

**INSTRUMENTOS DE ARTICULAÇÃO E GESTÃO EFICAZ:  
O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO  
INSTRUMENTS OF COORDINATION AND EFFECTIVE MANAGEMENT:  
THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION DEPARTMENTS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.2-50

Eliane Rossim de Oliveira <sup>1</sup>

**RESUMO**

Neste artigo, exploramos o desenvolvimento de um planejamento estratégico voltado para Secretarias de Educação, destacando a relevância de planos de ação como instrumentos de articulação entre diferentes dimensões e metas. Enfatiza-se a necessidade de envolver tanto os gestores e agentes responsáveis pela execução das ações quanto os beneficiários diretos dos resultados, promovendo uma gestão mais integrada e eficaz. O foco está na construção de estratégias que organizem processos de rotina, definindo objetivos claros e metas mensuráveis, capazes de orientar a atuação das equipes gestoras. A análise baseou-se em referenciais teóricos que destacam o papel do planejamento estratégico na promoção de uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas educacionais. Os resultados evidenciam que, ao incorporar todos os elementos fundamentais ao contexto das Secretarias de Educação, é possível estruturar um planejamento estratégico que potencializa a eficiência operacional e favorece o alcance de resultados coletivos, contribuindo para a melhoria contínua do sistema educacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Recursos. Planejamento. Desempenho.

**ABSTRACT**

In this article, we explore the development of a strategic plan aimed at Departments of Education, highlighting the relevance of action plans as tools for coordinating different dimensions and goals. Emphasis is placed on the need to involve both managers and agents responsible for implementing actions, as well as the direct beneficiaries of the outcomes, promoting a more integrated and effective management approach. The focus is on building strategies that organize routine processes, establishing clear objectives and measurable goals capable of guiding the actions of management teams. The analysis was based on theoretical frameworks that underscore the role of strategic planning in fostering more efficient management aligned with educational demands. The results demonstrate that by incorporating all fundamental elements into the context of Departments of Education, it is possible to structure a strategic plan that enhances operational efficiency and supports the achievement of collective outcomes, thereby contributing to the continuous improvement of the educational system.

**KEYWORDS:** Strategy. Resources. Planning. Performance.

---

<sup>1</sup> Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade Castelo Branco; Pós-Graduação: Gestão Integrada do Ensino pela FIJ - Faculdades Integradas Jacarepaguá; Gestão Supervisão Escolar pela UNIUBE - Universidade Uberaba. Mestra em Ciências da Educação pela ACU – Absoulute Christian University. **E-MAIL:** elianerossim@hotmail.com.

## INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios enfrentados na gestão de uma Secretaria de Educação é atender às expectativas de seus públicos e integrar programas e projetos externos relevantes ao seu desenvolvimento, garantindo a implementação de estratégias eficazes nas ações realizadas. Secretarias de Educação de diversos municípios frequentemente se deparam com dificuldades relacionadas à rotina de processos e à gestão de pessoas, desafios que se mostram comuns à maioria dessas instituições.

Conforme ensina Antonio Pereira da Silva Marinho, “É consenso que qualquer atividade que se pretenda bem-sucedida deve ser bem planejada, especialmente em uma sociedade que se revela crescentemente bem informada e competitiva” (MARINHO, 2011, p. 18). Essa afirmação reforça a importância do planejamento estratégico na superação das demandas complexas e dinâmicas que caracterizam o contexto educacional.

Entre os desafios frequentemente vivenciados, destacam-se: dúvidas acerca dos principais programas do Ministério da Educação, dificuldades no financiamento de ações relacionadas a esses programas, questões de infraestrutura nas unidades escolares, demandas relacionadas ao transporte escolar, merenda, mobiliário, formação inicial e continuada de docentes, além do atendimento às diferentes modalidades de educação básica sob a jurisdição da secretaria. Soma-se a isso a preocupação com indicadores como evasão escolar, repetência e matrículas, que impactam diretamente os resultados educacionais.

Para Rezende et al. (2007, p. 57), a gestão pública deve ter como meta a construção de um governo que prime pela qualidade dos serviços ofertados ao cidadão, adote o pensamento estratégico em seu planejamento, estruture mecanismos de responsabilidade e controle e, ainda, promova a participação popular. No entanto, a gestão educacional

também enfrenta entraves de ordem política, os quais frequentemente impactam a continuidade dos processos e projetos, comprometendo sua eficácia e, em muitos casos, levando à descontinuidade de importantes iniciativas.

Esses cenários podem comprometer a gestão e os resultados esperados, limitando a evolução e o crescimento da educação básica e, por consequência, das unidades de ensino em variados aspectos, desde a infraestrutura até os recursos didáticos, tecnológicos e humanos. Essa conjuntura resulta, muitas vezes, na alocação inadequada de investimentos, acarretando perdas significativas de programas e financiamentos.

Diante disso, este estudo propõe-se a identificar como o planejamento estratégico pode atuar como uma ferramenta gerencial capaz de mitigar grande parte dos desafios mencionados, contribuindo para a melhoria contínua da gestão. Reconhece-se que todo planejamento eficaz exige um mapeamento detalhado das rotinas, alinhado à visão, aos valores e à missão da organização.

Este trabalho pretende fomentar a criticidade e o pensamento reflexivo, auxiliando na identificação da relevância do tema e na abordagem de soluções. A partir de pesquisas e da observação de processos relacionados ao governo federal e a contextos locais similares, espera-se identificar relações positivas entre o uso do planejamento estratégico e a eficiência na gestão das secretarias de educação. A questão central que norteia este estudo é: como o planejamento estratégico influencia os processos de gestão nas secretarias de educação?

## OBJETIVOS GERAIS

O artigo busca analisar o Planejamento Estratégico como uma ferramenta essencial para a otimização dos processos de gestão em secretarias de educação, explorando sua eficácia na condução das atividades e no direcionamento das ações dessas

instituições. O estudo avalia como o Planejamento Estratégico contribui para o alinhamento das áreas de atuação das secretarias, considerando tanto o presente quanto o futuro. Além disso, investiga a identidade institucional e a visão de futuro dessas organizações, refletindo sobre as condições internas, as oportunidades externas e os desafios enfrentados no contexto educacional.

A proposta inclui também a identificação de objetivos, indicadores e fatores críticos para o sucesso, com o objetivo de estabelecer um modelo de planejamento que seja colaborativo, contínuo, transparente e adaptável. O artigo pretende evidenciar a importância de integrar esses elementos em um processo estratégico que não apenas direcione as secretarias de educação, mas também fortaleça sua atuação frente às demandas e transformações do setor.

## CONTEXTO HISTÓRICO

A história do Planejamento estratégico começa com o modelo militar. Empregavam-se as estratégias para aumentar as chances de vencer o inimigo. O planejamento era visto como uma forma de antecipar estratégias e ações para evitar a derrota.

No modelo empresarial foi transformada em obtenção de vantagens competitivas, ou seja, grandes ou pequenas empresas planejam estrategicamente para manterem-se no mercado ou em vantagem das demais empresas rivais.

Historicamente, entre os anos 40 e 70, o Brasil acumulou certa experiência em Planejamento Governamental. O plano SALTE (saúde, alimentação, transportes e energia) do governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1950) surgiu para combater a inflação e posteriormente o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek (1956-1961) cujo lema era “cinquenta anos em cinco”, ou seja, desenvolver o país especialmente no setor econômico em apenas cinco anos de seu governo. Entre quatro a seis décadas o Brasil realizou diversas

tentativas de planejar tendo em vista o futuro e o desenvolvimento econômico.

No auge do governo militar, algumas das propostas de planejamento governamental do país, como por exemplo, a SUDENE, conseguiu atingir algumas de suas metas, considerando que eram mapeadas com o objetivo de atender as necessidades econômicas e desenvolvimento regional, todavia tiveram pouco impacto com relação à situação social do país. Segundo Celso Furtado (2009), “A SUDENE é uma grande conquista política do Nordeste. Sua importância cresce em face dos problemas criados pela globalização econômica, que ameaça a soberania nacional.”

O Brasil iniciou um ciclo de planejamento e gestão pública com o intuito de construir e ampliar os canais de comunicação junto ao povo, objetivando subsidiar políticas públicas capazes de promover a entrega de bens e serviços à sociedade assegurando a mais transparente e organizada utilização dos recursos públicos.

De acordo com o Ministério do Planejamento em seu encarte Planejamento Estratégico 2012-2015 o próprio Ministério é responsável por cinco dos principais sistemas estruturadores do Governo Federal:

- O Sistema de Planejamento e Orçamento Federal que compreende as atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos, e de realização de estudos e pesquisas socioeconômicas e tem por finalidade formular o planejamento estratégico nacional, os planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social e o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Também se destina a gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal e promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando a compatibilização de normas e tarefas afins. Para alcançar seus objetivos, é utilizado como ferramenta o SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento. Através dele o Governo Federal passa a ter um sistema para alimentar o cadastro de programas e ações

utilizados no Plano Plurianual (PPA) e no Orçamento Geral da União.

- O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC possui como funções básicas de Administração de Pessoal: Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos; Recrutamento e Seleção; Cadastro e Lotação; Aperfeiçoamento; e Legislação de Pessoal. Para gerenciar essas atividades é utilizado o SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Esse sistema visa fornecer informações gerenciais de maneira fácil e ágil aos Dirigentes de Recursos Humanos e demais usuários do SIPEC.

- O Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG é a fonte oficial de informações sobre a estrutura organizacional dos órgãos do Poder Executivo.

- Administração Direta, Autarquias e Fundações. Por contemplar a entidade central “órgão” torna-se o sistema principal de integração entre os sistemas da Administração Pública Federal.

- O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação- SISP organiza sob a forma de sistema o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta e indiretamente na gestão da informação pública federal.

- O Sistema de Serviços Gerais – SISG organiza as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material, transporte, comunicações administrativas e documentação. Integram o SISG os órgãos e unidades da Administração Federal Direta, autárquica e fundacional, incumbidos especificamente da execução das atividades de que trata o decreto 1094 que dispõem e dá outras providências relacionadas ao referido sistema. Compete ao Ministério do Planejamento, como órgão central, o gerenciamento e expedição de normas complementares referentes ao Sistema Integrado de Administração dos Serviços Gerais – SIASG que é um conjunto informatizado de ferramentas para operacionalizar internamente o funcionamento sistêmico das atividades de administração supracitadas.

O Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA foi um programa oriundo de um acordo entre o Banco Mundial – BM e o Ministério da Educação – MEC em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação com o objetivo de fortalecer a qualidade das escolas de ensino fundamental, isso por volta do ano de 1997 nas regiões norte, nordeste e centro-oeste do país.

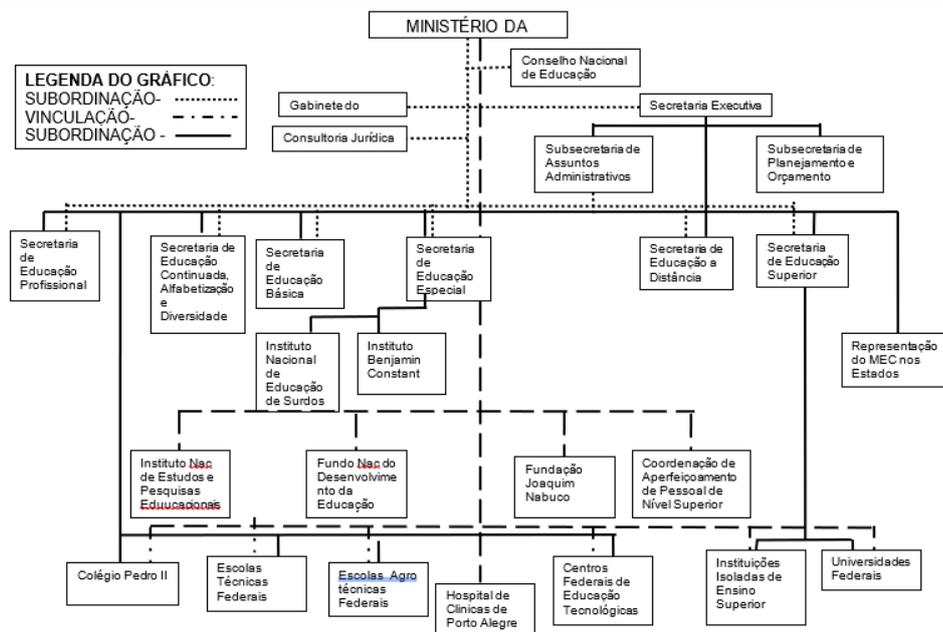
De acordo com o Guia editado no ano de 2007 pelo Ministério da Educação que visava atender objetivos do Programa FUNDESCOLA em conformidade com o Banco Mundial - BM e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, através do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME – em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME. O mesmo tem como objetivo fortalecer a atuação dos dirigentes frente à gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais. O PRADIME busca, ainda, contribuir para o avanço do País em relação aos objetivos e às metas do Plano Nacional de Educação – PNE –, aprovado pela Lei no 10.172, de 9 de janeiro de 2001.

Em consonância com os objetivos gerais do PNE, o PRADIME levou através do guia de Programas aos dirigentes, um conjunto de informações, instrumentos e experiências de gestão que poderia ajudar a planejar a política educacional no âmbito municipal e, nesse sentido, favorecer a elevação do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino, a redução das desigualdades sociais, no que tange ao acesso, à permanência e ao sucesso escolar e à democratização da gestão do ensino público.

Neste citado Guia de Programas fez parte integrante de uma série de publicações oferecida aos dirigentes municipais de educação para o apoio à sua gestão. Reuniu ainda informações objetivas sobre a estrutura do MEC e os principais programas que de interesse da educação municipal, alguns ainda em vigência até hoje. O MEC tinha sua estrutura regimental

descrita no Decreto nº 5.159, de 28 de julho de 2004, contendo suas competências, a estrutura organizacional, as competências dos órgãos e as atribuições dos dirigentes.

**FIGURA 1** - Estrutura organizacional do MEC.



**FONTE:** Site oficial do Ministério da Educação (MEC). Disponível em: [www.gov.br/mec](http://www.gov.br/mec). Acesso em: 2022.

O Guia ora citado transformou-se numa porta de entrada às informações sobre os programas, a fim de auxiliar o dirigente a conhecer e identificar ações que poderiam contribuir para a melhoria da educação no seu município.

Ele estava organizado em cinco partes discriminadas nas tabelas. Vide anexo.

Pelos estudos e pesquisas o guia serviu de apoio aos dirigentes na sua missão de desenvolver a Educação Básica nos municípios brasileiros. Vide anexo uma entrevista realizada por uma gestora de pasta de Secretaria que implantou o PES em dois municípios do Espírito Santo e deu continuidade no Estado de Tocantins, um dos primeiros a usar essa ferramenta gerencial.

Inserido na parte 1 de Gestão Educacional apresentado pelo guia, ressalta-se a importância de

aprofundar pesquisas sobre o Planejamento Estratégico de Secretaria – PES, na ocasião um programa do FUNDESCOLA.

De acordo com o guia o PES consiste no processo gerencial desenvolvido pela secretaria de educação para o alcance de uma situação desejada, de

maneira efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Após realizá-lo, a secretaria analisa seu desempenho, processos, relações internas e externas, condições de funcionamento e resultados. A partir dessa análise, projeta o futuro, define aonde quer chegar, as estratégias para alcançar os objetivos, quais os processos e as pessoas

envolvidas. O PES promove o fortalecimento institucional da secretaria visando à melhoria da gestão da escola e do desempenho do aluno.

Na época o PES (1998) era para as secretarias estaduais e municipais de educação da área prioritária do FUNDESCOLA, hoje já extinto.

O manual do PES fora elaborado por Antonio Carlos da Ressurreição Xavier no ano de 2005 que concedera os direitos de reprodução para serem utilizados pelas secretarias de educação do âmbito do programa FUNDESCOLA.

Antonio Carlos da Ressurreição Xavier (2001) apresenta alguns indicadores de como o Planejamento Estratégico pode colaborar com a gestão educacional:

- (1) PREVENDO auxílio e barreiras: fatores internos e externos podem atrapalhar ou promover a consecução dos fins desejados;
- (2) Desenvolvendo planos de ação: objetivos e metas são apenas boas

intenções, até que os planos de ação sejam traçados;

(3) Elaborando orçamento: planos de ação necessitam de recursos claramente definidos;

(4) Implementando os planos de reforma: o que foi feito nas etapas anteriores precisa ser implementado;

(5) Controlando os planos de ação: o progresso precisa ser medido para se tomar medidas corretivas.

Para Xavier (2001), o planejamento estratégico e a gestão estratégica do sistema integram um processo único. O planejamento estratégico torna-se uma atividade contínua em que todos os gestores são encorajados a pensar estrategicamente e a focalizar tantas questões externas, em longo prazo, quanto questões táticas e operacionais, em curto prazo.

Na Educação Sistêmica o planejar estrategicamente significa preparar-se para as mudanças por qual passa a rede de ensino público e gratuito respondendo a demanda e tentando superar expectativas e satisfação dos envolvidos.

### ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS

A partir das pesquisas (vide esquema e entrevista anexo) sobre Planejamento Estratégico e a sua importância na gestão educacional foi detectado conceitos e conjunturas capazes de nortear caminhos e apontar teóricos que estudam e dialogam sobre o tema.

A elaboração, execução e o monitoramento de um planejamento estratégico aumentam a possibilidade de uma Secretaria de Educação obter resultados satisfatórios indicando o caminho certo a seguir. Para Drucker (1984, p.25):

(...) planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades

necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. Numa Secretaria de Educação é determinar políticas públicas e programas necessários para se atingir objetivos e metas, assim como estabelecer métodos e ações necessárias para assegurar tais políticas públicas e tais programas.

Pode-se utilizar nos dias atuais um enfoque estratégico que permita apreender a gama de situações ou talvez a complexidade dos processos que alimentam as secretarias de educação num olhar financeiro ou administrativo, pedagógico e educacional sistêmico emanado do governo federal, mais precisamente Ministério da Educação. Ferramentas operacionais podem ser fundamentais para o enfrentamento dos problemas que resultem em impactos positivos na qualidade da Educação.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Neste sentido o autor defende a ideia de que o planejamento seja a oportunidade de gerenciar e orientar os objetivos de maneira lucrativa, que tenha um nível de crescimento ou ascensão satisfatória.

Drucker (1977) define planejamento estratégico como “um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

Já Oliveira (2007) define planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Independente da literatura ou do autor, o conceito de planejamento relaciona os processos pelo qual uma empresa deve seguir quando a mesma reúne metas, ações e estratégias para conseguir atingir determinados objetivos. Tais objetivos podem ser a curto, médio ou longo prazo. A empresa deve ter a responsabilidade de criar seus objetivos e quantas e quais etapas serão mapeadas para a conclusão destes objetivos. Entre as responsabilidades básicas, Schwendiman lista:

- 1- A equipe de planejamento da empresa deve ter a responsabilidade de planejar o “sistema” e fazer com que as etapas sejam realizadas na sequência correta.
- 2- A equipe deve garantir qualidade, exatidão e integridade no planejamento feito por outros.
- 3- A equipe deve ser responsável por coordenar o esforço global do planejamento e reunir as partes individuais. (1973:50)

Em relação às responsabilidades básicas pode-se entender que uma equipe preparada deve ser responsável para a tomada de decisões e ações que estão situadas no planejamento. E as pessoas podem realizar suas ações sempre pautadas nas ações do outro. Como se fosse uma rede de conhecimentos que funcionam bem quando estão intimamente ligadas.

### **CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planos de ação podem ser construídos numa vertente ampla que possam articular dimensões e metas com os vários atores, entre agente e gerentes das ações, assim como os atores que serão beneficiados com os resultados.

O planejamento possui um grau de importância em qualquer espaço onde há complexidade de processos, sendo associado a vários aspectos, principalmente em Secretarias de Educação e sua relação com a sociedade em geral, considerado imprescindível para seu

desenvolvimento, e no “movimento” de Políticas Públicas e de Programas Prioritários.

O propósito de planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2010, p. 05).

Oliveira (2010, p.05) afirma ainda que,

O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para empresa.

Pode-se dizer que as metas devem ser construídas a partir das fragilidades e as ações devem ser desencadeadas a partir das forças, no sentido de traçar medidas capazes de impactar nas fraquezas e ampliar as forças.

As instituições escolares sofrem desafios diários ligados a fatores externos que implicam na qualidade da educação. Envolve principalmente a dificuldade cada vez maior de garantir o acesso, a permanência e o sucesso acadêmico dos educandos numa perspectiva de crescimento contínuo do conhecimento capaz de torná-lo um cidadão crítico e atuante em sociedade.

Sistemas e governos podem contribuir com os avanços, mas uma gestão democrática e participativa é crucial nas decisões, ações e reconstruções de ações voltadas para o sucesso tão bem elaboradas pelo simples fato de se planejar estrategicamente para o alcance de tais resultados.

Diante das inúmeras possibilidades que o Planejamento estratégico pode trazer para as Secretarias de Educação e, conseqüentemente, das questões gerenciais evocadas por essas possibilidades, muitas reflexões e ações emergem.

Sabemos que além do planejamento, o líder pode ter dificuldades não apenas em âmbito das ações propriamente ditas. Porque na verdade ele não quer traçar estratégia de guerra ou para obter vantagem competitiva. Ele simplesmente pretende alcançar o sucesso no atendimento acadêmico de seu município. Portanto terá dificuldades em saber apontar de sua equipe “quem” ficará por traz da ação. Isso não é um caminho simples. Podem surgir inúmeras situações a partir da construção das metas, dos objetivos e principalmente das ações.

Trabalhar com pessoas requer visão de liderança. Pessoas transformam o ambiente. Assim pode-se afirmar que as mesmas ajudam a transformar o ambiente tanto positivamente como negativamente. Mas quando estão engajadas com o ideal, com a missão, com os valores, com as metas, elas podem somar com a liderança e desenvolver o seu papel com entusiasmo e competência. Desenvolverem segundo Maria Odete Rabaglio “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

**FIGURA 2:** Esquema do CHA (conhecimento, habilidade e atitude).



**FONTE:** [www.rabaglio.com.br](http://www.rabaglio.com.br)

Desse modo, o gestor deve estar preparado para questões no sentido de envolver sua equipe com a rotina organizada de sua secretaria, não desarticulada com os

objetivos, mas centrando esforços com uma educação de qualidade, comprometida com o ser humano e sua emancipação do pensamento.

Planejar significa tecer laços estruturalmente essenciais para a organização de uma secretaria de educação. A gestão libertária precisa manter astuciosamente com sua equipe um diálogo para desenvolverem uma rotina além do habitual, para que aspirem ao planejamento como fundamental na Gestão Educacional.

Essa necessidade de compreender que o planejamento pode despertar para ser um grande aliado na tarefa do fazer diário, valorizar a superação dos problemas, dos obstáculos como vilões do sistema e promover a tolerância e o esforço para uma dimensão ética, transparente e comprometida com os resultados educacionais, não apenas quantitativamente, mas qualitativamente, simbolizando que é possível desenvolver uma educação de qualidade, capaz de fomentar no educando, nas famílias, seres “pensantes, transformadores e criadores.” (Freire, 1996).

Isso inclui combater os obstáculos criados, não os exterminando, mas utilizando os resultados como fatores de força para emancipar a sabedoria, não os justificando como fatores de fracasso.

As Secretarias de Educação podem dispor de momentos periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo mapeando os indicadores das fragilidades e das forças para a tomada de decisões em consonância com os objetivos e metas. Abranger ainda processos e práticas de gestão orientadas diretamente para assegurar o sucesso. Tais práticas traduzem o respeito e a relação equitativa, independente do cargo ou da função que possam ocupar, considerando que no seu espaço ele esteja contribuindo com as construções das propostas e façam parte do planejamento. As ações em conjunto tendem a serem exitosas quando registradas e sistematizadas.

No processo de elaboração dos instrumentos para construir as metas com enfoque nos problemas e na

resolução dos mesmos deve ser estabelecido o diálogo entre os atores e os saberes incorporados ao órgão. É claro que apenas planejar não significa a garantia do sucesso, devido à complexidade dos problemas, mas com o planejamento o índice de obtenção de sucesso aumenta significativamente.

A gestão municipal ou estadual pode estruturar sua secretaria de Educação através de marcos legais e no contexto da política de fortalecer a educação básica de sua jurisdição com qualidade social, visando o próprio desenvolvimento institucional. Com isso há de se considerar um planejamento baseado e pautado nestas considerações. Assim haverá reestruturação e revisão dos processos de trabalho, identificação dos possíveis entraves do processo, construção de metas a partir de uma nova visão, criando um ambiente mais dinâmico, atual e transparente, tendo como enfoque principal, o atendimento eficaz, as necessidades internas e a satisfação da comunidade escolar como um todo.

Para isso discutiremos a seguir estruturas organizacionais e instrumentos que possam fomentar ferramentas necessárias à implantação, implementação e o monitoramento do Planejamento Estratégico como forte aliado na conquista dos objetivos finais, e, por conseguinte no alcance do sucesso.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico nas secretarias de educação é um processo que, apesar de sua complexidade, apresenta grande potencial para transformar rotinas e otimizar os resultados institucionais. Inserido em um contexto de múltiplos desafios e inovações, ele requer uma estruturação fundamentada em metas claras e objetivos bem definidos. Quando implementado adequadamente, o planejamento estratégico permite mapear, executar e monitorar processos, organizando as atividades e promovendo uma gestão mais eficiente, como apontado

pela professora Wanessa Zavarese Sechim em entrevista (vide anexo).

Esse tipo de planejamento envolve a utilização de ferramentas que orientam a administração dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis, de forma a responder às demandas do ambiente educacional. Além disso, o planejamento não se limita a etapas concluídas, mas é um processo dinâmico e contínuo, que se adapta às transformações e às novas metas que surgem ao longo do tempo.

No âmbito prático, os planos de ação derivados do planejamento estratégico podem ser desdobrados em objetivos específicos para departamentos ou áreas organizacionais, de acordo com a realidade e o organograma da secretaria. Esses planos, por sua vez, devem ser capazes de se transformar em bens ou serviços que atendam às necessidades da instituição e da comunidade que ela serve.

O planejamento estratégico também desempenha um papel importante ao mitigar decisões impulsivas ou baseadas apenas na intuição, promovendo um processo decisório mais fundamentado. Dessa forma, ele contribui para a preservação da integridade dos processos internos e das instituições escolares, que representam os principais públicos atendidos pelas secretarias de educação.

Quando bem estruturado, o planejamento estratégico fomenta o engajamento e o comprometimento de todos os envolvidos, permitindo superar desafios e atingir resultados de maneira mais eficiente. Ele demanda tempo, esforço e seriedade tanto da equipe quanto da liderança, fortalecendo o senso de pertencimento e promovendo uma integração em rede entre os diferentes setores e agentes.

Outro aspecto fundamental é a capacitação contínua e a construção de conhecimentos que garantam a união e a sinergia da equipe, elementos indispensáveis para alcançar os objetivos traçados. Um planejamento bem delineado transcende expectativas e se configura como uma ferramenta essencial para a busca do bem

coletivo, a satisfação dos envolvidos e a melhoria da qualidade da educação.

Para garantir sua eficácia, é necessário implementar mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação que assegurem a continuidade do processo com segurança e responsabilidade. Esses mecanismos devem permitir ajustes e correções à medida que surgem novas demandas ou mudanças no contexto educacional.

Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico, quando concebido como um instrumento de gestão integrado e assumido com comprometimento por gestores e equipes, pode transformar a rotina das secretarias de educação. Ele tem o potencial de gerar mudanças significativas na sociedade, promovendo a cidadania e a dignidade, ao mesmo tempo que eleva a qualidade da educação em ambientes escolares e não escolares. Assim, o planejamento estratégico se torna uma peça-chave para a construção de um panorama educacional mais eficiente, eficaz e alinhado às expectativas da comunidade.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FILHO PARENTE, José. **Planejamento Estratégico na Educação**. Brasília: Plano, 2001.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- Henry Mintzberg – **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico** pg 32 Schwendiman, 1973
- LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. São Paulo: 2001.
- RABAGLIO, MARIA ODETE. **Teoria do CHA**. Disponível em: <<http://www.rabaglio.com.br>>. Acesso em: maio de 2015.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. de, **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- XAVIER, ANTÔNIO CARLOS DA RESSURREIÇÃO. **Como elaborar o planejamento estratégico de sua secretaria de educação**. 2ª ed. /Antônio Carlos da Ressurreição Xavier. Brasília: Fundescola/DIPRO/FNDE/MEC, 2005
- BRASIL. Ministério da Educação. FUNDESCOLA: Fundo de fortalecimento da escola: 1998-2002. Brasília, DF: MEC, 2003.
- KRUPPA, S. O Banco Mundial e as políticas públicas de educação nos anos 90. 2001. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BRASIL. Ministério da Educação. FUNDESCOLA: Manual de operação e implementação do Projeto FUNDESCOLA IIIA (MOIP). Brasília, DF: MEC, 2002.
- LIMA, L.C. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.
- FURTADO, C. O Nordeste e a saga da Sudene. Editora contraponto, vol. 3. 2009
- SALLES, Helena da Motta. Gestão Democrática e Participativa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- SANCHES, Osvaldo Maldonado. O Ciclo Orçamentário: Uma reavaliação à luz da Constituição de 1988. In: GIACOMINI, James; PAGNUSSAT, José Luiz. (Organizadores). Planejamento e Orçamento Governamental. (Coletânea 2v.) Brasília: ENAP, 2006. v.2, cap.III, p.191. Disponível em:< [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2851](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2851)> Acesso em: 25 set.2012.
- SALDANHA, Gustavo S. et.al. Planejamento estratégico na Administração Pública Municipal. In: SLADE BRASIL/2006 & ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. Estratégias para o desenvolvimento sustentável das organizações (Anais...). Disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/index.htm>>. Acesso em: 13 set. 2012.
- BERNARDONI, Doralice Lopes; CRUZ, June A. Westarb. Planejamento e Orçamento na Administração Pública. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

BUARQUE, Sérgio C. Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável: Metodologia de Planejamento. 4 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública: Série Provas e Concursos. 6 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração Geral. 3 ed. Barueri – São Paulo: Manole, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas. Brasília, CNM, 2008. 64 p. vol 6. (Coletânea Gestão Pública Municipal).

DE TONI, Jackson. Planejamento e elaboração de projetos: Um desafio para a gestão no setor público. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/ManualPlanejamento-DeToniJ.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/ManualPlanejamento-DeToniJ.pdf)> Acesso em: 26 set.2012.

FAVA, Rubens; ANDION, Maria Carolina. Planejamento Estratégico. Gestão Empresarial (Coleção). Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. v. 2, p. 27-38. Disponível em: <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>>. Acesso em: 11 nov.2012

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, v.28, n.74, p. 73-105, out/dez 1997.

GIACOMINI, James; PAGNUSSAT, José Luiz. Planejamento e Orçamento Governamental. (Coletânea 2v.) Brasília: ENAP, 2006. v.1, p.45-47. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=861](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=861)>. Acesso em: 17 ago.2012.

PAULO, Luiz F. Arantes. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. Revista do Serviço Público. Brasília, v.61 n.2, p.171-187, abr./jun.2010. Disponível em: . Acesso em: 06 set.2012.

PFEIFFER, P. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Textos para Discussão, n. 37, Brasília: ENAP, 2000.

O plano Plurianual Municipal no Sistema de Planejamento e Orçamento Brasileiro. Revista do Serviço

Público, Brasília, ENAP, 2007. v.58, n.4, p. 397-415, Out/Dez 2007. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=864&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=864&Itemid=129)> Acesso em: 07 set. 2012.

MEDAUAR, Odete. Controle da Administração Pública. 2. ed. rev. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012.

MARINHO, Antonio Pereira da Silva. Planejamento subnacional: O caso específico de pequenos municípios no Estado de Sergipe. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011. Disponível em: . Acesso em: 14 out.2012.