


## ■ RELATOS DE EXPERIÊNCIA

### ■ Planejamento Estratégico na Educação: prospecção e temática

 Rosângela Rita Guimarães Dias Vieira\*  
Marina Tisako Kumon\*\*

**Resumo:** Este relato aborda a experiência do planejamento estratégico na Secretaria de Estado Educação do Distrito Federal (SEEDF), traçando o percurso para o estabelecimento dos objetivos, compromissos e metas que balizaram as políticas de educação do Distrito Federal para o período de 2015/2018. Uma das estratégias iniciais foi a utilização dos documentos norteadores das diretrizes educacionais, tais como o Plano Distrital de Educação (PDE) e o Plano Plurianual (PPA), como parâmetros para a organização das ações da SEEDF, de modo a assegurar seu alinhamento com a orientação estratégica do GDF. Além de assegurar esse alinhamento, foram realizadas diversas oficinas de alinhamento dos objetivos estratégicos com a participação dos atores internos de diferentes níveis e setores da SEEDF, com vistas a promover uma maior integração e obter efetividade no sistema. As principais ações estratégicas de implementação e acompanhamento do planejamento estratégico desenvolvidas no âmbito da SEEDF foram resumidamente: o monitoramento dos Planos de Ação de seus setores internos, a implementação do Sistema de Monitoramento Informatizado para o Planejamento Estratégico da SEEDF (SIMOPE) e a avaliação dos resultados coletados nesse sistema. Conclui-se que o referido planejamento no âmbito da SEEDF vem possibilitando o desenvolvimento da educação no Distrito Federal, de modo a promover maior acesso às escolas, com destaque para a educação infantil na universalização do atendimento de quatro e cinco anos, e integração das políticas educacionais.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Plano de ação. Sistema de Monitoramento Informatizado para o Planejamento Estratégico da SEEDF – SIMOPE.

---

\* Rosângela Rita Guimarães Dias Vieira é graduada em Artes Visuais na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) em São Paulo. Na SEEDF, atua como Diretora de Planejamento na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: [rvieira@globo.com](mailto:rvieira@globo.com).

\*\* Marina Tisako Kumon é graduada em Ciências Sociais e Antropologia pela Universidade de Brasília (UnB), especialista em Política Latino-Americana pela UnB e mestre em Gerontologia pela Universidade Católica de Brasília. Atua como assessora da Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação da SEEDF. Contato: [marinakumon@gmail.com](mailto:marinakumon@gmail.com).

Colaborador: Fábio Pereira de Sousa.

## Introdução

O objetivo de se utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial é auxiliar uma organização a realizar com mais eficácia e eficiência o seu trabalho: focalizar em sua missão e traçar objetivos concretos e possíveis de se realizar; assegurar que seus membros concentrem suas energias nos mesmos objetivos e possibilitar a adequação de sua direção em resposta a um ambiente em permanente mudança. Dessa forma, o planejamento estratégico possibilita a junção de esforços disciplinados para produzir decisões e ações que retratam a visão de futuro de uma organização e sua capacidade de antecipar-se aos acontecimentos.

Diz-se planejamento porque implica estabelecer, intencionalmente, objetivos e metas, a partir da escolha de um futuro desejado, e desenvolver mecanismos para que sejam atingidos. É estratégico porque requer clareza quanto aos objetivos a serem alcançados, e que sejam compatíveis com recursos da organização, promovendo um alinhamento para adequar-se com eficácia ao ambiente dinâmico que impõe limites de ordem técnica e financeira. É necessariamente disciplinado porque impõe uma certa ordem ou coerência para que se mantenha o foco nos objetivos traçados. O planejamento situa-se no campo das decisões porque, sendo impossível executar tudo o que foi programado, é preciso fazer escolhas sobre o que é ou não mais importante no âmbito das demandas emergenciais que fazem parte do dia a dia de uma organização.

O planejamento estratégico não se desenvolve onde não há pensamento estratégico. O pensamento estratégico requer compreensão do ambiente organizacional na sua totalidade, particularmente das suas forças e fraquezas que permitem ou impedem que seus objetivos sejam alcançados. O pensamento estratégico destina-se justamente à compreensão das relações entre os contextos internos e externos da organização, suas ações, seu desempenho e não pode ser um exercício realizado uma vez ao ano, deve estar enraizado na cultura, nas rotinas e na estrutura organizacional, caso contrário o planejamento estratégico será atrelado apenas à alocação de recursos, sem margem para respostas criativas.

No campo da educação, tanto no Distrito Federal como no resto do país, os desafios do planejamento estratégico são complexos e múltiplos. Uma breve análise situacional da educação no Brasil, com base em diversos estudos, indica

que o nível econômico e educacional das famílias figura entre os principais determinantes do desempenho do aluno na escola. Há uma vasta literatura que discorre sobre a ineficiência, a ineficácia e a iniquidade do sistema educacional brasileiro que, a despeito de melhorias importantes, tenham sido registradas nos indicadores quantitativos como a universalização do acesso à educação básica, redução da distorção idade-série, aumento nas matrículas do pré-escolar e ensino médio. Já indicadores de qualidade expressos pelas avaliações do SAEB, pelo estudo PISA da OCDE e por diversas avaliações no âmbito de diversos estados, revelam um quadro de múltiplos desafios.

Dentre os fatores comumente atribuídos para o insucesso dos resultados alcançados, um fato que chama a atenção de estudiosos é a *baixa capacidade institucional para a implementação dos objetivos educacionais*. A baixa capacidade institucional, segundo Antônio Carlos da R. Xavier (1994, 1995), vem acompanhada da ausência de consistência inter e intrapolíticas nos diferentes níveis do sistema educacional. Tanto o alinhamento quanto a coordenação das políticas têm-se revelado insuficientes para promoverem maior efetividade do sistema, tendo em vista que é imprescindível que o alinhamento seja tanto horizontal, quanto vertical, integrando as políticas nos vários níveis do sistema.

A combinação de diferentes dimensões que integram o sistema é *importante* para promover a elevação da capacidade institucional do sistema educacional, pois oferece maiores possibilidades de combinar a criatividade, eficiência e eficácia que representam um conjunto de elementos que é, em última instância, responsável pela elevação da capacidade institucional e da formação do pensamento estratégico.

### **A experiência de Planejamento Estratégico na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal**

Embora o planejamento da Secretaria de Estado Educação do Distrito Federal (SEEDF), por meio da Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação (SUPLAV), utilizasse os métodos do planejamento estratégico de forma *lato sensu*, ainda assim ela encontrava-se restrita à iniciativa de cada subsecretaria, sem a necessária integração vertical e horizontal para a consecução dos objetivos institucionais.

Somente em 2015 a SEEDF passou a adotar

os princípios da gestão estratégica como desdobramento do programa de governo intitulado “Cidade, Cidadão, Cidadania” que, a partir de um diagnóstico da educação pública do Distrito Federal, estabeleceu um conjunto de objetivos, agrupados em programas, compromissos e metas a serem alcançadas ao longo dos quatro anos de governo, o que, na prática, traduzia a política de educação do DF para o período de 2015 a 2018.

Como não poderia deixar de ser, após análise do documento orientador para a construção de uma política de educação, a SEEDF definiu a missão, os valores e a visão que deveriam permear todas as ações decorrentes dos objetivos estratégicos, e que imprimiria uma imagem clara dos compromissos assumidos pelo Governo do Distrito Federal (GDF) para a área de educação.

#### A missão

Proporcionar uma educação pública, gratuita e democrática, voltada à formação integral do ser humano para que possa atuar como agente de construção científica, cultural e política da sociedade, assegurando a universalização do acesso à escola e da permanência com êxito no decorrer do percurso escolar de todos os estudantes.

#### Os valores

- Qualidade - Excelência na oferta dos serviços educacionais e nos resultados do ensino
- Democratização - Transparência, parceria e descentralização nos atos da gestão
- Equidade - Garantia da oferta de educação pública, gratuita e de qualidade para todos
- Ética - Compromisso com a educação e com os direitos humanos

#### A visão

Ser referência nacional na prestação de serviços educacionais de qualidade

Uma das inovações importantes no processo de implementação da gestão estratégica foi a utilização dos documentos norteadores das diretrizes educacionais, tais como o Plano Distrital de Educação (PDE) e o Plano Plurianual (PPA), como parâmetros para a organização das ações da SEEDF com vistas ao enfrentamento dos problemas e à concretização dos objetivos propostos. Essa estratégia possibilitou a organização dos programas e das ações nos diversos setores da SEEDF de modo a assegurar o alinhamento dos objetivos estratégicos delineados pelo GDF com as previsões de disponibilidade de recursos, além de criar condições para avaliação e mensuração das ações inerentes à SEEDF e dos seus efeitos sobre a realidade do Distrito Federal.

Em consequência, com o propósito de formular

ações concretas que resultassem no efetivo alcance dos objetivos propostos, a SEEDF realizou um trabalho de alinhamento de suas ações e metas, envolvendo todos os seus setores, de forma a promover a sua inclusão no planejamento orçamentário do GDF - Lei Orçamentária Anual (LOA) - em consonância com o PPA da SEEDF e com o PDE. Dessa forma, os objetivos estratégicos estabelecidos pelo governo foram incorporados ao PPA da SEEDF como eixos estruturantes (tabela 1), o que propiciou maior visibilidade às prioridades definidas para todo o sistema de ensino.

Para suprir a ausência de consistência inter e intrapolíticas nos diferentes níveis do sistema educacional público do DF, foram realizadas oficinas de alinhamento dos objetivos estratégicos com a participação de diversos atores de diferentes níveis e setores da SEEDF com vistas a promover maior integração e efetividade no sistema. E, a partir das atividades de alinhamento dos objetivos estratégicos, foram formados grupos compostos por servidores de diferentes áreas para discussão e elaboração das metas para cada objetivo estratégico, e suas estratégias previamente definidas e validadas, que se constituíram em referências para a formulação dos planos de ação segundo atribuição e peculiaridade de cada área de atuação da SEEDF (tabela 2; figura 1).

## Principais ações estratégicas na educação

Uma das principais ações estratégicas é o monitoramento dos Planos de Ação. Esse monitoramento é peça essencial para que os gestores da instituição tenham conhecimento sobre a forma como o processo de execução das ações previstas para o alcance dos objetivos propostos está evoluindo, permitindo assim avaliar para ajustá-la, sempre que necessário. A partir

Tabela 1

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EDUCAÇÃO (OE) |  |
|---|--|
| OE 1                                    | Ampliar significativamente o atendimento em todas as etapas e modalidades de ensino, prioritariamente para a Educação Infantil (0-5 anos), de modo a promover um ambiente escolar com infraestrutura favorável ao ensino e às aprendizagens.                                     |
| OE 2                                    | Democratizar o acesso à rede pública de ensino e assegurar a permanência, com êxito, dos estudantes, por meio da melhoria do fluxo e, sobretudo, da garantia das aprendizagens, de modo a promover condições de igualdade de oportunidades com vistas à construção da cidadania. |
| OE 3                                    | Promover a melhoria dos indicadores da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal por meio de ações que contemplem as dimensões de equidade, relevância, pertinência, eficácia e eficiência.   |
| OE 4                                    | Fortalecer o sistema público de ensino por meio da valorização, da formação, continuidade e da otimização do quadro de profissionais; e assegurar a gestão participativa e democrática.  |
| OE 5                                    | Implantar e implementar sistema de avaliação e monitoramento da Rede de Ensino com vistas à garantia do direito às aprendizagens dos estudantes do Distrito Federal.   |

Fonte: GDF/ SEEDF/ SUPLAV/ COPAV/ DIPLAN

do acompanhamento do comportamento das metas previstas e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados, torna-se possível estabelecer indicadores e processos que permitam avaliar os Planos de Ação e tomar iniciativas quando detectada a necessidade de sua atualização.

Por essa razão, a SUPLAV implementou um Sistema de Monitoramento Informatizado para o Planejamento Estratégico da SEEDF (SIMOPE), implantado a partir de um software livre, disponibilizado pelo Ministério do Planejamento e adaptado para atender suas necessidades específicas. Seu intuito principal é permitir o monitoramento do desenvolvimento das ações estabelecidas pelas Metas e Estratégias da SEEDF para o período de 2015-2018. O sistema possibilita o monitoramento, diário ou semanal, das ações definidas pelas subsecretarias, e está acessível aos gestores, subsecretários e ao secretário, permitindo que esses agentes possam, em tempo real, ter acesso às informações para subsidiar o processo de tomada de decisão.

Alguns dos parâmetros adotados pela SEEDF para avaliação dos resultados coletados no SIMOPE são:

1. Análise do objetivo com o intuito de verificar se ele reflete o foco da estratégia da instituição quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos;

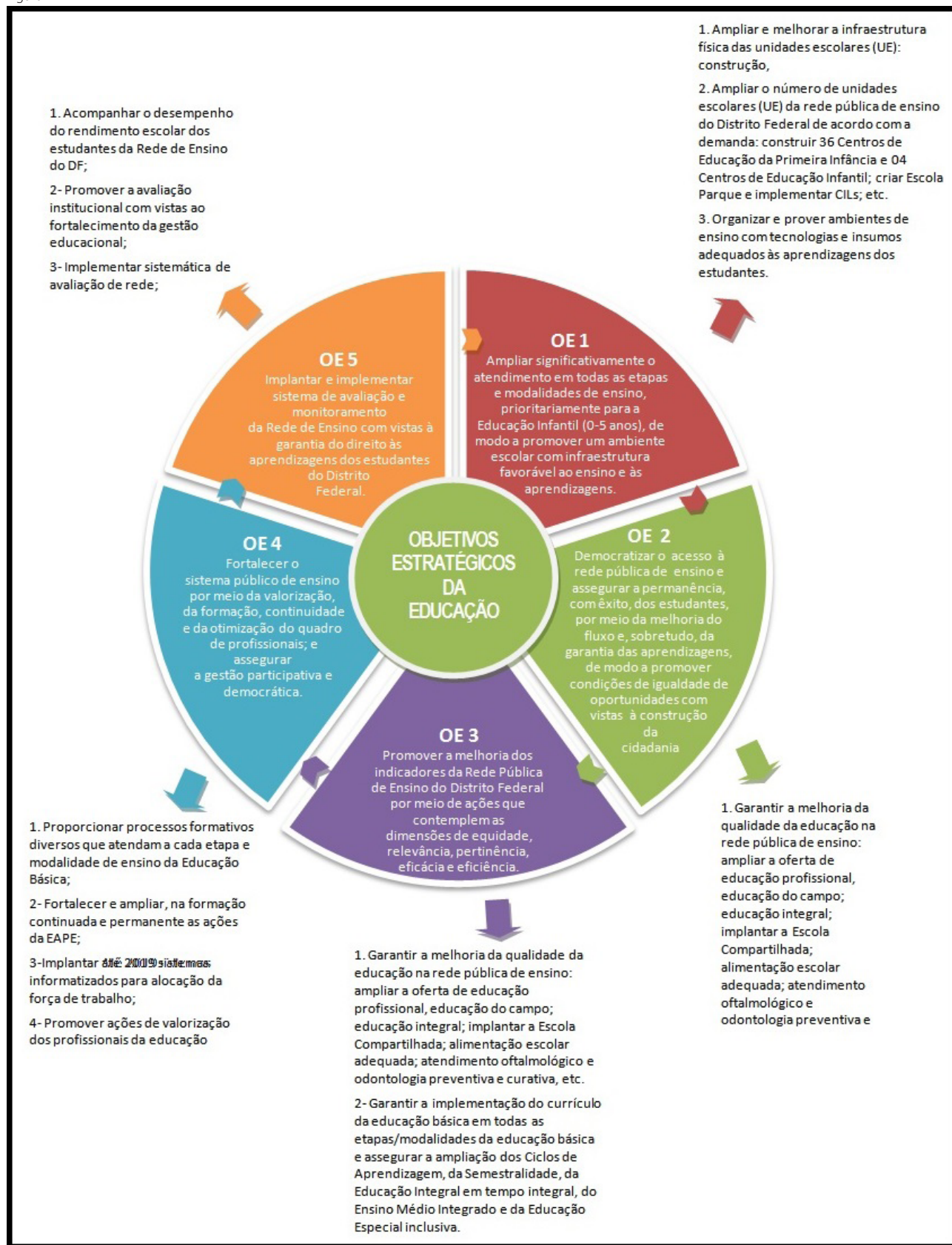
Tabela 2

| OBJETIVO ESTRATÉGICO 01  |   |
|--|---|
| ESTRATÉGIAS  | PRINCIPAIS METAS  |
| 1. Ampliar e melhorar a infraestrutura física das unidades escolares (UE)  | 1.1. Reconstruir 02 unidades escolares.<br>1.2. Reformar 13 unidades escolares.<br>1.3. Ampliar 10 unidades escolares de ensinos fundamental e médio e construção de mais 102 salas de aula, com vistas à universalização da pré-escola.<br>1.4. Prover e equipar progressivamente Laboratórios de Ciências e de Informática até que atinja 100% das unidades escolares do Ensino Fundamental<br>1.5. Prover 80% das unidades escolares com Salas de leitura/Bibliotecas.   |
| 2. Ampliar o número de unidades escolares (UE) da rede pública de ensino do Distrito Federal, de acordo com a demanda.   | 2.1. Construir 48 unidades escolares (36 CEPI, 04 CEI, 01 CEF, 02 CEM, 01 CEE E 04 CEP).<br>2.2. Implantar Centros Interscholares de Línguas nas Coordenações Regionais de Ensino do Núcleo Bandeirante, do Paranoá, de São Sebastião, e de Samambaia.<br>2.3. Criar 01 Escola Parque, preferencialmente, em região ainda não atendida por esta unidade escolar.  |
| 3. Organizar e prover ambientes de ensino com tecnologias e insumos adequados às aprendizagens dos estudantes.   | 3.1. Ampliar em 50% o quantitativo de salas de recursos, prioritariamente, nos Centros de Ensino Fundamental (CEF), nas Unidades de Ensino de Educação do Campo, e nos Núcleos de Ensino das Unidades de Internação Socioeducativas.<br>3.2. Prover as unidades de escolares com aparelhos de climatização<br>3.3. Garantir, em 100% das unidades escolares, o atendimento do Serviço de Orientação Educacional (SOE), até 2019.<br>3.4. Criar 01 unidade escolar pública específica para o sistema prisional.<br>3.5. Prover, em 55% das unidades escolares, com rede lógica adequada ao atendimento às novas tecnologias da informação, inclusive as UEs de Educação do Campo e os Núcleos de Ensino das Unidades de Internação Socioeducativas.  |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 02  |   |
| ESTRATÉGIAS  | PRINCIPAIS METAS  |
| 1. Garantir a melhoria da qualidade da educação na rede pública de ensino.   | 1.1. Ampliar em 50% a oferta de Educação Profissional e o atendimento da Educação do Campo na rede pública de ensino, até 2019.<br>1.2. Expandir o Atendimento Educacional Especializado (AEE) em Sala de Recursos em 100% das Unidades Escolares.<br>1.3. Ampliar a oferta de educação em tempo integral para 50% do total das unidades escolares da Rede Pública de Ensino, no período de 2016-2019.<br>1.4. Proporcionar a oferta de educação em tempo integral para, no mínimo, 18% dos estudantes matriculados por escola, no período de 2016-2019.<br>1.5. Ofertar atendimento Oftalmológico a aproximadamente 20% dos estudantes;<br>1.6. Ampliar ações voltadas à prevenção odontológica a 100% dos estudantes matriculados no Ensino Fundamental da Rede Pública de Ensino e garantir atendimento em odontologia curativa a 10% dos estudantes da educação básica. |
| 2. Garantir o acesso à Educação Básica de 04 a 17 anos   | 2.1. Garantir o acesso a 100% dos estudantes com deficiência, com Transtorno Global do Desenvolvimento (TGD), e com Altas Habilidades/ Superdotação identificados na Rede Pública de Ensino, independentemente da idade.<br>2.2. Promover a busca de crianças e adolescentes fora da escola, em parceria com as demais secretarias do Governo do Distrito Federal.  |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 03  |   |
| ESTRATÉGIAS  | PRINCIPAIS METAS  |
| 1. Promover políticas públicas destinadas a sanar fragilidades apontadas nos resultados das avaliações.  | 1.1. Alfabetizar 100% das crianças até o final do 3º ano do Ensino Fundamental;<br>1.2. Aumentar em 30% os índices de desempenho dos estudantes dos Anos Finais, e em 10% os índices de desempenho dos estudantes dos Anos Iniciais, de acordo com as últimas metas estabelecidas pelo INEP/MEC.<br>1.3. Reduzir em 10% os índices de reprovação; em 50% os índices de distorção idade/série; e em 30% o de abandono escolar, especialmente no Ensino Médio.  |
| 2. Promover a difusão das experiências pedagógicas, das práticas de gestão e de atuação social exitosas nas unidades escolares da rede pública de ensino do Distrito Federal   | 2.1. Promover os Circuitos Pedagógicos (Circuito de Ciências, Circuito de Cultura, Arte e Mídia, e Agenda Pedagógica) por meio da participação efetiva de, no mínimo, 25% dos professores e dos estudantes da Rede Pública de Ensino.<br>2.2. Fomentar a participação dos estudantes nas Olimpíadas de Língua Portuguesa, de Matemática, de Física e de outras áreas do conhecimento.   |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 04  |   |
| ESTRATÉGIAS  | PRINCIPAIS METAS  |
| 1. Proporcionar processos formativos diversos que atendam a cada etapa e modalidade de ensino da Educação Básica, em conformidade com o Currículo da Educação Básica e com os demais documentos norteadores da rede. | 1.1. Ofertar formação a todos os profissionais da educação, em consonância com as necessidades de cada etapa ou modalidade de ensino<br>1.2. Realizar formação continuada para 1.000 profissionais da educação para prepará-los para atuação na educação integral.<br>1.3. Realizar formação continuada a 6.000 profissionais da educação para atuar na educação especial, na perspectiva da educação inclusiva e na formação específica nas áreas de Educação Especial.<br>1.4. Ofertar cursos, em conformidade com a Lei de Gestão Democrática, a 100% das equipes gestoras que atuam nas unidades de ensino públicas e conveniadas, conforme preconizado no inciso III do artigo 38 da Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012.  |
| 2. Fortalecer e ampliar, na formação continuada e permanente, as ações da Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE).  | 2.1. Implementar políticas de formação continuada permanentes para as carreiras Magistério e Assistência à Educação a 100% dos profissionais da rede pública de ensino do DF.   |
| 3. Otimizar a alocação de profissionais nas unidades escolares.  | 3.1. Instituir a modulação de profissionais para atuação nos níveis intermediário e central da Secretaria de Estado de Educação até 2019.<br>4.1. Garantir o acesso às tecnologias e aos conteúdos que promovam o desenvolvimento do corpo docente e discente, por meio da ampliação do acesso à internet e aos equipamentos em todas as unidades escolares.  |
| 4. Promover ações de valorização dos profissionais da educação.  | 4.2. Oferecer espaço de atenção psicossocial ao profissional da educação visando à melhoria da gestão pública e do ensino, com ênfase na transformação da cultura organizacional.   |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 05  |   |
| ESTRATÉGIAS  | PRINCIPAIS METAS  |
| 1. Acompanhar o desempenho do rendimento escolar dos estudantes da Rede de Ensino do Distrito Federal.   | 1.1. Aplicar a avaliação do desempenho escolar em 10% ao ano, até 2019, para os estudantes da Educação Básica da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal<br>1.2. Desenvolver sistema eletrônico para aplicação da avaliação do Desempenho Escolar do Estudante.  |
| 2. Promover a avaliação institucional com vistas ao fortalecimento da gestão educacional.  | 2.1. Realizar Avaliação Institucional em 100% das unidades escolares da Rede Pública de Ensino, por meio da participação de 100% dos gestores, 75% dos docentes, e 70% dos estudantes;<br>2.2. Realizar Avaliação Institucional em 100% das unidades escolares da Rede Particular de Ensino cadastradas no Censo Escolar do Distrito Federal.<br>3.1. Elaborar, até 2016, um sistema informatizado para gerenciar os dados das avaliações externas e os indicadores educacionais.<br>3.2. Criar, até 2019, metas de aprendizagem para as avaliações externas e indicadores educacionais para todas as etapas e modalidade da Educação Básica.<br>3.3. Elaborar, até 2016, estratégias para acompanhamento das unidades escolares com baixo desempenho nas avaliações externas.  |
| 3. Implementar sistemática de avaliação de rede, vinculada ao Currículo da Educação Básica e às demais diretrizes do Distrito Federal.   |   |

Fonte: GDF/ SEEDF/ SUPLAV/ COPAV/ DIPLAN



Figura 1



Fonte: GDF/ SEEDF/ SUPLAV/ COPAV/ DIPLAN

2. Análise do indicador e das metas permite avaliar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se existem fatores externos afetando o desempenho dos mesmos e natureza desses fatores e,

3. Análise da iniciativa que visa essencialmente identificar se ela está causando impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como está sendo conduzida é adequada, se os produtos e resultados associados estão compatíveis com a qualidade pretendida, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da ação proposta.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal para o período 2015-2018 está possibilitando o desenvolvimento da educação a partir de uma perspectiva que a compreende como um direito humano e um instrumento eficaz para a

afirmação e a integração do indivíduo na vida social, econômica e política, de modo a assegurar as condições indispensáveis para o desenvolvimento do Distrito Federal e para a promoção da equidade social. Como as estratégias e as metas para o alcance dos objetivos estratégicos foram concebidas por meio de um processo participativo, no qual gestores e técnicos da SEEDF apresentaram preciosas contribuições que consolidaram o Planejamento Estratégico como documento referência para as ações da SUPLAV, todas as áreas incorporaram o documento para o planejamento dos seus Planos de Ações, o que possibilitou a consolidação do amplo acesso à Educação Infantil (pré-escola), onde, em 2017, disponibilizamos vagas para toda criança na faixa etária de quatro a cinco anos de idade, que era o maior desafio a ser alcançado no ano de 2017. Assim, fica comprovada a eficácia do planejamento estratégico, o primeiro construído pelos servidores da SEEDF, com esse formato e intencionalidade. ■

## Referências bibliográficas

XAVIER, A.C. da R. **Rompendo paradigmas:** a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá – Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n. 15/94).

\_\_\_\_\_. **Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira.** Brasília: IPEA, 1995 (RI IPEA/DPS, n. 4/95).

## Bibliografia complementar

CEPAL/UNESCO. **Educación y conocimiento:** eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1992.

BATISTA, F.F. **A gestão da qualidade total na escola (GQTE):** novas reflexões – Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n. 32/94).