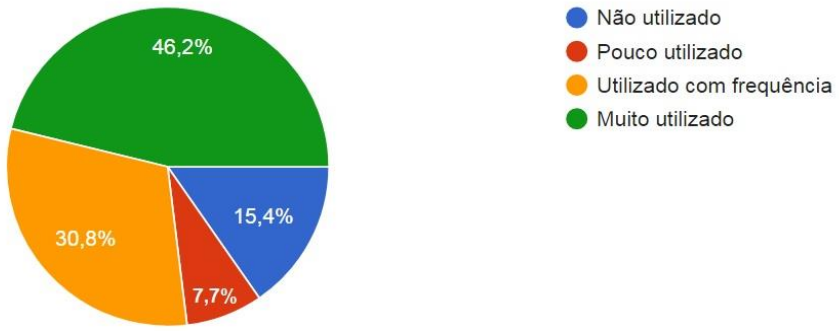


Sistemas mais utilizados na área do gestor	Gestores	Percentual (%)
Goiás360	11	84,6
SIGE	8	61,8
RH Net	4	30,8
Outros	3	23,1

Questão 07 - Gráfico de resultado:

Quanto à frequência de utilização do Sistema Goiás360 pelo seu setor, você pode dizer que era:

13 respostas

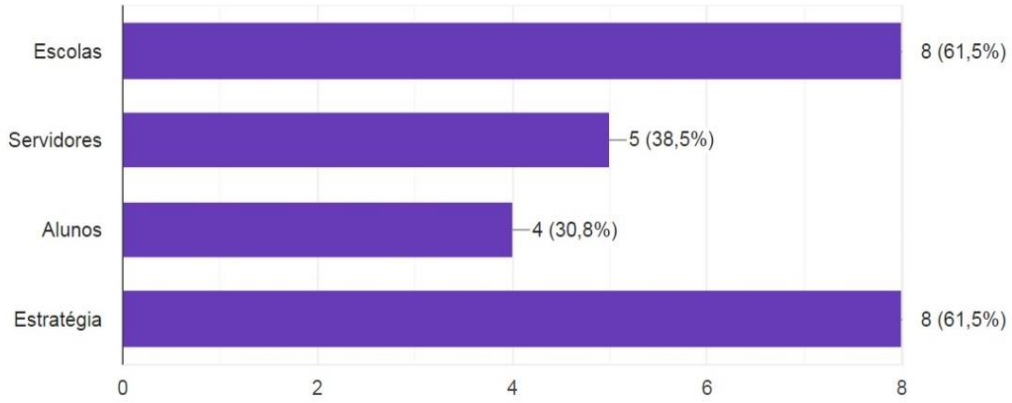


Frequência de utilização do sistema Goiás360	Gestores	Percentual (%)
Muito utilizado	6	46,2
Utilizado com frequência	4	30,8
Não utilizado	1	7,7
Pouco utilizado	2	15,4

Questão 08 - Gráfico de resultado:

Ao acessar o sistema Goiás360, entre os itens abaixo, quais são as opções mais utilizadas pelo seu setor?

13 respostas

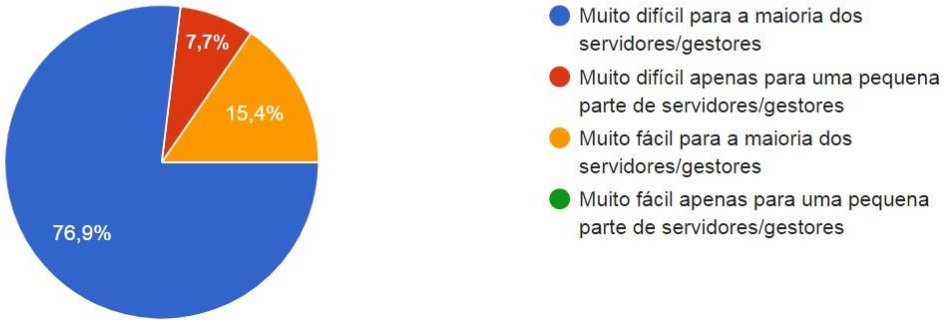


Opções mais utilizadas do sistema Goiás360	Gestores	Percentual (%)
Escolas	8	61,5
Estratégia	8	61,5
Servidores	5	38,5
Alunos	4	30,8

Questão 09 - Gráfico de resultado:

Você considera que ter acesso a informações antes da implantação do Sistema Goiás360 era:

13 respostas



Acesso às informações antes do sistema Goiás360	Gestores	Percentual (%)
Muito difícil para a maioria dos servidores/gestores	10	76,9
Muito fácil para a maioria dos servidores/gestores	2	15,4
Muito difícil apenas para uma pequena parte dos servidores/gestores	1	7,7
Muito fácil apenas para uma pequena parte dos servidores/gestores	-	-

Questão 10 - Gráfico de resultado:

A partir da implantação do Sistema Goiás360, você considera que o acesso à informação se tornou:

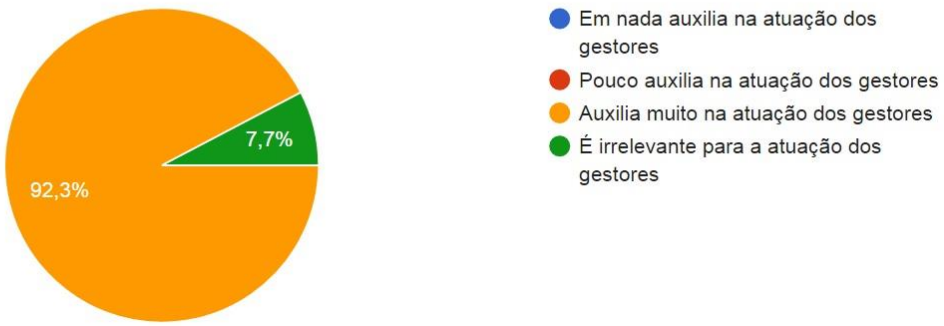
13 respostas

Acesso às informações a partir do sistema Goiás360	Gestores	Percentual (%)
Mais fácil para a maioria dos servidores/gestores	11	84,6
Mais fácil para apenas para uma pequena parte dos servidores/gestores	2	15,4
Mais difícil para a maioria dos servidores/gestores	-	-
Mais difícil para apenas para uma pequena parte dos servidores/gestores	-	-

Questão 11 - Gráfico de resultado:

Quanto ao acesso às informações proporcionado pelo Sistema Goiás360 pelos gestores, você considera que:

13 respostas

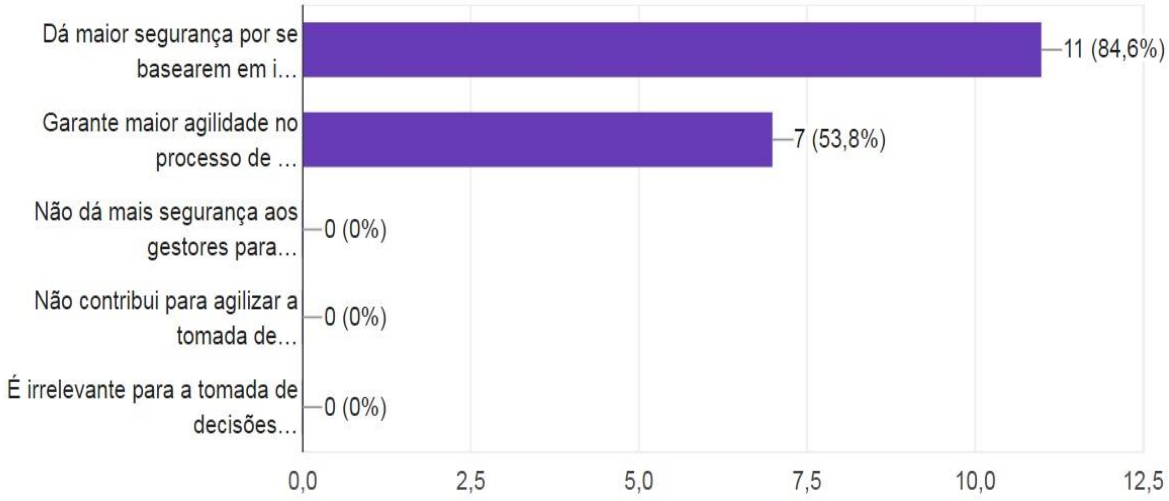


Auxílio do sistema Goiás360 aos gestores	Gestores	Percentual (%)
Auxilia muito na atuação dos gestores	12	92,3
É irrelevante para a atuação dos gestores	1	7,7
Pouco auxilia na atuação dos gestores	-	-
Em nada auxilia na atuação dos gestores	-	-

Questão 12 - Gráfico de resultado:

Você considera que o acesso à informação proporcionado pelo Sistema Goiás360, em relação à tomada de decisões pelos gestores:

13 respostas

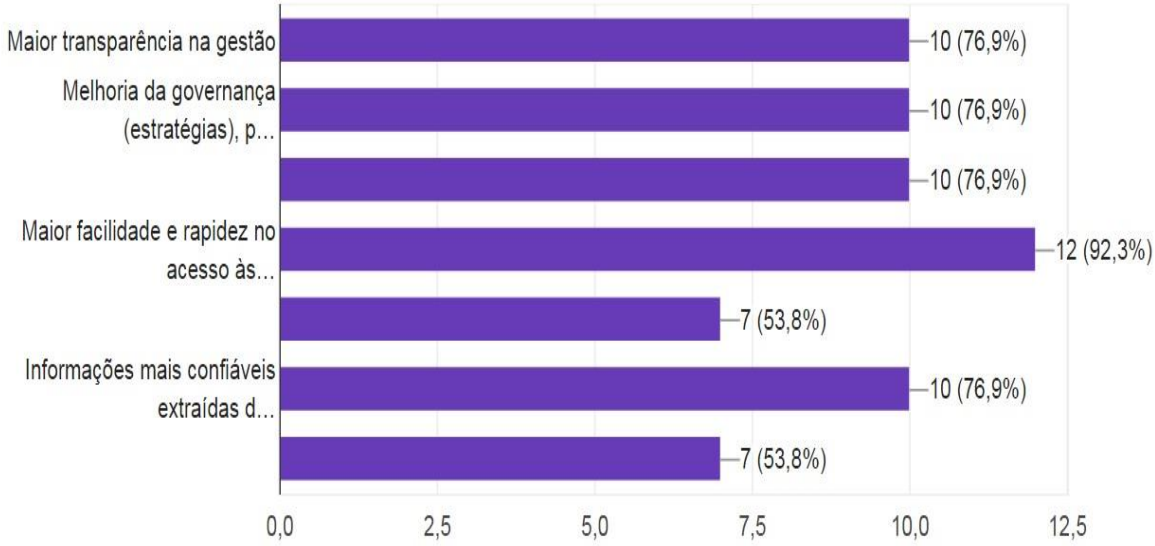


Acesso à informação no Goiás360 e a tomada de decisões pelos gestores	Gestores	Percentual (%)
Dá maior segurança por se basearem em informações atualizadas e confiáveis	11	84,6
Garante maior agilidade no processo de tomada de decisões pelos gestores	7	53,8
Não dá mais segurança aos gestores para tomarem de decisões	-	-
Não contribui para agilizar a tomada de decisões pelos gestores	-	-
É irrelevante para a tomada de decisões pelos gestores	-	-

Questão 13 - Gráfico de resultado:

Quais dos itens a seguir você considera que sejam pontos fortes do Sistema Goiás 360, em relação ao ambiente interno da SEDUC?

13 respostas

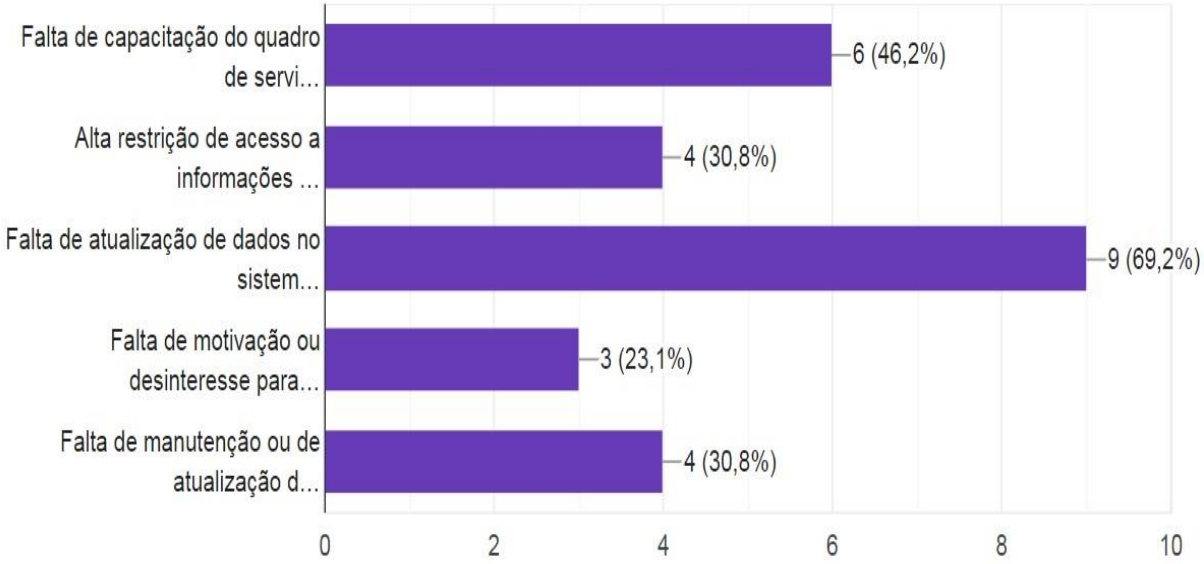


Pontos fortes do sistema Goiás360 em relação ao ambiente interno da Seduc-GO	Gestores	Percentual (%)
Maior facilidade e rapidez no acesso às informações	12	92,3
Maior transparência na gestão	10	76,96
Melhoria da governança (estratégias), possibilitando intervir para conter ou corrigir distorções	10	76,96
Melhor controle de toda a rede (escolas, alunos e servidores)	10	76,96
Informações mais confiáveis extraídas de dados atualizados e sem redundâncias	10	76,96
Maior tempo disponível para cada setor focar em suas atividades principais, aumentando assim, a produtividade	7	53,8
Maior segurança e agilidade na tomada de decisões	7	53,8

<u>Questão 14 - Gráfico de resultado</u>:

Quais dos itens a seguir você considera serem pontos fracos do Sistema Goiás 360, em relação ao ambiente interno da SEDUC?

13 respostas

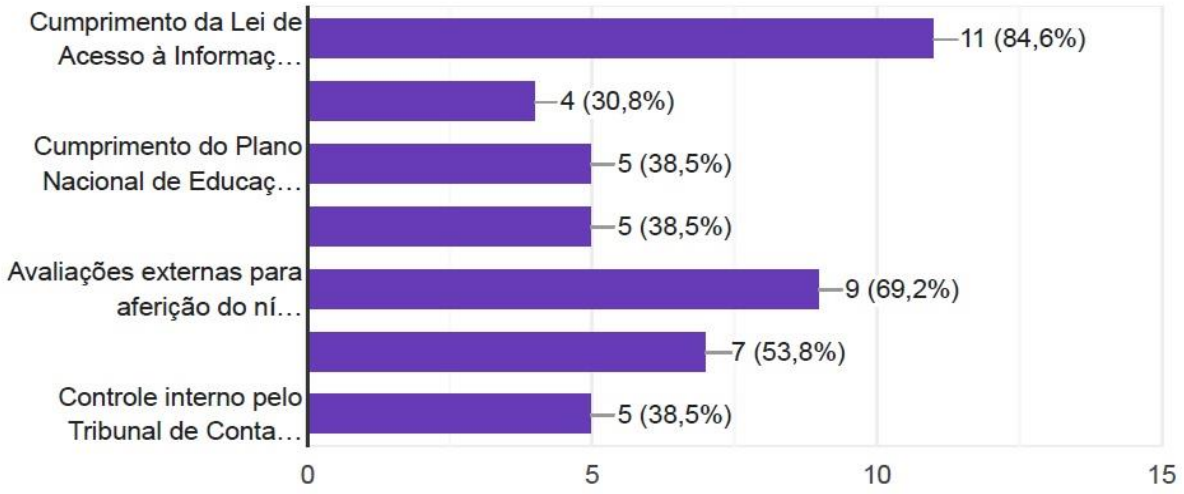


Pontos fracos do sistema Goiás360 em relação ao ambiente interno da Seduc-GO	Gestores	Percentual (%)
Falta de atualização de dados no sistema pelos segmentos responsáveis	9	69,2
Falta de capacitação do quadro de servidores e gestores para a utilização dos recursos do sistema	6	46,2
Alta restrição de acesso a informações para alguns perfis de servidores ou gestores	4	30,8
Falta de manutenção ou de atualização dos recursos do sistema	4	30,8
Falta de motivação ou desinteresse para utilizar os recursos do sistema na rotina de trabalho	3	23,1

<u>Questão 15 - Gráfico de resultado</u>:

Quais dos itens listados a seguir quais você considera oportunidades para o uso do Sistema Goiás 360, levando em consideração fatores do ambiente externo à SEDUC?

13 respostas



Oportunidades do sistema Goiás360 em relação ao ambiente externo da Seduc-GO	Gestores	Percentual (%)
Cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI)	11	84,6
Avaliações externas para aferição do nível de aprendizagem dos alunos, tais como: IDEB, SAEB e Prova Brasil	9	69,2
Monitoramento de órgãos de controle externo, tais como: Conselho Estadual de Educação (CEE) e Conselho de Acompanhamento de Controle Social do FUNDEB (CACS/FUNDEB)	7	53,8
Cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE)	5	38,5
Cumprimento do Plano Estadual de Educação (PEE)	5	38,5
Controle interno pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE/GO)	5	38,5
Cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)	4	30,8

<u>Questão 16 - Gráfico de resultado</u>:

Ameaças ao sistema Goiás360 em relação ao ambiente externo da Seduc-GO	Gestores	Percentual (%)
Limitações para melhoria da qualidade da conectividade de internet para a transmissão de dados	6	46,2
Falta de recursos financeiros para investimentos na manutenção e melhoria do sistema	5	38,5
Falta de recursos financeiros para melhoria do parque tecnológico da Seduc/GO para uso otimizado do sistema	5	38,5
Impedimento ou restrições para acessar dados de sistemas de outros órgãos estaduais ou nacionais	4	30,8
Interferências externas em questões tecnológicas ou educacionais	3	23,1
Interferências de entidades representativas de classes dos trabalhadores, como o Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás (Sintego)	1	7,7