

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO
STRATEGIC PLANNING IN DEPARTMENTS OF EDUCATION

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.2-51

Eliane Rossim de Oliveira ¹**RESUMO**

Esse trabalho apresenta a necessidade do planejamento estratégico em Secretarias de Educação. Há uma deficiência nas atividades de gestão em secretarias de educação no que diz respeito à rotina de processos e pessoas, bem como na ausência de objetivos e metas que norteiam o trabalho das mesmas. O objetivo deste trabalho é identificar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta gerencial para mapear processos de rotina devidamente organizados em objetivos e metas em Secretarias de Educação. Foram realizadas pesquisas sobre o tema com a referência de alguns autores que apontam o Planejamento Estratégico como relevante e fundamental para a organização da rotina em Secretarias de Educação. Os processos ora pesquisados foram positivos uma vez que foram considerados todos os elementos relevantes e pertinentes ao tema de estudo proposto. Conclui-se a partir dos resultados obtidos de que o Planejamento Estratégico em Secretarias de Educação quando bem delineados, mapeados e estruturados em sua rotina de processos pode colaborar significativamente no alcance de resultados positivos indispensáveis ao trabalho de uma equipe gestora na conquista de objetivos e metas em prol da coletividade.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, Ferramentas, Gestão, Resultados.

ABSTRACT

This study underscores the strategic planning in education departments. There is a deficiency in management activities in departments of education with regard to the routine processes and people as well as the absence of goals and objectives that guide the work of the same. The purpose of this is to identify the importance of strategic planning as a management tool for mapping routine processes properly organized in goals and objectives in education departments. It was carried out research on the subject with reference to some authors point out that the Strategic Plan as important and fundamental for the organization of routine education departments. The processes now surveyed were positive as they were considered all relevant factors and relevant to the subject of the proposed study. We conclude from the results that the Strategic Planning in Education Departments as well defined, mapped and structured in your routine processes can contribute significantly in achieving positive results indispensable to the work of a management team in goals achievement and goals in supporting the community.

KEYWORDS: Planning, Tools, Management, Results.

¹ 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

A gestão de uma Secretaria de Educação enfrenta desafios significativos para atender às expectativas de seus públicos e integrar programas e projetos externos que contribuam para seu desenvolvimento. Esses desafios incluem dificuldades na rotina de processos, na gestão de pessoas e na implementação de estratégias eficazes. Segundo Marinho (2011, p. 18), “qualquer atividade que se pretenda bem-sucedida deve ser bem planejada”. Essa visão destaca a importância do planejamento estratégico para superar as demandas complexas que caracterizam o contexto educacional.

Entre os principais problemas enfrentados estão questões relacionadas aos programas do Ministério da Educação, financiamento, infraestrutura escolar, transporte, merenda, formação de docentes e atendimento às diferentes modalidades da educação básica. Além disso, indicadores como evasão escolar, repetência e matrículas afetam diretamente os resultados das secretarias. A gestão pública, conforme Rezende et al. (2007, p. 57), deve priorizar a qualidade dos serviços, o pensamento estratégico, a participação popular e mecanismos de controle.

Porém, entraves políticos frequentemente comprometem a continuidade e a eficácia dos projetos, limitando avanços na educação básica. Isso inclui alocação inadequada de recursos e perdas de financiamentos importantes. Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta gerencial fundamental para mitigar esses problemas e promover melhorias na gestão educacional.

Este artigo analisa como o planejamento estratégico pode influenciar positivamente os processos de gestão das secretarias de educação. Com base em estudos e observação de contextos similares, busca-se identificar relações entre essa ferramenta e a eficiência administrativa, questionando: como o planejamento

estratégico impacta a gestão das secretarias de educação?

OBJETIVOS GERAIS

- Analisar o Planejamento Estratégico como ferramenta para otimizar os processos de gestão em secretarias de educação;
- Avaliar a eficácia do Planejamento Estratégico;
- Avaliar o direcionamento das secretarias de educação a partir do uso do planejamento estratégico;
- Entender o papel do planejamento a ser desempenhado nas secretarias e nas suas áreas de atuação no presente e no futuro;
- Identificar a identidade e a visão de futuro das secretarias de educação;
- Estabelecer avaliação das condições internas, das oportunidades e dos desafios externos;
- Estabelecer objetivos, indicadores e fatores críticos a serem considerados para o sucesso das secretarias;
- Estabelecer a construção do Planejamento Estratégico conjunta, contínua, transparente e flexível.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Oliveira (2006), “estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas”.

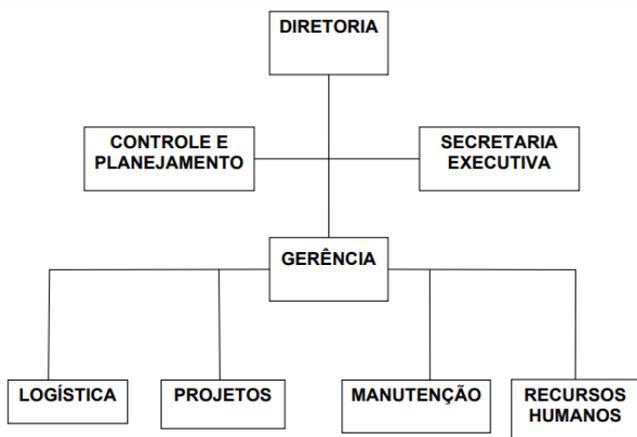
As estruturas organizacionais funcionam como instrumento capaz de nortear, organizar as atividades da equipe, as pessoas da equipe juntamente com o planejamento que fora traçado para a empresa.

Para Chiavenato (1987), A estrutura organizacional pode ser de dois tipos: formal e informal.

Estrutura Formal: é aquela representada pelo organograma. Todas as relações são formais. Não se pode descartá-la e deixar funcionários se relacionarem quando eles não devem ter relações diretas.

A figura abaixo é um exemplo de organograma.

FIGURA 3- Modelo de estrutura formal (organograma)

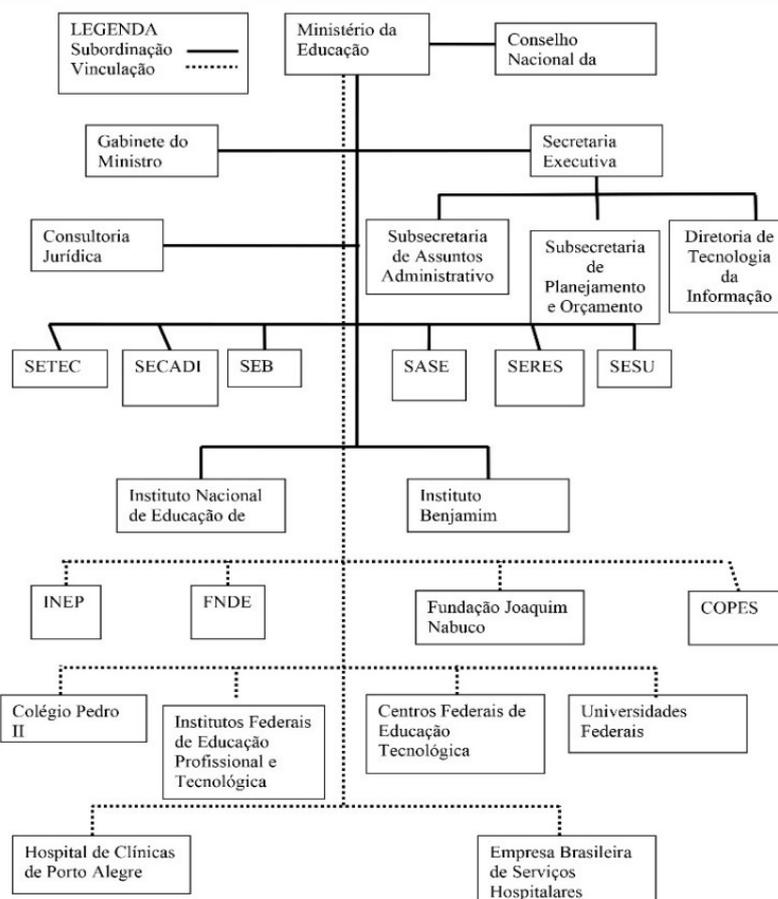


FONTE: www.marilia.unesp.br/texto-estruturas-organizacionais-conceitos.

Estrutura Informal: é o relacionamento entre as partes fora do Organograma, ou seja, as relações não estão previstas. Ela surge naturalmente e pode ajudar a empresa, facilitando o trabalho, mas pode, também, atrapalhar, realizando procedimentos errados. A estrutura informal é muitas vezes vista como um reflexo das interações cotidianas entre os colaboradores, baseadas em afinidades pessoais, habilidades específicas ou uma rede de confiança. Embora essas relações não sejam formalmente reconhecidas, elas podem se mostrar extremamente eficientes para a resolução rápida de problemas e a implementação de soluções criativas, pois, muitas vezes, os membros da equipe se comunicam de forma mais direta e flexível. No entanto, a estrutura informal também apresenta riscos. Como não segue o fluxo hierárquico estabelecido, ela pode levar a decisões tomadas sem a devida consideração

de todas as partes envolvidas ou à disseminação de informações imprecisas. Isso pode resultar em falhas operacionais ou em desorganização, quando ações realizadas com base em relações informais não estão alinhadas com as diretrizes e processos da empresa. Além disso, a falta de transparência pode gerar conflitos ou desentendimentos, prejudicando a colaboração entre equipes e a integridade da gestão organizacional.

O Ministério da Educação (MEC), por exemplo, tem seu organograma traçado de forma que possa delegar em seu planejamento estratégico ações pautadas nas pessoas e em suas respectivas funções. O MEC, com uma estrutura formal bem definida, assegura que as decisões sejam tomadas com base na hierarquia e nas responsabilidades atribuídas a cada setor. No entanto, mesmo em organizações com uma estrutura formal bem estabelecida, é comum que interações informais aconteçam, criando um ambiente de trabalho dinâmico. O sucesso da gestão do MEC depende do equilíbrio entre a clareza da estrutura formal e a flexibilidade proporcionada pela comunicação informal entre os colaboradores. Veja a seguir o organograma do MEC:



FONTE: www.marilia.unesp.br/texto-estruturas-organizacionais-conceitos.

O organograma do MEC exposto acima estrutura de forma organizada os órgãos que estão diretamente vinculados a ele e os que estão subordinados a ele. Ou seja, as relações formais que existem entre as partes estabelecem os padrões de relacionamentos diretos que possibilitam a sua estruturação devidamente mapeadas e delegadas para obtenção dos canais de comunicação. Essa organização hierárquica é fundamental para garantir que cada área dentro da instituição saiba exatamente suas atribuições e responsabilidades, promovendo eficiência e clareza no processo de tomada de decisões. Quando as funções são bem definidas e a comunicação flui de maneira estruturada, o desempenho organizacional tende a ser mais eficaz, permitindo que os objetivos sejam alcançados de forma mais ágil e coesa.

Para Vasconcelos (1989), “estrutura é como o resultado de um processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas (desde os níveis mais baixos até a alta administração) e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos da organização”. Isso significa que uma estrutura organizacional bem definida não apenas distribui as funções e responsabilidades, mas também cria um ambiente no qual a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos pode ocorrer de maneira clara e eficiente. Sem esse processo bem estabelecido, a organização pode se tornar desorganizada, comprometendo a execução de suas atividades e o atingimento de suas metas.

As estruturas organizacionais podem servir como uma clara divisão de trabalho onde as pessoas são relacionadas hierarquicamente para que os objetivos do planejamento sejam definidos e alcançados. Essa divisão não só organiza as tarefas, mas também estabelece uma

cadeia de comando que facilita a delegação de responsabilidades e o controle sobre o andamento das atividades. A eficiência da estrutura depende da clareza com que os membros da organização entendem sua função dentro do sistema e da capacidade de comunicação que a estrutura permite entre os diversos níveis hierárquicos. Além disso, a definição precisa de papéis e a supervisão contínua são essenciais para garantir que cada pessoa desempenhe seu papel de forma eficaz. Este organograma é o da Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo, que segue uma estrutura similar para garantir que suas atividades estejam alinhadas com as diretrizes e objetivos do governo estadual.

Além disso, a estrutura organizacional deve ser constantemente revisada e adaptada conforme as necessidades da instituição e as mudanças no ambiente externo. As demandas educacionais, as políticas públicas e as inovações tecnológicas exigem que as organizações, como o MEC e suas subdivisões, se ajustem de maneira ágil e eficiente.

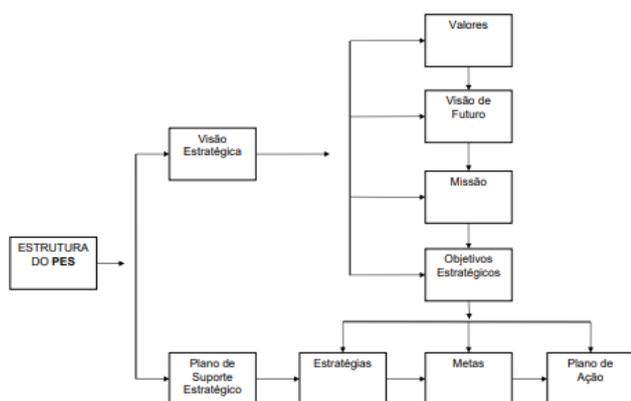
O organograma da Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo, assim como o do MEC, deve ser constantemente avaliado, considerando o contexto local, regional e nacional, para que as decisões sejam tomadas de maneira estratégica e os objetivos educacionais sejam alcançados com sucesso. Em um cenário em que a educação está em constante transformação, com novas exigências por parte dos alunos, educadores e a sociedade em geral, a flexibilidade e a capacidade de adaptação da estrutura organizacional são essenciais para garantir uma gestão pública eficaz e alinhada aos interesses sociais. Somente com uma estrutura dinâmica e bem alinhada aos desafios contemporâneos será possível garantir o desenvolvimento de políticas educacionais eficientes e inclusivas, capazes de promover mudanças reais na qualidade do ensino e no acesso à educação.

acompanhado de estudos e verificações da sua própria realidade.

A Visão Estratégica e o Plano de Suporte Estratégico constituem-se numa das etapas do Planeamento Estratégico que possibilita a definição de objetivos e de estratégias. Nessa etapa todo o processo ocorre mediante uma série de reuniões da equipe, nessas reuniões elabora-se uma minuta, ou seja, uma primeira versão do plano e busca-se o consenso e o comprometimento da equipe.

No manual supracitado Xavier estrutura o PES em duas partes: Visão Estratégica e Plano de Suporte Estratégico, conforme figura abaixo:

FIGURA 6 - Estrutura do PES



FONTE: manual de orientação do PES.

Na Visão Estratégica, a Secretaria identifica os valores que defende sua missão, o perfil que quer alcançar, seus objetivos, que podem ser mapeados num período de 2 a 5 anos. Ela expressa a percepção que tem do seu passado, do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro. Expressa também o conhecimento que a Secretaria tem de si mesma: eixos, fracassos, potencialidades, limitações, suas certezas e os caminhos que pode e quer percorrer. De acordo com Xavier, “a visão estratégica dá forma e direção ao futuro da secretaria, uma vez que mostra onde ela está e aponta para onde ela quer chegar”. Esse conhecimento torna-se fundamental para a equipe, pois a mesma se organiza

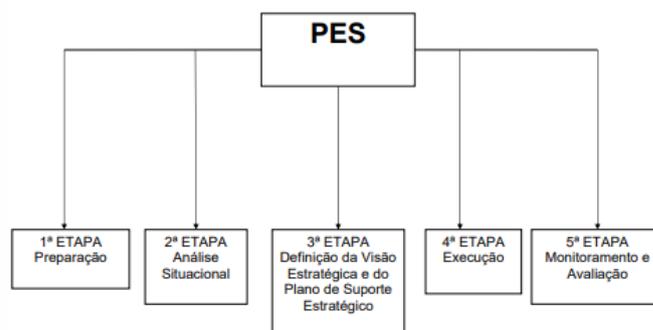
para alcançar resultados de modo consistente e sustentável.

De acordo com o manual é na Visão Estratégica que se pode criar condições para a transformação de ideais em realidade, permitindo que os esforços que a secretaria realiza em suas diversas áreas sejam coerentes com os objetivos e com o conjunto de valores, visão de futuro e sua missão.

No Plano de Suporte Estratégico, além dos objetivos, ela também define o conjunto de estratégias, metas e planos de ação que transformarão a visão estratégica em realidade. Implica consistência, constância e avaliação dos resultados. Pode-se dizer que através do plano de suporte estratégico há a representação do compromisso assumido pela secretaria com seus objetivos estratégicos, uma vez que guia as operações e decisões cotidianas, transformando gradualmente a teoria pensada em ações concretas, comprometendo o gestor e sua equipe. Sendo assim, pode-se afirmar que a construção desse plano inicia-se com uma reflexão sobre como tornar efetivos a missão da secretaria, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos, concretizando-os, e, posteriormente desdobrando-os em metas e planos de ação.

Da preparação até a execução, o Planejamento Estratégico, do manual de Xavier, desdobra-se em cinco etapas discriminadas no quadro a seguir:

FIGURA 7 - Etapas de desenvolvimento do PES.



FONTE: manual de desenvolvimento do PES.

Essas etapas podem ser definidas como essenciais, pois elas localizam a sua preparação, que não pode ser entendida como uma ação isolada, mas também inicial e fundamental para dar continuidade a implementação do planejamento, onde culminam com execução e monitoramento, podendo voltar ao ponto de partida dependendo do tempo requerido para a conclusão dos objetivos e metas.

O quadro a seguir apresenta um resumo das ações a serem executadas, com uma sugestão de tempo

requerido, ao longo das cinco etapas do processo de elaboração do PES. Os prazos sugeridos são apenas indicações e devem ser dimensionados de acordo com as condições objetivas de cada secretaria.

Vejamos:

TABELA 1: DISCRIMINAÇÃO DAS ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PES

O QUE (AÇÕES)	QUEM (RESPONSÁVEL)	QUANDO (PRAZO)
ETAPA DE PREPARAÇÃO		
1- Constituir o Grupo de Sistematização. 2- Indicar o Coordenador do PES. 3- Estudar o manual do PES. 4- Esclarecer os colaboradores	Secretário	1ª semana
ETAPA DA ANÁLISE SITUACIONAL		
5- Efetuar o Levantamento Situacional Institucional – LSI. 6- Efetuar a Auto avaliação do Desempenho da Secretaria – ADS. 7- Efetuar a Avaliação Estratégica da Secretaria – AES.	Coordenador do PES	2ª e 3ª semana
8- Elaborar a Síntese da Análise Situacional.	Coordenador do PES	4ª semana
ETAPA DE DEFINIÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA E DO PLANO DE SUPORTE ESTRATÉGICO.		
9- Realizar a reunião de minuta para elaborar a primeira versão do PES.	Secretário.	5ª semana.
10- Realizar a primeira rodada de reuniões de apoio.	Líderes de Objetivos.	5ª, 6ª e 7ª semanas.
11- Realizar reuniões de consenso agregando sugestões dos colaboradores.	Secretário.	8ª semana.
12- Realizar a segunda rodada de reuniões de apoio.	Líderes de Objetivos.	8ª e 9ª semanas.
13- Realizar reunião de comprometimento para elaborar versão final do PES.	Secretário.	10ª semana.
14- Apresentar o PES para todos os colaboradores.	Secretário.	11ª e 12ª semanas.
ETAPAS DE EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.		
15-Divulgar o PES.	Secretário.	A partir da 12ª semana.
16- Executar o PES.	Todos.	
17-Monitorar e avaliar a Execução do PES.	Coordenador do PES.	

FONTE: Autora, Discriminação das Etapas de Desenvolvimento do Pes (2022).

Através do quadro acima se pode entender o grau de complexidade e ao mesmo tempo o grau de importância quando se localizam junto às ações, os atores responsáveis pelas mesmas e os prazos para a execução dessas ações. Pode-se concluir que o manual de elaboração do PES é bem flexível ao mesmo tempo exigente no controle dos processos. O Secretário é o líder

maior e os demais servidores são essenciais colaboradores que participam da elaboração.

Pode-se considerar a avaliação estratégica da secretaria com uma análise situacional, um levantamento de dados cujas informações podem nortear os passos do planejamento e o que a secretaria precisa para desempenhar seu papel assegurando

condições mínimas de funcionamento em sua rede de escolas, bem como sua própria gestão.

De acordo com o manual de Xavier, há três instrumentos para avaliar o desempenho de uma secretaria:

TABELA 2: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

INSTRUMENTOS	O QUE É?	COMO FAZER?
Instrumento 1: Levantamento da Situação Institucional – LSI. (ver anexo 1)	É utilizado para a coleta de um conjunto de dados e informações sobre o funcionamento da secretaria de educação. Inclui	Deve ser preenchido pelas pessoas ou setores da secretaria relacionados ao tipo de informação solicitada, sob
	informações sobre localização, número de funcionários, níveis e modalidades de ensino oferecidos, número de escolas, indicadores de desempenho por escola, relações da secretaria com as escolas e com a comunidade, principais projetos em andamento, recursos financeiros à disposição da secretaria, dentre outros.	a coordenação do coordenador do PES.
Instrumento 2: Auto avaliação do Desempenho da Secretaria, com base em Critérios de Excelência – ADS. (ver anexo 2)	Serve para avaliar a qualidade de suas práticas, de acordo com sete critérios de excelência: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco na Escola, no aluno e demais partes interessadas, Informação e Análise, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Resultados.	É orientado pelo coordenador do PES
Instrumento 3: Avaliação Estratégica da Secretaria – AES. (ver anexo 3)	Busca captar a percepção dos membros do Grupo de Sistematização sobre as forças e fraquezas da Secretaria (análise do ambiente interno) e sobre as oportunidades e ameaças (análise do ambiente externo) que afetam ou pode vir a afetar o desempenho da Secretaria. Com esses instrumentos, ela pode avaliar a capacidade de implementar suas metas de melhoria.	Preenchido apenas pelo Grupo de Sistematização e consolidadas pelo Coordenador do PES.

FONTE: Autora, Instrumentos de Avaliação Estratégica da Secretaria (2022).

As sugestões de instrumentos para a coleta de dados da avaliação estratégica da secretaria conforme o manual de orientações do PES encontra-se nos anexos.

A execução, monitoramento e avaliação ocorrem quando a elaboração do PES está totalmente concluída e seus planos de ação começam a ser implementados. Nesse caso o sucesso dos mesmos depende do bom monitoramento e a avaliação de sua implementação.

Os responsáveis pelas ações previstas em organogramas e no plano devem monitorar sistematicamente as mesmas para que produzam os

resultados esperados e podem ser concebidas estratégias para a elaboração de relatórios, ou prestação de contas, bem como a divulgação desses resultados. Assim a equipe estará assegurando que os recursos da secretaria sejam gerenciados de forma que suas metas estratégicas de melhoria sejam atingidas.

Xavier ainda salienta que cada membro das equipes de plano de ação tenha controle sobre seu trabalho. Para tanto é necessário que:

(1) – que cada um saiba seu objetivo; conhecendo o seu objetivo, cada membro da equipe terá condições de procurar os meios para alcançá-lo;

(2) - que cada um prepare o plano pessoal para realizar o trabalho exigido; sem plano não há controle;

(3) – que cada um possua habilidades necessárias para a realização do trabalho e disponha dos meios necessários.

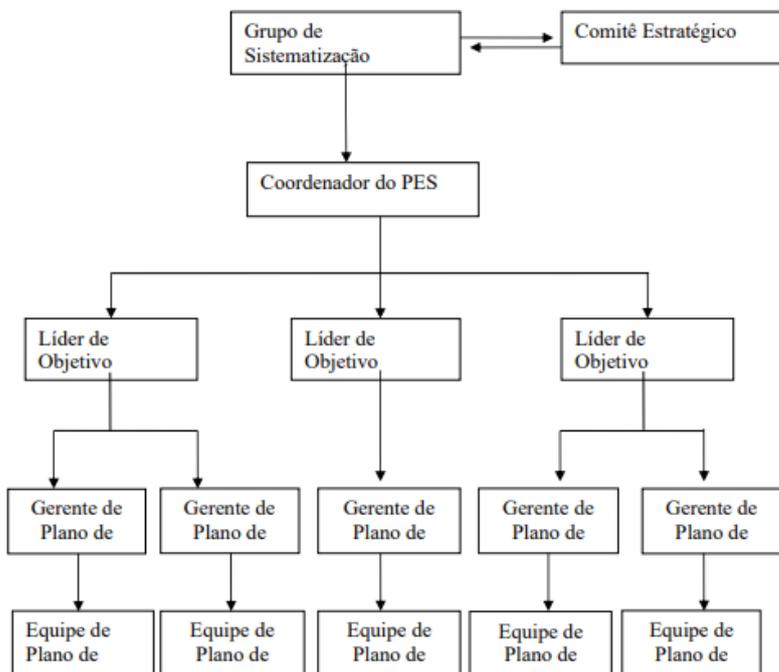
Uma Secretaria de educação quando utiliza com eficácia todos os elementos e instrumentos de estratégia pode atingir as metas garantindo com efetividade os objetivos claramente traçados.

É imprescindível que cada meta seja desdobrada em planos de ação, com ações articuladas e responsabilidades definidas, cuja execução possa ser medida por meio de indicadores que verifiquem o seu cumprimento.

Embora todos possam e devam opinar, considera-se importante criar uma estrutura que garanta a elaboração e a implementação do PES de maneira organizada e eficaz. Todo esse processo é coordenado pela liderança da Secretaria de Educação, que tem o Secretário de Educação como seu representante maior. Os colaboradores ou os servidores participam da elaboração, mas não significa que devam participar de tudo de acordo como o manual.

A estrutura sugerida no manual constitui-se dos seguintes elementos.

FIGURA 8 - Estrutura para elaboração e implementação do PES



FONTE: Manual de orientação do PES

De acordo com a estrutura supracitada identificam-se através da tabela abaixo os elementos responsáveis pela elaboração e implementação do PES juntamente com suas responsabilidades no desenvolvimento do mesmo. Assim:

TABELA 3: RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PES

GRUPO DE SISTEMATIZAÇÃO	Equipe composta pela liderança forma da Secretaria de Educação. É aconselhável que o grupo também conte com ou com dois representantes dos servidores e das escolas. O Grupo é liderado pelo Secretário de Educação, deve conter naturalmente poucos membros e sua estrutura ideal vai depender da estrutura da Secretaria.
COMITÊ ESTRATÉGICO	Composto pelos membros do Grupo de Sistematização e por um ou dois representantes das escolas (diretores) e dos pais de alunos (oriundos dos Conselhos ou Colegiados Escolares, ou Associação de Pais e Mestres). É a instância máxima para o acompanhamento e o controle da execução do PES.
COORDENADOR DO PES	Membro do Grupo de Sistematização, indicado pelo Secretário, com a aprovação do Grupo de Sistematização. Responde diretamente ao Secretário e tem por função secretariar o grupo e coordenar as ações que devem ser tomadas para a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do PES. Deve possuir habilidades técnicas, gerenciais e de negociação.

LÍDERES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Pessoas indicadas pelo Secretário, em acordo com o Grupo de Sistematização, para coordenar as atividades relacionadas a cada objetivo estratégico definido no PES. Haverá tantos líderes quantos forem os objetivos que a Secretaria pretende alcançar.
GERENTES DOS PLANOS DE AÇÃO	Pessoas indicadas pelos Líderes de Objetivos, com a aprovação do Grupo de Sistematização, para gerenciar a execução dos planos de ação que o PES estabelecer. Cada objetivo estratégico pode abrigar várias metas, e a cada meta está associado um plano de ação (plano concebido para o desenvolvimento das metas). Haverá tantos gerentes quantos forem as metas (e seus respectivos planos de ação) do PES que a Secretaria desenvolver.
EQUIPES DOS PLANOS DE AÇÃO	Equipe associada a cada meta/plano de ação, compostas por pessoas indicadas pelos gerentes dos planos de ação, em acordo com os líderes de objetivos, para atuar na meta/plano de ação correspondente. O número e o perfil dos membros de cada equipe variam de acordo com a necessidade do trabalho a ser executado. As pessoas indicadas para fazerem parte da equipe de um dado plano de ação devem ser aquelas que estão diretamente ligadas ao problema a ser solucionado e que têm capacidade técnica para tanto.

FONTE: Autora, Responsáveis pela Elaboração e Implementação do Pes (2022).

Pode-se concluir que o manual idealizado por Xavier se constitui num instrumento capaz de orientar secretarias de educação no sentido de planejar estrategicamente, onde sua rotina de processos e pessoas fica inteiramente organizada. Ele foi concebido para ser prático efetivo e de fácil entendimento. Também tem como objetivo auxiliar as secretarias de educação na tarefa de transformar sua rotina de gestão em algo estruturado possibilitando a tomada de decisão baseado em ações palpáveis.

Através do manual a secretaria pode ser capaz de se auto avaliar e estabelecer o patamar de desempenho que pretende alcançar em um determinado prazo, mediante um conjunto de objetivos estratégicos, metas e planos de ação, com responsabilidades, prazos e custos definidos. Ele se constitui num guia para as ações estratégicas da secretaria.

Nesse manual foi possível detectar também que o secretário pode exercer uma grande liderança no sentido de orientar aos seus colaboradores os caminhos que se pretende trilhar para a conclusão das metas, sejam elas de ordem administrativa ou de ordem pedagógica. Ambas se completam em ambientes de secretarias. E que as pessoas diretamente ligadas à construção do planejamento devem estar intimamente unidas e capacitadas para as ações que decorrem do mesmo.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A metodologia de trabalho consistiu no esquema elaborado de Xavier, uma pesquisa qualitativa, que conforme Zanella (2009, p.75) não utiliza dados estatísticos, mas sim a pesquisa do ambiente natural como fonte de dados.

Utilizou-se também a pesquisa explicativa como relata Gil2 (1999 apud Lopes, 2006, p.224), identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Desta forma a pesquisa além de permitir o acesso ao esquema sugerido por Xavier, ainda permitiu conhecer a determinação de uma gestora ao implantar o planejamento em três ambientes diferentes, com realidades distintas, permitindo identificar as razões pelas quais acontecem situações favoráveis e desfavoráveis nesses ambientes.

Assim foi aplicada uma pesquisa bibliográfica, documental e uma entrevista relevando os principais aspectos do Planejamento Estratégico em Secretarias de Educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da complexidade que envolve o planejamento Estratégico realizado em Secretarias de Educação, devido à rotina de processos e pessoas, os desafios e as inovações, as pesquisas revelam que é de suma importância a estruturação baseada em metas e objetivos. São aspectos que podem transformar uma rotina, de simples e corriqueira, para uma rotina organizada e com resultados. Onde os processos são mapeados, executados e monitorados, conforme entrevista realizada com a professora Wanessa Zavarese Sechim (vide anexo).

Conclui-se que os instrumentos que podem nortear e orientar uma gestão se fazem necessários para lidar com os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos requeridos pelo planejamento estratégico da Secretaria de Educação.

Outro fator importante é de o planejamento, no início ou no processo de conclusão não é finito, ou seja, ele finaliza etapas, mas renova-se com o tempo e com o surgimento de novas metas, conforme rotina do ambiente, demanda e transformações no âmbito educacional. O planejamento, nesse sentido, não se encerra em si mesmo, ele abre lacunas, para que novos desafios sejam traçados.

As ações propostas num instrumento ou num plano de ação podem comportar os objetivos, a curto, médio, ou longo prazo, e podem também desdobrar-se em objetivos por departamentos, conforme organograma ou realidade da secretaria. Elas podem ainda transformar-se em bens ou serviços que a secretaria pretende conduzir ou construir.

O planejamento pode impactar ou minimizar decisões baseadas em intuição, ou decisões relâmpagos, onde o não comprometimento com determinadas funções e atribuições da secretaria podem comprometer além dos processos de rotina, comprometer ainda as instituições escolares, seus principais clientes que estão vinculados a sua rede.

O planejamento aprimora o desempenho da gestão quando possibilita o envolvimento e o

comprometimento de todos. Os desafios precisam ser superados. Acredita-se que mudanças mais flexíveis e perseverantes podem atingir resultados mais rápidos.

Conclui-se também que a implantação de um planejamento estratégico mapeado como os recursos de que uma secretaria dispõe humanos, materiais, liderança, organograma, dentre outros, requer tempo e compromisso por parte dos envolvidos e também do gestor. Nesse sentido surge a lógica do empenho e seriedade de todos, além do sentimento de pertença. Não basta apenas a formalidade da estrutura organizacional, mas a construção do planejamento ligado em rede, ou seja, todos interagem pelos mesmos objetivos, desenvolvendo suas ações, de forma a integralizá-las quando assim o instrumento o requerer.

Aspectos como a união e a sintonia em equipe, assim como a capacitação e construção de conhecimentos ligados em rede de integração podem ser fortes atenuantes para o alcance dos resultados.

Espera-se que com essa pesquisa demonstrar que planejamentos quando bem traçados e delineados, são formas de ferramentas de gestão capazes de nortear um trabalho que vai além das expectativas comuns de seu público. Podem ser consideradas como fatores de sucesso de uma rotina organizada e pautada para a busca do bem coletivo, para o alcance da satisfação dos envolvidos, direta ou indiretamente ligados a gestão. Podem ainda simbolizar uma política pública voltada para uma ascensão educacional onde prevalece a qualidade da educação tão sonhada por esta população, além da dignidade e cidadania.

Um planejamento da importância e da complexidade de que tratamos nesta pesquisa deve prever mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação que pode subsidiar seu prosseguimento com segurança e responsabilidade. Cientes que adaptações e correções podem surgir conforme mudança da realidade ou exigência de programas externos.

No processo de elaboração do planejamento, conclui-se que o documento deve compor um conjunto

articulado e integrado de objetivos, prioridades, metas e ações. E aliado a este documento, a soma de esforços de todos os responsáveis.

Após a elaboração, conclui-se também que o desenvolvimento do conjunto dessas ações articuladas e integradas precisam ser coordenadas e mapeadas envolvendo todas as áreas da Secretaria de Educação. Todos somam papéis fundamentais induzindo a ação, a cooperação, a integração da equipe e avaliação e correção de diferenças ou falhas que possam acontecer durante o processo.

Assim com os objetivos e as metas precisam de cooperação para acontecer, uma vez que são isolados, as mínimas ações que os completam também precisam.

É necessária a avaliação contínua ou periódica, sistematizada e traçada pelo gestor, a fim de não medir esforços para que os objetivos sejam concluídos com resultados satisfatórios.

Conclui-se ainda de que os objetivos e metas traçados em um planejamento estratégico poderão ser alcançados se o mesmo for acolhido e concebido como um instrumento estratégico de gestão, e se for assumido com comprometimento pelo gestor secretário e de sua equipe, assim como pelo do chefe do poder executivo.

Estes podem ser fatores decisivos para que a secretaria de educação conduza sua rotina com eficiência e eficácia, produza mudança significativa à sociedade na qual está inserida, que essa mudança, transforme o panorama da educação em ambientes escolares e não escolares, que seja um projeto de cidadania do povo daquele local.

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.ena.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.ena.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.ena.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.