

## O PROCESSO DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Thairiny Alves Valadão <sup>1</sup>  
Bartolomeu José Ribeiro de Sousa <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de monitoramento do planejamento estratégico em uma secretaria municipal de educação. Como referencial teórico foram estudados os temas do planejamento estratégico, planejamento no setor público, planejamento educacional e atuação da secretaria municipal de educação. A metodologia utilizada foi descritiva com abordagem qualitativa e natureza aplicada. A pesquisa teve como procedimento ser documental e metodologia da pesquisa-ação, realizada por meio de uma oficina com os gestores e técnicos envolvidos na elaboração do plano estratégico da secretaria. Como resultados, foi possível verificar que a secretaria de educação analisada conseguiu cumprir cerca de 62% das metas propostas no seu plano estratégico, abrangendo os eixos de aprendizagem, gestão, pessoas, cultura e esporte. Constatou-se que 30% das metas estão em andamento, e apenas 8% não foram iniciadas ou canceladas. No caso estudado, a pandemia da COVID 19 também trouxe fortes impactos e readequações necessárias para o efetivo cumprimento do plano estratégico. Assim é urgente um forte alinhamento entre gestores municipais e toda a comunidade educacional para ações que os prepare para os desafios do presente, utilizando da ferramenta do planejamento estratégico para o alcance das metas desejadas e melhorias para uma educação de qualidade, direito garantido pela Constituição Federal de 1988.

**Palavras-chave:** Acompanhamento, Eficiência, Gestão Pública, Planejamento Educacional.

### INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988, em seu artigo 35 apresenta um paradigma de Administração Pública que tem como princípios: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência

---

<sup>1</sup> Mestranda em Ensino da Universidade de Cuiabá - UNIC, [alves.thairiny@gmail.com](mailto:alves.thairiny@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutor em Educação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, [bartolomeu.sousa@gmail.com](mailto:bartolomeu.sousa@gmail.com);

(BRASIL, 1988). Quando o assunto é a eficiência, na prática ainda há discussões sobre as ferramentas e dispositivos que comprovem de fato a eficiência nas atividades da Administração Pública.

O Ministério da Educação (MEC) dispõe de ferramentas e ações que atendem os princípios da eficiência como o Plano de Ações Articuladas (PAR) o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE Escola, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e avaliação das redes públicas desenvolvidas por meio de índices como SAEB e IDEB, porém tais dispositivos são executados sem monitoramento adequado e sem plano de ação para correção das falhas e lacunas, perpetuando índices insatisfatório da educação brasileira se comparada aos números internacionais.

Há inúmeros planejamento na área da Educação, porém poucos de forma estratégica e que estejam de acordo com a realidade vivenciada por cada secretaria e gestores escolares. Nesse sentido, sem um bom planejamento estratégico que abrange a gestão municipal numa visão sistêmica e não em casos isolados e pontuais, há maior dificuldade em identificar falhas e agir de forma efetiva na resolução deles.

O estudo do tema de planejamento estratégico em educação, especialmente em uma secretaria municipal, justifica-se por sua importância devido às complexidades e desafios enfrentados na gestão de órgãos governamentais em nível local. É sabido que se faz necessário planejar, mas a maior dificuldade não está no planejar, e sim na implementação das ações e no monitoramento e avaliação delas.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar o processo de monitoramento em uma secretaria de educação, pois a falta de conhecimento de conceitos e ferramentas estratégicas que auxiliam no processo de acompanhamento e, conseqüentemente a falha neste acompanhamento, impossibilita ajustes e redirecionamento de ações o que acarreta serviços educacionais ineficazes e mal executados à população.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo é de natureza aplicada com abordagem qualitativa e aporte teórico sobre planejamento estratégico e monitoramento. Foi desenvolvido o método da pesquisa-ação como técnica de coleta de dados, o que para Thiollent (2011) consiste em uma participação dos envolvidos no processo não como meros informantes mas com protagonismo nas ações após identificados problemas a serem solucionados.

O estudo desenvolveu-se em uma secretaria de educação de um município do Estado de Mato Grosso, por meio de uma oficina. O objetivo da oficina foi de monitorar o plano estratégico da secretaria elaborado para o período de 2021 a 2024 e participaram cerca de 20 servidores da secretaria juntamente com a dirigente municipal de educação do respectivo município. Por se tratar de um estudo realizado no âmbito do mestrado, a pesquisa foi aprovada no Conselho de Ética da Pesquisa sob o parecer nº 6.458.919.

O planejamento estratégico da secretaria contou com 46 metas distribuídas em cinco eixos, aprendizagem, gestão, pessoas, cultura e esporte com respectivos responsáveis por cada uma delas. Durante a oficina foi possível elaborar um balanço do quanto das metas alcançadas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O ato de planejar é intrínseco aos seres humanos, faz-se planejamento a todo momento mesmo as vezes sem se dar conta, desde atividades simples a mais complexas. Para se chegar aos objetivos de vida e de longo prazo, tanto pessoas como organizações lançam mão da ferramenta do planejamento para atingimento de metas.

Para Chiavenato (2010), planejar é a função de definir metas e determinar os recursos e tarefas necessárias para alcançá-las adequadamente. Planejar consiste em entender a situação do agora, verificar os recursos necessários e traçar um objetivo de onde deseja chegar no futuro.

No que diz respeito ao planejamento estratégico, Oliveira (2023) diz que é o processo que direciona as organizações a estabelecerem quais objetivos alcançar, quais caminhos (estratégias) seguir, quais recursos utilizar e qual a forma de monitorar as ações. Pois, um elemento crucial no planejamento estratégico é o controle por meio do monitoramento, sem ele a organização não possui informações necessárias para identificar falhas, corrigir ações e recalcular a rota, dificultando o alcance dos objetivos propostos.

O planejamento estratégico na administração pública é um processo que visa definir objetivos, metas e ações que direcionem o funcionamento e o desenvolvimento de uma organização governamental de maneira a alcançar resultados desejados e alinhados com as necessidades da sociedade.

Todavia, como afirma Nogueira (2015) há diferenças significativas entre os dois setores, o privado e o público, e elenca as dificuldades que o setor público enfrenta para sua efetiva realização como: processos burocráticos, barganha, falta de recursos etc.

O fato de o setor público enfrentar maiores dificuldades na elaboração do planejamento estratégico e conseqüentemente seu monitoramento, não é dizer que não o possa fazer, muito pelo contrário, a implementação de ações estratégicas é percebida pela sociedade em forma de melhores serviços.

No campo da educação muitos são os planejamentos educacionais visando uma política educacional de qualidade à população brasileira, a fim de cumprir o previsto na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 205, que rege os princípios gerais que norteiam o sistema educacional brasileiro e representa a importância dada à educação como um meio essencial para o desenvolvimento da sociedade e o exercício pleno da cidadania (Brasil, 1988).

Porém a luta por educação de qualidade começou bem antes, na década de 1930 com o Manifesto dos Pioneiros, onde vários professores e profissionais da educação reivindicaram melhores políticas para o sistema educacional da época. De lá para cá, várias foram as tentativas de estabelecer políticas públicas no campo da educação.

No que diz respeito ao planejamento educacional há dispositivos legais, instituídos em leis que normatizam o sistema educacional no Brasil com vistas a promoção a educação pública, gratuita e de qualidade. A exemplo da Lei nº 9394/96 que dita as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Plano Nacional da Educação (PNE) por meio da Lei nº 13.005/14 com metas e estratégias para o período de 2014 a 2024. O PNE busca promover a melhoria da qualidade da educação, a universalização do acesso, a valorização dos profissionais da educação, a formação adequada de professores, a promoção da inclusão e a redução das desigualdades educacionais. (BRASIL, 2014).

Entre outros instrumentos como Plano de Ações Articuladas, Plano de Desenvolvimento da Escola, Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e avaliação e índices como SAEB e IDEB. O Plano de Ações Articuladas (PAR) instituído pelo Decreto nº 6.094/07, é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica.

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE é um instrumento de gestão escolar que tem como objetivo traçar metas, ações e estratégias para melhorar a qualidade do

ensino e promover o desenvolvimento integral dos estudantes em uma determinada unidade escolar.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. Em consonância com a LDB, a BNCC norteia os currículos de toda rede de ensino, desde a Educação Infantil até a Superior.

Os dirigentes municipais de educação devem elaborar os planos educacionais locais com base no previsto nas legislações supracitadas, pois o planejamento educacional é um processo fundamental para garantir a eficiência e a qualidade do sistema educacional em uma instituição de ensino.

A Secretaria Municipal de Educação (SME) segundo o Itaú (2022) desempenha um papel essencial ao intermediar as necessidades provenientes das leis e normas legais mencionadas anteriormente, com o objetivo de apoiar as unidades escolas sob sua responsabilidade, tanto de forma técnica quanto financeira, a fim de assegurar o direito à educação.

Os dirigentes municipais de educação têm à disposição ferramentas de planejamento e monitoramento que mais se adequam a realidade vivenciada. Uma vez elaborados, os planos devem ser colocados em prática para que a mudança, a transformação e o desenvolvimento aconteçam de forma satisfatória, porém é sabido que muitos casos os gestores estão mais envolvidos em funções administrativas que pedagógicas, o que acarreta pouco monitoramento e pouca correção de falhas comprometendo a melhoria contínua nos espaços educacionais.

Logo, um plano estratégico não se constrói isoladamente, necessita buscar elementos que contemplem o todo de uma situação ou organização, de modo que as decisões tidas como prioritárias consigam abarcar todos os envolvidos, direta e indiretamente.

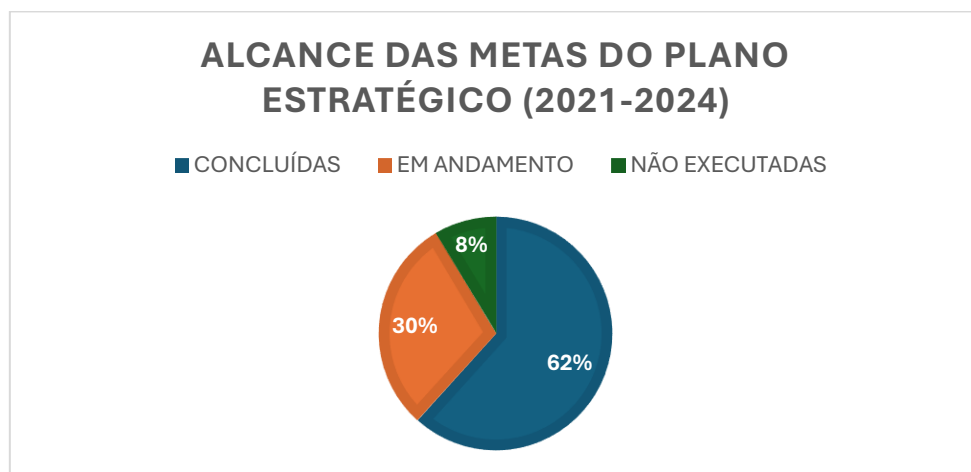
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A oficina de monitoramento contou com a participação de 20 pessoas do quadro efetivo da secretaria. Os participantes foram divididos em grupos de trabalho conforme os eixos para melhor apuração dos resultados obtidos durante os anos anteriores, porém

os grupos de trabalho pessoas, cultura e esporte por terem poucas metas acabaram se juntando e fazendo apenas um grupo, totalizando três ao final.

Os grupos puderam conversar com seus pares e averiguar o que já tinham executado das metas propostas e o que ainda faltava, para as metas não concluídas foi possível compreender o que aconteceu e elaborar um plano de ação a fim de chegar aos 100%. O plano estratégico da secretaria foi elaborado para o quadriênio 2021-2024, ao final do ano de 2023 mais de 60% das metas estipuladas já estavam concluídas, 30% estavam em andamento e menos de 10% não executadas, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1. Alcance das metas do plano estratégico (2021-2024)



Fonte: os autores

Necessário pontuar que o setor público enfrenta mais obstáculos que o setor privado. Das metas concluídas se concentraram as do eixo esporte e gestão, visto que são processos pontuais mas que sempre necessitam de adaptação de acordo com o plano educacional vigente e no caso da gestão, as demandas das esferas estadual e federal.

Já as em andamento estão as metas de pessoas e aprendizagem, estes são processos contínuos que visam elevar os indicadores de qualidade educacional do município mas que não são computados no curto prazo, como as avaliações externas (SAES e IDEB) e processos seletivos e concursos para preenchimento de vagas na área.

Das que não foram executadas, grande parte é do eixo cultura e deveu-se a empecilhos como a pandemia da COVID-19, pelas medidas sanitárias e de biossegurança

que exigiu o isolamento social não permitindo a aglomeração de pessoas a exemplo de festivais e shows. Houve entraves políticos e adequação à agenda da direção do município como também a processos burocráticos como licitações, típicas da Administração Pública.

Das metas não concluídas e/ou canceladas, durante a oficina foi possível realizar uma readequação delas e, elaborado um plano de ação para que as mesmas possam ser cumpridas até o final do período programado.

Na oficina foi possível perceber que a presença de uma liderança comprometida também é um grande alavancador para o atingimento das metas, pois é o líder, no caso da secretaria a secretária de educação, que é o agente catalisador de recursos, de pessoal, financeiro, material etc.

Murici e Chaves (2016) apontam o fator liderança como fundamental em todas as etapas, pois é ela que alinha os interesses de diferentes públicos (*stakeholders*), motiva e envolve as pessoas para trabalharem no mesmo objetivo, desenvolvendo autonomia, engajamento e transparência, além de mediar conflitos promovendo um bom clima organizacional.

A secretaria de educação em análise logrou êxito em seu planejamento estratégico, desde a elaboração, implantação, monitoramento e avaliação. Desta forma, tornou-se referência no Estado ganhando prêmios e certificações por suas boas práticas de colaboração na inovação entre gestão e educação municipal, promovendo educação pública, de qualidade e para todos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou analisar o processo de monitoramento do plano estratégico de uma secretaria de educação. Ficou evidenciado que, mais que apenas elaborar bons planejamentos na educação, se faz urgente e necessário a busca por ferramentas de monitoramento dos objetivos e metas propostas.

O planejamento estratégico efetivo gera maior qualidade educacional, melhor gerência dos recursos, melhores resultados e transparência desses resultados, reforçando os princípios da publicidade e eficiência previstos na Constituição Federal, além de proporcionar tomadas de decisões mais assertivas e de acordo com a realidade vivenciada, baseadas em dados concretos e não apenas estimativas. A colaboração e engajamento das pessoas também é um fator crucial para o sucesso de um plano estratégico.

No caso estudado, a secretaria de educação municipal ao realizar o monitoramento de seu plano estratégico, conseguiu lograr êxito pois antes mesmo de finalizar o prazo final do plano mais de 60% das metas já foram concluídas e das que ainda não foram concluídas, 30% estão em andamento visto que são programas, projetos e atividades contínuas que visam a garantia do direito a educação no município. Ficou mais uma vez evidente a importância de se acompanhar o que foi planejado, dessa forma, o resultados são alcançados com eficiência.

Sem o devido monitoramento, as organizações sejam elas públicas e privadas ficam a deriva das constantes mudanças que o mundo moderno exige, impossibilitadas de gerar soluções que contribuam com seu propósito, atingimento dos objetivos além da satisfação dos clientes. No caso do setor público, seu maior cliente é a sociedade que paga seus impostos e reivindica serviços públicos de qualidade, no que diz respeito a educação, esse direito é previsto em lei, logo deve ser observado e levado a risca.

Quanto a aplicação empírica da pesquisa para a comunidade científica, destaca-se a urgência de aprofundar estudos da temática planejamento estratégico para o campo educacional, desde a alta gestão até a sala de aula. Foi percebido que a secretaria em questão logrou êxito ao implementar e acompanhar seu plano estratégico e trouxe inúmeros benefícios a seus municípios.

É necessário desenvolver uma cultura de planejamento para que estes benefícios se estendam a mais municípios e estados, visando uma qualidade educacional para toda a população brasileira.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 07jun 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. – 2.ed.- São Paulo: Elsevier,2010 – 5ª impressão.

ITAÚ SOCIAL. Referências da qualidade da gestão da educação na rede municipal [livro eletrônico]/coordenação Esmeralda Correa Macana, José Francisco Soares. – São Paulo, SP: Fundação Itaú para a Educação e Cultura, 2022.





OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas – 35. ed – Barueri [SP] : Atlas, 2023.

MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza. **Gestão da resultados na educação** / Izabela Lanna Muri i; Neuza Maria Dias Chaves. – 2. ed – Nova Lima: FALCONI Editora, 2016.

NOGUEIRA, F. M. Gestão estratégica no setor público: especificidades, limites e possibilidades . **Revista Inteligência Empresarial**, 2015.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-ação**, 18. Ed. – São Paulo: Cortez, 2011.