



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARIA MONIQUE OLIVEIRA DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE  
REDENÇÃO-CE**

**REDENÇÃO – CE  
2022**

**MARIA MONIQUE OLIVEIRA DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE  
REDENÇÃO-CE**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração Pública  
na modalidade a distância, da  
Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-  
Brasileira como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.**

**Orientador: Prof. a Dr. a. Antônia  
Márcia  
Rodrigues Sousa**

**REDENÇÃO – CE**

**2022**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Silva, Maria Monique Oliveira da.

S586p

Planejamento estratégico e gestão pública municipal: um estudo de caso na secretaria de educação do município de Redenção-Ce / Maria Monique Oliveira da Silva. - Redenção, 2023. 35f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2023.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Antônia Marcia Rodrigues.

1. Educação. 2. Gestão Pública. 3. Planejamento Estratégico.

I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.401

---

**MARIA MONIQUE OLIVEIRA DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL:**

**UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO**

**DE REDENÇÃO-CE**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Campus Redenção.

Aprovado em: 24/11/2022

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. a Dr. a Antônia Márcia Rodrigues Sousa (Orientadora)**  
Universidade Federal do Ceará - UFC

**Prof. a Dr. a Sandra Maria Guimarães Callado**  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB

**Prof. a Msc. Rua Carlos dos Santos**  
Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC

## **AGRADECIMENTO**

Àquele sempre me sustenta aqui na Terra, Deus.

A meu esposo Antônio Roberlândio da Silva, que sempre me dá forças para não desistir.

A meus filhos José Mateus da Silva Lima e Antônio Robson Oliveira da Silva, que sempre me impulsionaram a não desistir por eles e para eles.

Aos meus familiares que me incentivam sempre.

Ao meu pai José Luciano e aos meus irmãos Luciano filho e Mary, pelo maior apoio que me proporcionaram durante todo o processo de aprendizado.

## **RESUMO**

O Planejamento Estratégico consiste na atualidade um dos essenciais requisitos para que as organizações públicas consigam atingir seus objetivos. Nesse contexto essa pesquisa tem por objetivo analisar as contribuições do planejamento estratégico na educação para o município de Redenção/Ce, metodologicamente é um trabalho de natureza qualitativa e não quantitativa, foi realizado questionário na secretaria municipal de educação do município de Redenção com gestores que atuam no setor educacional, os dados apontam que o planejamento estratégico é o caminho para a conquista de todos os objetivos da gestão, um trabalho transparente, que envolve a coletividade e gera satisfação e reconhecimento através dos resultados positivos que a educação municipal vem conquistando, pois o planejamento estratégico tem como função principal contribuir para resultados eficazes para a gestão.

**Palavras-Chave:** Educação. Gestão Pública. Planejamento Estratégico. Resultados.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning is currently one of the essential requirements for public organizations to achieve their goals. In this context, this research aims to analyze the contributions of strategic planning in education for the municipality of Redenção/Ce, methodologically it is a work of a qualitative and not quantitative nature, it was carried out at the municipal secretary of education of the municipality of Redenção with the manager of this folder , the data indicate that strategic planning is the way to achieve all management objectives, a transparent work that involves the community and generates satisfaction and recognition through the positive results that municipal education has been achieving, because strategic planning has as its main function to contribute to effective results for management.

**Keywords:** Education. Public administration. Strategic planning. Results.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

PPA – PLANO PLURIANUAL

LOA – LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

LDO – LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTARIAS

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	07
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	09
2.1 Gestão Pública	09
2.2 Gestão nos Serviços Públicos	09
2.3 Características dos Serviços Públicos	10
2.4 O Planejamento Estratégico Municipal no Desenvolvimento da Gestão em Setores Públicos	11
2.5 Planejamento Estratégico na Educação	12
2.6 Etapas do Planejamento Estratégico	13
<b>3. METODOLOGIA</b>	18
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	21
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	23
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>APÊNDICE</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma forma de organizar ideias que estabelecem objetivos e metas, com o propósito de se conseguir um determinado resultado sobre as ações prioritizadas. A gestão pública e seu administrador utilizam do planejamento estratégico como forma de se organizar, sabendo que a eficácia de se planejar diz respeito à capacidade de construir, buscar resultados, utilizando meios suficientes e necessários para sua execução.

Na visão do autor Max Mckeown (2020) em algumas gestões públicas existem várias dificuldades de repassar os planos de elaboração nas etapas do planejamento estratégico, por falta de engajamento e compromisso do gestor para que consigam de maneira eficaz atingir as metas da organização pública, no quesito do cumprimento dos instrumentos legais com relação as ações inseridas no planejamento.

A abordagem da pesquisa se deu de maneira qualitativa na cidade de Redenção que está localizada no maciço de Baturité, foi fundada em 18/03/1942 e teve sua emancipação política no dia 28 de dezembro de 1868, chegando aos dias atuais com uma população de 27.358 habitantes de acordo com o último censo do IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e tem como gestor o prefeito Davi Santa Cruz Benevides, eleito a duas gestões (2017 a 2024) junto ao seu vice - Jose Aécio Bezerra eleito em (2021 a 2024), e juntos conduzem uma gestão administrativa com 12 secretarias.

O estudo de caso dessa pesquisa foca na secretaria de educação que vem buscando avançar na sua gestão com a ajuda do planejamento estratégico, pois observou que com planejamento e organização podem atualizar os planos de ações já existentes, no casos as leis orçamentárias, o objetivo geral do trabalho é analisar através do conhecimento teórico e dos questionários realizados com gestores da secretaria de educação, quais as contribuições do planejamento estratégico para a gestão no âmbito educacional, cujo os objetivos específicos foram:

- I. Pesquisar as etapas de implementação para a elaboração do planejamento estratégico.
- II. Qual o pensamento dos gestores da secretaria de educação de Redenção sobre a contribuição do planejamento estratégico para a tomada de decisão na organização para o cumprimento das metas e realização das atividades.

Vale ressaltar que o tema planejamento no setor público é muito amplo, levando em consideração que as ações governamentais envolvem a sociedade como um todo. A contribuição desse trabalho está no fato de disseminar ainda mais este conceito do

planejamento estratégico, a fim de garantir a efetividade da máquina pública e tornar a administração mais eficiente, melhorando a qualidade da gestão pública e trazer resultados satisfatórios.

O texto se subdividiu em cinco tópicos: o primeiro capítulo apresentou a introdução com os objetivos e justificativa. O capítulo dois explicitará a administração na gestão pública e suas ações, em seguida dando ênfase no planejamento com breves considerações para então expor as etapas sobre o planejamento estratégico e os principais elementos de elaboração do planejamento da organização, e abordando a opinião de gestores com a utilização de instrumentos legais para a tomada de decisão da gestão na organização. A metodologia de pesquisa será explicada no capítulo posterior, sendo a análise dos resultados e as considerações finais retratadas respectivamente nos capítulos quatro e cinco.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Esta seção dispõe sobre os aspectos conceituais dos temas abordados no trabalho, quais sejam, os benefícios do planejamento estratégico para a gestão pública.

### **2.1 Gestão Pública.**

Debater sobre Gestão Pública é falar sobre algo amplo, considerando a sua importância e abrangência, como sabiamente ressalta Chavonga (2022) a gestão pública, está ligada diretamente às atividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais.

De acordo com Graham Jr. e Hays (2019), as organizações públicas estão diante um mercado mais integrado e em constante avanço tecnológico, isso requer uma administração focada e orientada para o desenvolvimento das metas e para isso o planejamento tem como propósito determinar os objetivos certos e em seguida, escolher os meios corretos para alcançar os objetivos.

Como destaca Cavalcante e Oliveira (2020), o planejamento estratégico é um dos caminhos para preparar a gestão pública, sobre uma visão de futuro simples bem planejado, com resultados mais eficazes e satisfatórios. A administração da gestão pública seja ela na esfera federal, estadual ou municipal deve garantir aos cidadãos a eficiência de fazer o melhor com os recursos disponíveis visando o bem comum de toda a população, nesse tocante o planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio para a administração. As necessidades a serem atendidas pela gestão pública está cada vez maior devido aumento da demanda, e para se conseguir bons resultados é imprescindível a implementação do planejamento estratégico com foco na eficiência de bons resultados, através do conhecimento repassado para seus gestores com o intuito de conseguir o sucesso de suas metas.

Por fim reforça-se que gestão pública é a área da administração voltada para o setor público, sendo de sua responsabilidade trabalhar com pautas de interesse coletivo, como educação, saúde, moradia, trabalho, temas ligados a realidade social, política e econômica.

### **2.2 Gestão no Serviço Público.**

Serviço público é um conjunto de atividades e serviços ligadas à administração pública através de seus agentes e representantes, sempre visando promover o bem-estar à

disposição da coletividade. Estas atividades prestadas para a sociedade, são desempenhadas pelos funcionários públicos que estão inseridos nas entidades públicas.

Para Chavonga (2022), os setores dos serviços públicos tendem a ser considerados tão essenciais para a vida cotidiana moderna que suas provisões universais precisam ser garantidas, e algumas estão até mesmo associadas com direitos humanos fundamentais.

Alguns serviços considerados públicos estão:

- Educação
- Saúde Pública
- Transporte Público
- Moradia Social
- Eletricidade
- Segurança
- Telecomunicações
- Bombeiro
- Rede de Água
- Planejamento Urbano

A atuação da gestão pública tem como objetivo trabalhar em favor do interesse público e dos direitos do cidadão. Em outras palavras, a gestão pública está associada à prestação de serviços do poder público para atender todas as necessidades da sociedade.

Os gestores públicos devem cumprir os princípios constitucionais da administração pública, destacando principalmente o caput do artigo 37 da nossa Carta Magna (1988), onde trata-se do princípio da eficiência, que somente será possível sucesso a gestão pública se houver bastante comprometimento, orientação, planejamento estratégico voltado a coletividade, visando sempre prestar um serviço de qualidade e eficiente, atendendo as necessidades da sociedade.

### **2.3 Características do Serviço Público.**

O serviço público é bastante diferente dos serviços prestados pelas empresas privadas ou pelos prestadores autônomos, pois está voltado no coletivo, portanto, um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão.

Assim, conforme destaca Silva e Gonçalves (2019), o Estado por critérios jurídicos, técnicos e econômicos, define e estabelece quais os serviços deverão ser públicos ou de utilidade pública, sendo que ainda se estes serviços serão prestados diretamente pela estrutura oficial ou se serão delegados a terceiros. Os serviços públicos, são aqueles ofertados à comunidade pela administração logo após sinalizada a sua utilidade e necessidade. Assim são privativos do poder público, ou seja, só a administração pública deve ofertá-los. Existem também serviços públicos que são chamados de serviços de utilidade pública, são aqueles que a administração pública reconhece a sua essencialidade para a coletividade prestando-os diretamente ou delegando-os a terceiros, nas condições regulamentadas e sob o seu controle. Por exemplo, a energia elétrica, o serviço de telecomunicação, o transporte coletivo e o fornecimento de água.

Dando continuidade, Silva e Gonçalves (2019) observa que dessa maneira a lei também define como essenciais alguns tipos de serviços, que nem sempre são serviços públicos, mas que, sendo essenciais à população, poderão sofrer alguns tipos de intervenção do poder público.

São serviços essenciais, assim definidos pela Lei n.º 7.783/89, os serviços de água, energia elétrica, gás, combustíveis, saúde, distribuição de medicamentos e alimentos, funerário, transporte coletivo, captação e tratamento de esgoto, tráfego aéreo, compensação bancária e outros.

#### **2.4 O Planejamento Estratégico Municipal no Desenvolvimento Administrativo dos Setores Públicos.**

A prática do planejamento estratégico nos municípios visa corrigir distorções administrativas e facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis, e assegurar a viabilização do planejamento estratégico, objetivos a serem atingidos e ações a serem trabalhadas, descreve Rezende e Ultramari (2007).

É notório que as mudanças significativas que afetam o mundo, estão moldando um novo contorno à questão social, sendo que as contradições estão mais visíveis em consequência das novas formas de organizar a produção e a gestão do trabalho, a adoção de um planejamento estratégico pode potencializar as qualidades do município com a superação de obstáculos em meio as ações que visem o desenvolvimento local, destaca Rezende e Ultramari (2007).

Visando uma forma de contribuição ao planejamento estratégico municipal os atores sociais podem e devem fazer uso de estratégias genéricas que potencializam e auxiliam na busca pelo desenvolvimento local e regional. Chaves, Benedete e Polo (2019), definem que estratégias é um conjunto de estratégias gerais, de modo que essas podem ser aplicadas a empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas.

Nessa perspectiva, adotar estratégias e planejamentos equivale em práticas e processos concebidos para atingir objetivos associados a valores, demandas e recursos e como forma de controle na criação de um processo através de regras e regulamentos preparados para se atingir um determinado objetivo. É inviável atingir objetivos sem estratégias, afinal o planejamento estratégico ele norteia para o alcance dos objetivos e metas.

## **2.5 Planejamento Estratégico na Educação.**

Organizar os processos de uma escola não é tarefa fácil, para isso a figura do gestor é fundamental, pois ele é responsável por traçar as metas, objetivos, que visam o desenvolvimento educacional, e para isso, utiliza-se o planejamento escolar no meio pedagógico.

Adotar métodos e práticas para desenvolver o ensino é uma das possibilidades que o planejamento estratégico oferece no campo educacional, as contribuições vão desde o acompanhamento do desempenho dos alunos até a maneira de gerenciar o financeiro escolar, ou seja, auxilia em diversos segmentos.

Como o foco do planejamento estratégico é a qualidade na gestão, é importante observar que ele não pode ser definitivo, mas um processo em constante adequação, acompanhando o engajamento dos pais, alunos e gestores da escola acerca das ideias implementadas, destaca Rezende e Ultramari (2007).

Utilizar a ferramenta que é o planejamento estratégico permite ao núcleo escolar acompanhar de forma mais direta quais os pontos a melhorar, quais ações estão dando resultados positivos, possibilitando assim desenvolver um ambiente educacional de maior qualidade.

Muitas são as contribuições quando se adota a prática de planejar estrategicamente, administrar os recursos financeiros de maneira eficiente é uma delas, pois o gestor pode identificar as necessidades da sua escola com o levantamento de dados e investir de maneira consciente e responsável os recursos.

Outra colaboração evidenciada através do planejamento estratégico é identificar a questão da evasão escolar dos alunos, quais as causas e como evitar essa problemática, tudo através da análise dos dados e da utilização do planejamento, que auxiliarão na busca de minimizar os impactos que a evasão escolar ocasiona para o desempenho educacional.

O planejamento estratégico escolar é uma ferramenta importante de gestão. Ele permite que o núcleo gestor escolar acompanhe os diversos processos da unidade de ensino e tome decisões baseadas dados reais. Quando a estratégia está alinhada às necessidades e possibilidades da instituição escolar, a qualidade da aprendizagem e conseqüentemente do ensino são evidenciadas.

No plano estratégico do MEC (Ministério da Educação), relata que o papel do planejamento é ser protagonista no desenvolvimento de indivíduos capazes de atuar em um mundo de constante transformação, elevando os níveis de aprendizagem e inovação, e tem como missão garantir o pleno exercício do direito à educação, em articulação e colaboração com os entes federados, em benefício da sociedade.

## **2.6 Etapas do Planejamento Estratégico.**

Para um Planejamento Estratégico efetivo e eficaz, a gestão tem que estabelecer uma rotina sistemática acompanhando as demandas em todas as etapas. Estas etapas são: analisar o ambiente organizacional, estabelecer as diretrizes organizacionais, formular as estratégias, programar e o controlar estas estratégias.

Todas as etapas são de suma importância, mas a gestão tem que focar a atenção na fase da implementação, e para que isso ocorra efetivamente, é importante envolver as pessoas desde as etapas iniciais, mostrando que o envolvimento e participação de toda a população são de suma importância em todo o processo.

Segundo Tapynos, Dyson e Meadows (2020), planejamento estratégico é o conjunto de processos adotados visando desenvolver uma série de estratégias que contribuirão para ter êxito na direção organizacional.

O planejamento estratégico nada mais é que a criação das estratégias, elaboradas a partir de ações que pretendem buscar resultados, observando os riscos organizacionais. Almeida (2019), mostra que o planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis:

- Nível estratégico, em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade. Além disso, não se pode voltar atrás, uma vez que essas decisões a afetam a longo prazo.

- Nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo, o que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais.
- Nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Seguindo esses níveis pode-se desenvolver etapas de planejamento para as ações, vejamos abaixo as etapas que podem ser usadas no planejamento estratégico:

**Etapa 1: Analisar o ambiente estratégico** - Este processo de administração estratégica inicia com uma análise de todo o ambiente organizacional, onde através de um monitoramento de todo o ambiente se identifica as oportunidades e riscos que podem estar ocorrendo ou podem vir a ocorrer no ambiente organizacional. A norma neste ponto ajuda ao definir que devem ser determinadas as questões internas e externas que fazem parte do contexto da população.

**Etapa 2: Estabelecer as diretrizes organizacionais** - Nesta etapa são definidas questões como: o que a gestão “quer fazer” e “onde quer chegar”. Evidentemente estamos falando de Missão, Visão e Valores da gestão que vão nortear toda a estratégia da sua administração. Missão é a razão de ser ou pelo qual a gestão existe, através da Missão todas as partes interessadas internas ou externas reconhecem propósito da organização, sendo um fator de motivação e envolvimento destes nestes propósitos. Visão é um norte para uma direção ou caminho proposto pela gestão que almeja alcançar para o futuro, a médio ou longo prazo, é uma proposta realista onde todos os esforços serão alocados para atingi-lo. Valores guiam os comportamentos e atitudes da estrutura organizacional, seus princípios éticos e morais, atendendo às necessidades das partes interessadas internas ou externas. E os objetivos organizacionais são as intenções da gestão administrativa com metas organizacionais para serem atingidas, compreende a competência organizacional para conseguir os intentos, a definição destes objetivos pode determinar o sucesso da administração da gestão.

**Etapa 3: Formular as estratégias** - Após a formulação dos objetivos organizacionais a gestão deve formular as estratégias para a realização destes objetivos. O objetivo central da estratégia organizacional é lidar com todos os problemas do município afim de solucioná-los, prestando um serviço público de qualidade a população.

**Etapa 4: Implementar a estratégia** - Nesta etapa as estratégias estabelecidas são executadas, conforme um planejamento estabelecido. A implementação de uma estratégia organizacional depende da ciência das mudanças necessárias para implementar uma nova estratégia, da cultura do município, da estrutura organizacional, das diferentes abordagens de implementação e o conhecimento e competência para o sucesso da implementação.

**Etapa 5: Controlar a estratégia** - Nesta etapa é feito o monitoramento e avaliação de todo o processo para o atingimento das metas organizacionais. Devem ser feitas correções e melhorias para assegurar o sucesso do planejamento estratégico. E tem que ser feitas medições do desempenho em todas as secretarias envolvidas e comparadas aos objetivos e metas estabelecidas. As metas podem ser de medida qualitativa ou quantitativa, ou a combinação de ambos.

Com base nesse mapeamento inicial, torna-se possível definir o que deve ser alcançado pela gestão. Para Belmiro (2021), é necessário desenvolver o pensamento estratégico antes de se formular planos, envolvendo a criatividade e intuição de qualquer participante da organização. O pensamento estratégico diz respeito a entender as constantes mudanças e incertezas que pairam sobre a organização.

Conforme Oliveira (2020), o processo do planejamento estratégico pode ser desmembrado nas seguintes fases básicas para sua elaboração e implementação:

**Fase I – Diagnóstico Estratégico:** nesta fase a empresa deve buscar definir “como está”. Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Esta fase pode ser dividida em cinco etapas: A. Identificação da visão: que é entendida como os limites que os principais responsáveis pela organização conseguem visualizar dentro de um longo período de tempo e com uma abordagem mais ampla; B. Identificação de valores: que é o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais da organização e que norteiam suas principais decisões; C. Análise externa: esta fase examina as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações; D. Análise interna: esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

**Fase II - Missão da Empresa:** determina a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico. Pode ser dividida em cinco etapas: A. Estabelecimento da missão da empresa: consiste na determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a quem a empresa atende com seus produtos e serviços; B. Estabelecimento de propósitos atuais e potenciais: que correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa atua ou busca atuar. Referem-se tanto à produtos e serviços, quanto à segmentos de mercado; C. Estruturação e debate de cenários: que representam situações, cenários e medidas para a preparação do futuro da empresa. Devem ser montados com base

nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas: Estabelecimento da postura estratégica: é a maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, considerando sua situação interna e externa atual, estabelecida na Fase I; e Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas: que correspondem às grandes ações que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente, e às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para interagir melhor com o ambiente, respectivamente.

**Fase III** - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase a análise fundamental é de “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”. Portanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos conexos: 1. Instrumentos prescritivos: apresentam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione a obtenção dos propósitos constituídos dentro de sua missão, conforme sua postura estratégica, que são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais (estas determinam os níveis de delegação, os quais são estabelecidos por áreas funcionais, formando a base de sustentação para o planejamento estratégico, ainda que sejam parâmetros de orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo); e estabelecimento de projetos e planos de ação. 2. Instrumentos quantitativos: incidem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Estes instrumentos são necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, tornando-se essencialmente importante, devido à interligação que ocorre entre o planejamento estratégico e o operacional.

**Fase IV** – Controle e Avaliação: nesta fase examina-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. Em sentido amplo, esta função abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

Não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, pois as instituições são diferentes na forma de organização, filosofia e estilo de gestão, com isso a

metodologia apresentada deve ser adaptada às condições e realidades de cada instituição, para que consigam alcançar os objetivos almejados.

### **3. METODOLOGIA**

O planejamento estratégico se mostra importante, pois permite a gestão analisar os dados e a partir deles elaborar ações que visem alcançar os objetivos da instituição, funciona como uma ferramenta de apoio. O trabalho está sendo desenvolvido com a finalidade de analisar as contribuições do planejamento estratégico na gestão pública do município de Redenção/Ce, com foco voltado nas práticas da secretaria de educação.

A secretaria de educação apresenta através de seus resultados, como o planejamento estratégico é essencial para elaborar as ações para aplicação de planos estratégicos de desenvolvimento do município de Redenção, onde será o foco do presente estudo. Uma metodologia que considere o planejamento estratégico como proposta de criação e aplicação contribuindo para que os gestores melhorem o desempenho da organização pública independente do setor dentro da organização.

Nesse sentido, a utilização da pesquisa bibliográfica realizou uma abordagem qualitativa. Assim, será utilizado a coleta de informações em campo através de questionário semiestruturado realizado com três gestores da secretaria municipal de Redenção/Ce, sendo eles a secretária municipal, a diretora da Escola Municipal Vicente Ferreira do Vale e a coordenadora da Escola Municipal Vicente Ferreira do Vale, para ter acesso a análise bibliográfica e de documentos foi necessário a utilização de sites e dados apresentados no portal da transparência do município de Redenção.

Então, foram feitas pesquisas descritivas com bases em teóricos e documentos, questionário e site da prefeitura de Redenção - Ce, para se ter um exemplo de como são feitos e de quais maneiras devem ser realizados os planos de ações direcionados ao planejamento estratégicos e suas implementação na gestão pública municipal nos setores citados, com foco na secretaria de educação.

Com base no autor Nicolas Addor (2020), na administração pública a gestão deve seguir regras sobre as leis, para que os serviços públicos cheguem à população de maneira acessível e eficaz, independentemente dos serviços ofertados, sendo eles de responsabilidade do poder público.

Por se tratar de órgão público a secretaria municipal de educação de Redenção/Ce utiliza seu planejamento estratégico tendo como base de dados os documentos PPA, LOA e

LDO que são norteadores para essas ações, exemplificando as melhorias buscadas pela gestão com o planejamento estratégico e como são atualizados para suas ações no município.

Para executar essa análise documental foi preciso que os documentos estivessem atualizados para se conseguir êxito na observação dos resultados das ações, os documentos estão disponíveis através da plataforma da prefeitura, possibilitando concluir de maneira eficaz os objetivos propostos da pesquisa.

Após todas as etapas da pesquisa concluída, demonstrou-se que a atual gestão que faz a secretaria de educação utiliza o planejamento estratégico como base para administrar os planos de ações da educação do município, orientar seus colaboradores.

Fica demonstrado que para aprimorar os serviços prestados pelo setor público, é necessário priorizar o planejamento estratégico na gestão, a secretária de educação sente que tem por obrigação dar resolutividade as demandas educacionais do sistema, sendo assim utiliza o planejamento estratégico como um ponto facilitador para gerenciar as ações e alcançar os resultados.

O setor público precisa dar respostas a população sobre as ações realizadas, a transparência é um fator cada vez mais valorizado pelos cidadãos. No serviço público, alguns órgãos não medem como os serviços impactam os cidadãos, e essa referência, torna-se mais complicada para implantar uma cultura voltada para o planejamento e a melhoria para continuar. Esse estudo possibilitou identificar o que o uso do planejamento estratégico proporcionou a secretaria de educação do município de Redenção/Ce?

- Melhorou a comunicação da gestão estratégica e operacional.
- Padronizou os processos de planejamento, acompanhamento e controle das metas e planos de ação em todas unidades e níveis hierárquicos.
- Promoveu o acompanhamento sistemático e disciplinado dos resultados de médio e longo prazo.
- Fortaleceu o conhecimento das diretrizes a organização.
- Fortaleceu a comunicação com a população quando deu abertura aos seus usuários a se manifestarem e demonstrarem suas insatisfações.

A partir do momento em que os problemas são detectados, segundo as informações coletadas e as respostas obtidas através do questionário com a secretaria de educação, é preciso planejar e organizar as alternativas que serão colocadas em prática para a solução dos problemas, pois podem haver mudanças onde o planejamento de ações no âmbito educacional baseia-se principalmente nas metas estabelecidas para a aprendizagem, estas que

por sua vez são flexíveis e passam por constantes mudanças durante o processo avaliativo. Ao perceber que não é possível atingir um determinado objetivo, reúne-se o grupo que faz a gestão, replanejam-se as ações e são estabelecidos novos meios de chegar aos objetivos.

A avaliação deve acontecer de forma objetiva, desta forma, opta-se por ações que sejam mais convenientes para o cumprimento do objetivo dentro da realidade do município. É na implementação que os planos e escolhas são convertidos em ações e resultados e durante este período, o planejamento pode sofrer diversas transformações.

O diálogo é uma forma de se planejar e reconstruir a integração no trabalho e de compartilhar expectativas, intenções e análises de uma gestão que busca por participação efetiva de todos os envolvidos no processo, pois o planejamento estratégico possibilita o alinhamento das ações em toda rede, facilita o diálogo e conseqüentemente realiza o sucesso no alcance de metas.

Fica demonstrado que planejar é uma forma de aprendizagem. É através do exercício do planejamento que se aprende sobre as demandas e as necessidades cotidianas de cada setor público. Todo processo estratégico requer análise, enfrentamento de desafios, ampla discussão, visando o aprendizado coletivo e os resultados positivos que se conquistam através das ações do planejamento estratégico.

Assim, a gestão pública do município de Redenção/Ce na secretaria de educação não se fixa excessivamente em fazer análises, faz uso de ações diretas e não se apressa em definir rapidamente a visão, a missão e as estratégias de sua gestão. Após as primeiras reflexões, definem as intervenções de trabalho e abrem revisões constantes conforme os resultados estão sendo obtidos.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O trabalho foi desenvolvido com a finalidade de verificar os benefícios através do uso do planejamento estratégico na gestão pública no setor educacional do município de Redenção/Ce, e quais ações que os gestores educacionais utilizam para implementar cada vez mais seu planejamento estratégico visando conquistar resultados satisfatórios.

Então, foram feitas pesquisas descritivas com bases teóricas e documentais no site da prefeitura de Redenção/Ce, analisando as leis orçamentárias que servem de apoio para o planejamento estratégico, todos os documentos encontram-se atualizados, a aplicação do questionário com gestores que compõe o setor educacional também ocorreu de forma satisfatória, onde puderam demonstrar sua percepção e opinião quanto a utilização do

planejamento estratégico como ferramenta para a gestão, saber como são feitos, e de quais maneiras devem ser realizados o planejamento estratégico na gestão pública municipal na secretaria de educação, visando responder o objetivo proposto da pesquisa.

Com a análise do questionário concluída, observou-se que os gestores reforçaram a importância e os benefícios percebidos com a implementação do planejamento estratégico na gestão atual na secretaria de educação, o que condiz com a missão da secretaria que é, dar subsídio para a formação integral do estudante garantindo a equidade com foco no sucesso educacional, oportunizando uma aprendizagem de qualidade, desenvolvendo a coletividade entre todos os envolvidos de maneira significativa, dessa forma traduzindo as estratégias em ações concretas que foram possibilitadas devido ao planejamento estratégico.

O estudo constatou que o processo de planejamento estratégico da Secretaria de Educação, se inicia nas etapas de sua elaboração, e sua implementação é contínua, com avaliações periódicas (mensalmente), atualizações das estratégias de acordo com a necessidade da situação, são realizados planos de ações que envolvem desde o gestor da secretaria de educação até os pais dos alunos, ou seja, todos que compõem o núcleo escolar.

Essa participação ativa de todos os envolvidos facilita no desenvolvimento de novas ações e estratégias, sem falar que proporciona a gestão uma visão sistematizada do desempenho através dos índices obtidos. E fortalece o desenvolvimento da cultura de aprendizagem e melhoria contínua através da coletividade.

As relações estabelecidas nas medidas de resultado e os vetores de desempenho, seguem uma lógica de interdependência, e junto a estratégia de planejamento somam e mostram os resultados satisfatório para o Município de Redenção/Ce, isso foi constatado pela satisfação dos gestores e pelo avanço educacional que o município vem desenvolvendo. Se não houver os pontos primordiais de desempenho, as medidas de estratégia não demonstrarão como os resultados são alcançados e dessa maneira a estratégia não terá sucesso.

Após todas as etapas da pesquisa concluída, ficou claro que a atual gestão pública da secretaria de educação utiliza o planejamento estratégico como base de obter melhores resultados, prevenir situações indesejáveis, orientam seus colaboradores visando fortalecer o trabalho em rede. Todos os colaboradores que responderam ao questionário se mostraram satisfeitos com a utilização do planejamento estratégico pela gestão, pois percebem na prática diária sua importância e aplicabilidade.

Ficou demonstrada a importância da participação ativa de todos os envolvidos, pois facilita no desenvolvimento de novas ações e estratégias, sem falar que proporciona a

gestão uma visão sistematizada do desempenho através dos índices obtidos, contribuindo para um plano de ação mais efetivo e para o avanço da gestão. Sem planejamento fica difícil acompanhar o desenvolvimento e analisar se as medidas estão apresentando os resultados esperados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo facilitou a compreensão sobre as ações da gestão pública do município de Redenção - Ce com relação às organizações dos projetos de planejamento estratégico vinculados a secretaria de educação.

O planejamento estratégico na secretária de educação tem desenvolvido ações práticas, pois após sua implantação os resultados obtidos são extremamente satisfatórios, em virtudes do bom desempenho e de sua utilização nas escolas municipais. Permitindo a gestão uma análise sistêmica mais sólida e realista da realidade educacional municipal.

Então, diante de tudo que estudei e pesquisei, pude comprovar que se torna bastante produtivo para a gestão quando providencia planejamento sobre as ações, para que os gestores junto aos seus colaboradores obtenham resultados eficazes e se previnam de situações inusitadas. Estas estratégias possibilitam ganhos de eficiência, níveis mais elevados de inovação, diminuição no tempo de resposta e melhorias nos processos internos de gestão e na aprendizagem.

Notou-se que as etapas de elaboração do planejamento estratégico é a parte principal na visão da secretaria de educação, pois a fase inicial permite uma avaliação situacional da instituição, como: o que já conquistaram, o que pretendem ampliar, quais as reais necessidades da comunidade escolar, quais ações podem proporcionar um impacto positivo mais rapidamente, dentre tantas outras observações necessárias na etapa de elaboração.

E para que todas as ações de planejamento da secretaria de educação se concluam nas escolas em Redenção, são feitas reuniões mensais com o núcleo gestor para repassar de maneira eficaz o planejamento estratégico realizado pela instituição pública, que consiste em construir uma série de ações que devem ser executadas de acordo com um cronograma de prazos, elaborados a luz do diagnóstico da situação atual em que a rede se encontra, na elaboração dos projetos de planejamento estratégico, com metas traçadas para se informar e repassar as ideias aos colaboradores para decidir os planos de desenvolvimentos educativos coletivamente.

Em todas as etapas da pesquisa, ficou demonstrado que a gestão utiliza de planejamento estratégico, para alcançar os objetivos almejados. Realizar a pesquisa de um tema tão necessário, foi enriquecedor para mim enquanto estudante e como pessoa, pois as contribuições que essa ferramenta de apoio possibilita são inúmeras, deve-se analisar a prática e alinhar aos objetivos e metas, para que de forma organizada e responsável, os resultados sejam conquistados.

O comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas que visam obter se encontram alinhadas com os objetivos e expectativas dos gestores e da população que anseia por resultados rápidos e que visem o bem-estar de todos. Se o sucesso da gestão depende do alcance dos objetivos estratégicos da organização, tal meta só se torna possível quando os colaboradores os conhecem e reconhecem como seus, os problemas enfrentados em conjunto, e é exatamente esse o pensamento dos gestores que compõem a educação de Redenção.

Com a acessibilidade do portal do município transparecendo todas as informações disponíveis, demonstrando as conquistas das ações, evidenciando a importância de se planejar para conquistar.

A gestão pública que consegue eficiência em seus planos e práticas, aproveitam boas oportunidades, formando grandes líderes e criando os melhores resultados possíveis, e na educação esses resultados são essenciais.

A função planejamento, como analisada neste trabalho, é fundamental para o plano de governo da gestão, fazendo que se tenha uma visão repassada do gestor maior(administrador) para que ele repasse as metas, ações para os colaboradores e juntos elaborarem os projetos trabalhados para obter resultados eficazes. Entretanto, vários mecanismos distintos operam para que a estratégia exista e seja de fato materializada em planos, projetos e resultados, que se voltam para contribuir com o melhoramento e aprimoramento do cumprimento de servir com eficiência à sociedade, e a gestão educacional utilizar o nível operacional do planejamento estratégico inserindo na prática cotidiana da organização, onde as ações realmente acontecem.

Após todas as etapas da pesquisa concluída, diante de tudo que estudei e pesquisei demonstrou-se que um bom gestor deve ter uma visão ampla (interna e externa) da organização para repassar adequadamente os níveis e etapas do planejamento estratégico, onde obtive a amplitude do gerir na gestão pública de um trabalho de muito esforço e dedicação, observando os riscos e soluções sobre o planejamento estratégico, mas se feito

com qualidade, formará o caminho para a conquista de todos os objetivos da gestão, pois falar de gestão é falar de planejamento estratégico e temos como exemplo a gestão educacional pública atual do município de Redenção – Ce, que vem realizando um trabalho transparente, envolvendo toda a coletividade e gerando satisfação e reconhecimento, muito ainda se há para realizar, mas o caminho escolhido pela gestão, com base na aplicabilidade do planejamento estratégico tem dado respostas rápidas a toda a população, trazendo resultados satisfatórios para a gestão.

## REFERÊNCIAS

ADDOR, Nicolas; MIGUEL, Lucas Franzoi (Orgs.), **Direito e Economia: estudos sobre a liberdade econômica**. Porto Alegre: Editora Fi, 2020.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo: [s. n.], 2019.

ANSOFF. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Editora books, 1994.

BELMIRO, J. **Estratégias emergentes**. In: CAVALCANTI, M. Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Editora Pioneira, 2021.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo. OLIVEIRA, Ronaldo Ribeiro de. **Composição da despesa com pessoal e déficit fiscal: uma análise dos Estados e do Distrito Federal**. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/274/306> . Acesso em: 07. nov. 2022.

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**. São Paulo: 2019.

CHAVONGA, Kelsom Mutelela. **A Nova Gestão Pública e a Eficiência Operacional da Administração: Lições no Quadro da Melhoria do Desempenho da Função Pública**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-nova-gestao-publica-e-a-eficiencia-operacional-da-administracao-licoes-no-quadro-da-melhoria-do-desempenho-da-funcao-publica/169559>. Acesso em: 22. nov. 2022.

CONSTITUIÇÃO, BRASIL (1988). 2. Emenda Constitucional, Brasil. 3. Decreto Legislativo, Brasil. I. Título. Brasil. **[Constituição (1988)] Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008**. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. ISBN: 978-85-7018-698-0. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf) Acesso em: 22. nov. 2022.

GRAHAM JÚNIOR, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing: Edição compactada**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

**LEI DE DIRETRIZES** < <https://redencao.ce.gov.br/index.php> >

MCKEOWN, Max. **Estratégia: do planejamento à execução**. São Paulo: Editora Atlas Book, 2020.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Editora Malheiros, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

REZENDE, Denis A.; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6586> Acesso em 22. nov. 2022.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em 22. nov. 2022.

SILVA, Flávia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. Artigo: O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM, Santa Maria**. vol. 4. n. 3. São Paulo, 2019. Disponível em: [www.spell.gov.br](http://www.spell.gov.br). Acesso em 22. nov. 2022.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall, 2005.

TAPYNOS, E.; DYSON, R.G.; MEADOWS, M. **O impacto do desempenho**

**mensuração no planejamento estratégico.** Revista Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho, v. 54, n. 5/6, 2020.

**LISTA DOS APÊNDICES**

Apêndice A – Termo de consentimento da pesquisa

Apêndice B – Questionário Aplicado

**APÊNDICE A****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, li antes de assinar este documento e declaro que concedo ao investigador Maria Monique Oliveira da Silva o direito de uso dos dados coletados por meio de questionários escritos e entrevistas orais e concordo em participar voluntariamente da investigação, assegurando que as informações por mim divulgadas serão verídicas. Estou ciente de que:

- A minha participação é de natureza voluntária e que, em momento algum, me senti coagido(a) a participar;
- Posso retirar o meu consentimento e encerrar a minha participação em qualquer estágio da investigação;
- Todas as minhas respostas escritas ou orais permanecerão anônimas e a minha identidade será totalmente resguardada, sendo apenas identificadas por pseudônimo ou código;
- As minhas respostas poderão ser utilizadas no todo ou em parte, em comunicações em congressos, publicações em livros, periódicos impressos ou online.
- A minha participação nesta investigação envolverá o preenchimento de questionário escrito e a participação de uma entrevista oral individual.

Fui informado(a) de que terei a minha identidade preservada por pseudônimo ou código, conforme um dos princípios éticos da investigação acadêmica. Afirmo, ainda, que recebi uma cópia deste termo de consentimento.

Redenção-CE, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

(assinatura do participante)

## APÊNDICE B

### **QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO-CE.**

Estou realizando uma investigação referente às estratégias, técnicas e métodos das ações implementadas no planejamento estratégico por parte dos gestores educacional de escolas públicas. Gostaria de ouvir a sua sincera opinião sobre a elaboração, inserimento unificados para bons resultados no contexto da secretaria e escola pública. A presente investigação tem como objetivo enriquecer, aperfeiçoar e contribuir com novas estratégias de aprendizagem sob planejamento estratégico e gestão pública, contribuindo também, para o desenvolvimento do conhecimento profissional de gestores nos setores públicos. Por favor, responda ao questionário. Informo que utilizarei os resultados obtidos apenas para o fim de minha investigação. Todas as informações dadas por você serão feitas de forma anônima, ou seja, o seu nome verdadeiro não será revelado.

Desde já agradeço a colaboração.

Investigador: Maria Monique Oliveira da Silva

Orientador: Prof. Marcia Rodrigues

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Instituto de Educação a Distância-IEAD

Curso de Administração Pública

#### **DADOS DO PROFISSIONAL**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Órgão Público:** Escola Municipal Vicente Ferreira do Vale

**Cargo:** Diretora Escolar

#### **1. Qual a missão da secretaria de educação?**

A secretaria de educação acredito que sua missão é dar subsídio para a formação integral do estudante, garantindo equidade com foco no seu sucesso.

## **2. Como é disseminada a missão nas instituições municipais?**

Através de conversas, reflexões, formação, sensibilização, motivação por todos os que fazem a SME, sempre ressaltando que a educação no município acontece de fato com responsabilidade e compromisso.

## **3. Como é realizado o planejamento estratégico?**

Através da participação de todos e principalmente da gestora responsável pela SME, onde há uma troca de ideias, informações com definição de metas, indicação de ações à serem alcançadas para a melhoria nos indicadores de aprendizagem.

## **4. Quem participa?**

A participação é feita pelos professores, gestores, alunos, pais, comunidade escolar como um todo e também com parceria com a comunidade local.

## **5. Qual a sua percepção sobre o planejamento estratégico?**

O planejamento estratégico na minha percepção são estratégias que devem ser criadas e aplicadas com acompanhamento, monitoramento contínuo, avaliando o que está dando certo para aperfeiçoamento de novas e melhores ideias, com o objetivo do alcance das metas nos indicadores de resultados.

## **6. Como você analisa a importância do planejamento para o alcance dos resultados na secretaria?**

O planejamento estratégico já é de suma importância em qualquer dimensão da nossa vida, para alcançar e atingir resultados também se faz ainda mais relevante, porque precisamos de um trabalho eficaz para atingir objetivos, levando em consideração a realidade local.

## **7. Existem mudanças de objetivos com a aplicação do planejamento estratégico nas escolas? Como ocorrem essas mudanças?**

Em partes, a escola é autônoma e conhecendo bem sua realidade, apenas faz algumas adaptações e modificações. As mudanças acontecem a partir do que é comum a todas as escolas enquanto município e em comum acordo com as partes interessadas.

## **8. Você considera que o planejamento estratégico fortalece as relações da secretaria com as escolas? Como você descreve essas mudanças?**

Sim. Com certeza. O planejamento estratégico é sempre elaborado pensando em todos que devem e podem participar, para que haja uma maior interação. Nesse sentido estreita os laços entre escola e SME, comunidade escolar, pais, alunos, professores.

## **DADOS DO PROFISSIONAL**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Órgão Público:** Escola Municipal Vicente Ferreira do Vale

**Cargo:** Coordenadora Pedagógica

### **1. Qual a missão da secretaria de educação?**

Oportunizar uma aprendizagem de qualidade e formação integral dos alunos, com os profissionais de educação, com os familiares e a sociedade. Coordenar sua equipe para que possam consolidar as demandas de ensino e aprendizagem do município.

### **2. Como é disseminada a missão nas instituições municipais?**

Promover ações pedagógicas para uma aprendizagem significativa, consciência dessa prática em rede, planejamentos e avaliações dos planos de ações, constante acompanhamento pedagógico e tecnológico.

### **3. Como é realizado o planejamento estratégico?**

A partir de plano de ação, é elaborado metas e planejamento é o processo que permite seguir o melhor caminho dentro do contexto realizado. O planejamento é realizado mensalmente para o acompanhamento e avaliação da equipe.

### **4. Quem participa?**

Secretaria de educação, gestores escolares, equipe pedagógica, professores e auxiliares que fazem parte da escola.

### **5. Qual a sua percepção sobre o planejamento estratégico?**

É uma ferramenta de fundamental importância para analisar avanços ou não do cumprimento de estratégias traçadas para a aprendizagem dos alunos.

### **6. Como você analisa a importância do planejamento para o alcance dos resultados na secretaria?**

Sem o planejamento não temos como avaliar avanços, ou mesmo o que não está funcionando como prática da aplicação da aprendizagem.

### **7. Existem mudanças de objetivos com a aplicação do planejamento estratégico nas escolas? Como ocorrem essas mudanças?**

Se tiver necessidade de mudança de objetivo este é realizado com a reunião de todos que fazem a escola. Pois se faz através de uma gestão democrática.

**8. Você considera que o planejamento estratégico fortalece as relações da secretaria com as escolas? Como você descreve essas mudanças?**

Sim. Pois fortalece as tomadas de decisões e fortalece o trabalho em rede que permite um maior diálogo entre todos os envolvidos.

**DADOS DO PROFISSIONAL**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Órgão Público:** Secretaria Municipal de Educação

**Cargo:** Secretária Municipal da Secretaria de Educação

**1. Qual a missão da secretaria de educação?**

Garantir o acesso a permanência com sucesso nos indicadores educacionais das escolas e o desenvolvimento da educação humanizada por meio de gestão democrática e inovadora.

**2. Como é disseminada a missão nas instituições municipais?**

Através de publicações oficiais, redes sociais, eventos nas comunidades com participação popular e representações do poder público.

**3. Como é realizado o planejamento estratégico?**

Reuniões com participação do poder público e apresentações populares.

**4. Quem participa?**

Poder público e representações de entidades governamentais e populares.

**5. Qual a sua percepção sobre o planejamento estratégico?**

O planejamento estratégico realizado por uma instituição pública consiste em construir uma série de ações que devem ser executadas de acordo com um cronograma de prazos, elaborados a luz de um diagnóstico da situação atual em que a rede se encontra.

**6. Como você analisa a importância do planejamento para o alcance dos resultados na secretaria?**

A secretária de Educação tem por obrigação dar resolutividade as demandas educacionais do sistema sendo assim utiliza o planejamento estratégico como um ponto facilitador para gerenciar as ações e alcançar os resultados.

**7. Existem mudanças de objetivos com a aplicação do planejamento estratégico nas escolas? Como ocorrem essas mudanças?**

Existem sim, o planejamento de ações no âmbito educacional baseia-se principalmente nas metas estabelecidas para a aprendizagem, estas que por sua vez são flexíveis e passam por

constantes mudanças durante o processo avaliativo. Ao perceber que não é possível atingir um determinado objetivo, reúne-se o grupo, relampejam-se as ações e estabelece-se novos objetivos.

**8. Você considera que o planejamento estratégico fortalece as relações da secretaria com as escolas? Como você descreve essas mudanças?**

Sim. O planejamento estratégico possibilita o alinhamento das ações em toda rede, facilita o diálogo e conseqüentemente realiza o sucesso no alcance de metas.