



**INSTITUTO  
FEDERAL**

Alagoas

**INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS  
CAMPUS MACEIÓ  
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**NYDER TARSO SANTOS NOBRE SAMPAIO**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE COQUEIRO SECO/AL**

**MACEIÓ, AL  
2024**

NYDER TARSO SANTOS NOBRE SAMPAIO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE COQUEIRO SECO/AL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Bacharelado em Administração Pública do Instituto Federal de Alagoas, Campus Maceió, como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Katianny Gomes Santana Estival.

MACEIÓ, AL  
2024



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Instituto Federal de Alagoas**  
***Campus* Maceió**  
**Biblioteca Benevides Monte**

---

658.4  
S192i

Sampaio, Nyder Tarso Santos Nobre.

A importância do planejamento estratégico na Secretaria Municipal de Educação do município de Coqueiro Seco/AL [recurso eletrônico] / Nyder Tarso Santos Nobre Sampaio. – Dados eletrônicos (1 arquivo : 366 KB). – 2024.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: Internet.

Inclui referências.

Orientação: Profa. Dra. Katianny Gomes Santana Estival.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Instituto Federal de Alagoas, *Campus* Maceió, Maceió, 2024.

1. Administração Pública. 2. Planejamento Estratégico. 3. Tomada de Decisão. 4. Secretaria Municipal de Educação – Coqueiro Seco/AL. I. Título.

---

**Franciane Monick Gomes de França**  
**Bibliotecária – CRB 4/1831**

NYDER TARSO SANTOS NOBRE SAMPAIO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE COQUEIRO SECO/AL

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Superior de  
Bacharelado em Administração Pública do  
Instituto Federal de Alagoas, Campus  
Maceió, como requisito parcial para  
obtenção de grau de bacharel em  
Administração Pública.

Aprovado em: 19/11/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Katianny Gomes Santana Estival (Orientadora)

---

Profa. Luzilea Brito de Oliveira

---

Profa. Cláudia Cordeiro de Assis

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo fazer uma análise organizacional da Secretaria Municipal da Educação de Coqueiro Seco/AL para verificar o papel do Planejamento Estratégico como uma ferramenta que auxilia os gestores para a melhor tomada de decisão e o alcance dos resultados almejados. Para alcançar tal finalidade, adotou-se um estudo bibliográfico com entrevistas informais, que permitiu, por meio de pesquisas em livros, artigos e sites governamentais, identificar como o Planejamento Estratégico é importante na esfera pública. Os resultados demonstraram que, de maneira geral, o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental no setor público municipal. E ainda, auxiliou na análise interna e externa da Secretaria, permitindo evidenciar as deficiências, qualidades e oportunidades. A relevância deste estudo se fundamenta na sistematização dos conceitos sobre o planejamento estratégico, os quais visam subsidiar e nortear a tomada de decisão no âmbito da gestão pública, sobretudo melhorar a eficiência organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Ferramenta. Tomada de Decisão.

## **ABSTRACT**

This study aims to conduct an organizational analysis of the Municipal Department of Education of Coqueiro Seco/AL to verify the role of Strategic Planning as a tool that helps managers to make better decisions and achieve the desired results. To achieve this goal, a bibliographic study with informal interviews was adopted, which allowed, through research in books, articles and government websites, to identify how Strategic Planning is important in the public sphere. The results demonstrated that, in general, strategic planning plays a fundamental role in the municipal public sector. Furthermore, it helped in the internal and external analysis of the Department, allowing to highlight the deficiencies, qualities and opportunities. The relevance of this study is based on the systematization of concepts about strategic planning, which aim to subsidize and guide decision-making within the scope of public management, especially improving organizational efficiency.

**Palavras-chave:** Strategic planning. Tool. Decision Making.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	10
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	11
3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....	12
3.3. PLANO PLURIANUAL MUNICIPAL (PPA).....	15
3.4. LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO) .....	15
3.5. LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA).....	16
<b>4. RESULTADO E DISCURSSÃO</b> .....	17
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24

## 1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é primordial em uma organização Pública, como por exemplo em uma Secretaria Municipal de Educação, para compreender como a organização em seu todo é afetada devido à ausência de planejamento estratégico definido.

Através do planejamento estratégico é possível perceber as necessidades da equipe, da organização e da sociedade a qual a mesma atende para buscar as estratégias necessárias para desenvolver um trabalho mais adequado a sua rotina, assim como alocar e disponibilizar recursos adequadamente, buscando desenvolver a formação de seus integrantes e atender de forma cada vez mais eficiente a demanda da sociedade.

Quando um município tem um planejamento bem estruturado, com objetivos claros e metas bem definidas, é possível gerir os recursos públicos de forma mais eficiente, melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população e garantir o crescimento sustentável da cidade.

O planejamento é essencial para a elaboração e implementação efetiva de políticas públicas, aumentando a governabilidade e a perícia dos gestores públicos na identificação de problemas, análise estratégica e formulação de cenários resolutivos (PFEIFFER, 2000).

Para Oliveira (2002), o planejamento estratégico é um fator importante para a gestão pública, pois permite que as organizações alcancem seus objetivos a longo prazo. É um processo que envolve a identificação e a exploração dos recursos, a definição de metas e objetivos, a avaliação de riscos, a seleção de estratégias para alcançar esses objetivos e a implementação de planos de ação.

Sua principal função, para a administração pública, é a de orientar todos envolvidos na gestão para decisões mais assertivas, assim como ajudar na distribuição de recursos. Conseqüentemente é utilizado para elaborar planos para atingir metas gerais de curto e de longo prazo, sendo utilizado como uma

forma de guia para auxiliar a gestão pública na prestação de um serviço eficiente e eficaz para a população.

Entretanto, para isso, é necessário que os gestores estejam capacitados, adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, utilizem recursos tecnológicos para modernizar a gestão e entendam a importância do planejamento na gestão pública municipal.

Diante dessas considerações, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual é o papel do planejamento estratégico na otimização da gestão e na eficácia dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Educação?

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é investigar a relevância do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão com potencial para impactar a melhoria das operações e serviços fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação, evidenciando sua capacidade de promover uma administração mais eficaz e alinhada às necessidades da população. Já os objetivos específicos são: Avaliar os impactos positivos da implementação do planejamento estratégico na gestão pública, com um foco particular no estudo de caso da Secretaria Municipal de Educação; Definir e caracterizar o conceito de planejamento estratégico, destacando sua relevância e aplicabilidade no contexto da gestão pública municipal e Examinar a importância do planejamento estratégico para as organizações públicas, enfatizando como ele contribui para a eficiência, eficácia e sustentabilidade dos serviços educacionais oferecidos à comunidade.

O planejamento estratégico funciona como um ponto de partida para todas as ações que uma organização realizará ao longo de um período para chegar na visão de futuro almejada. Ele ajuda a administrar tempo, recursos e energia para a estratégia de negócio, focando no que realmente importa a longo prazo, ou seja, aquilo que vai trazer mais prosperidade à organização.

Além disso, um bom planejamento auxilia na compreensão das mudanças do ambiente externo e interno, pois ajuda a reconhecer problemas que podem surgir ao longo do caminho e a identificar oportunidades de melhoria para os serviços (ROVINA, 2024).

Entretanto, sem um plano estratégico, a organização pode ignorar suas próprias forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças que podem impactar o serviço. Isso pode levar a decisões estratégicas mal-informadas e, conseqüentemente, a resultados de negócios insatisfatórios.

A organização também pode acabar gastando recursos desnecessariamente. Isso pode resultar em um fluxo de caixa insatisfatório e, em última instância, uma situação financeira precária para a organização.

A falta de planejamento estratégico na Administração Pública, além de acarretar atrasos no desenvolvimento dos objetivos e alcance das metas, ocasiona também ineficiência na aplicação dos recursos.

Sendo assim, a aplicação de técnicas de gestão estratégica, no âmbito da administração pública, é uma ação de grande relevância, visto que o uso do planejamento estratégico em muitas organizações públicas é capaz de promover economia de recursos públicos, além de aprimoramento da gestão, com vistas à manutenção constante da saúde financeira do setor público, satisfazendo aos cinco princípios da administração pública, quais sejam Legalidade, a Impessoalidade, a Finalidade, a Moralidade e a Publicidade.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa foi a observação *in loco*, onde foram realizadas 15 (quinze) entrevistas informais com os colaboradores da organização e pesquisa bibliográfica envolvendo o tema abordado para se obter pontos de vista de diferentes autores.

A escolha do tema e local foram motivadas pelo autor da pesquisa ser servidor público na Secretaria e por observar que lá não possuía nenhum tipo de planejamento.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando a literatura disponível através de artigos científicos, livros e sites governamentais. Posteriormente, optou-se por realizar um estudo de caso na Secretaria Municipal de Educação do município de Coqueiro Seco, município de pequeno porte, localizado na Mesorregião do Leste Alagoano e com uma população de aproximadamente 5.581 habitantes.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, possibilitando o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. O planejamento estratégico realizado corretamente consegue assegurar e obter benefícios para a organização, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos.

Segundo Chiavenato (2007, p. 60) o planejamento é a função administrativa que define os objetivos a atingir e estabelece os meios e programas para alcançá-los.

Daft (2005, p. 152), argumenta que “das quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle, o planejamento é considerado o mais importante”. Planejamento assim significa “o ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las”.

Já Pereira (2010), afirma que o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Sabe-se que o planejamento estratégico serve de aparato para a tomada de decisão e para a interpretação do universo organizacional (KICH; PEREIRA, 2011).

Para Rezende e Ultramari (2007) “os fundamentos e as premissas para elaborar o planejamento e os planos municipais propostos devem estar diretamente relacionados com temas como: a disponibilidade de informações, conhecimentos específicos do Município e de sua estrutura de gestão, possíveis

ações estratégicas, postura estratégica dos gestores locais, empreendedorismo e desejo de inovação.”

### 3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Oliveira (2009) enfatiza que o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização e que visa a um maior grau de interação com o ambiente externo onde estão os fatores não controláveis pela organização.

Sem dúvida, é importante salientar que o conceito de planejamento estratégico do município possui definições claras, parte-se do princípio de que o espaço privilegiado de decisões é o território municipal, sendo o cidadão o principal protagonista, quando motivado a participar das arenas de discussão contribui com seus valores e conhecimentos adquiridos nas suas realidades.

Rezende (2012) afirma que o planejamento estratégico do município é um dos instrumentos de gestão competente de prefeituras e organizações públicas municipais. Assim sendo, o planejamento estratégico do município quando construído de maneira participativa, com o envolvimento de forma interativa dos atores estatais, comunidade interessada, poderá ir além de uma metodologia administrativa passando a ser um instrumento de gestão pública municipal, fator preponderante para o desenvolvimento local.

Por outro lado, Rezende e Castor (2006) conceituam o planejamento estratégico do município como um processo dinâmico e interativo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações do município, deverá ser elaborado por meio de diferentes técnicas administrativas e com o envolvimento de atores sociais, munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. O planejamento estratégico é formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais, visando a produzir resultados no município e gerar inclusão social e qualidade de vida a população local.

Vale ressaltar que não há um modelo padrão para o estabelecimento do planejamento estratégico no município, a metodologia adotada no processo de

construção está diretamente ligada às demandas públicas locais, aos aspectos econômicos, culturais e ambientais, bem como ao perfil dos atores envolvidos e o grau de participação da comunidade no processo de construção.

Inúmeras situações podem levar um município a formular um planejamento estratégico. Por exemplo, a possibilidade de criar um consenso sobre um modelo de futuro da cidade segundo a percepção das mudanças que se produzem ao redor da mesma, de dar respostas às crises, à recessão dos setores básicos da economia territorial e, também, de perseguir uma coesão e integração regional maior. Essas situações podem facilitar a gestão estratégica das cidades (BORJA, 1995).

Andrade (2005) afirma que a prática do planejamento municipal tem como objetivo corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretende alcançar.

Rezende (2012) ressalta que a realização do planejamento estratégico do município de forma coletiva e participativa oferece para os municípios e seus munícipes benefícios positivos para o desenvolvimento local, contribui de forma efetiva para a inclusão social e melhora a qualidade de vida da população.

Além disso, uma equipe multidisciplinar é parte fundamental para o sucesso metodológico do projeto que é e deve ser coletivo e participativo. As atividades do projeto de Planejamento Estratégico Municipal devem ser elaboradas pelos componentes da equipe multidisciplinar atuando de forma envolvente e coletiva. Pode-se chamar essa equipe de Comitê de Trabalho (REZENDE e ULTRAMARI, 2007).

Segundo Ossório (2002), o planejamento quando pensado de forma conjunta à estratégia pode ser bem mais aproveitado, contribuindo assim para uma gestão de resultados.

O processo de planejamento consiste no ato de tomar decisões e elaborar ações coordenadas, visando atingir determinado objetivo, devendo ainda ser realizado por etapas, de modo que possa ser bem-sucedido em suas ações

(GUEDES; MISOCZKY, 2011, p. 13-19). A tabela a seguir traz um resumo das etapas do processo de planejamento e de suas respectivas funções.

**Tabela 1 – Etapas do Processo de Planejamento**

<b>ETAPAS</b>	<b>FUNÇÕES</b>
Planejar	Elaborar e organizar ações coordenadas
Executar	Realizar as ações
Controlar	Monitorar o andamento do processo e realizar ações corretivas caso necessário.
Avaliar	Analisar o resultado em confronto com os objetivos pretendidos

Fonte: Elaborada pela autora com base em Guedes, Misoczky (2011)

O planejamento reúne assim, um conjunto de decisões a serem realizadas e organizadas através de etapas, e envolve, ainda, a identificação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, que podem vir a comprometer os resultados de uma organização, devendo também ser flexível a fim de poder ser corrigido se necessário.

Logo após vem a etapa de execução, onde é posto em prática tudo o que foi planejado e previsto no plano de ação. Depois de planejado e posto em prática, o processo deve ser controlado constantemente pelos gestores e, em caso de falhas ou não conformidades, devem ser realizadas ações no sentido de correção das discrepâncias, para que o processo atinja os objetivos constantes no planejamento inicial. E pra finalizar, deve ser realizada uma avaliação de todo o processo, possibilitando uma análise entre o seu resultado alcançado e os objetivos estabelecidos inicialmente (GUEDES; MISOCZKY, 2011, p. 13-19).

Sendo assim, a falta de um bom planejamento pode acarretar diversas situações que, conjuntamente, irão prejudicar o bom desempenho das ações a serem executadas, e, conseqüentemente, o alcance do objetivo de forma satisfatória.

### 3.3. PLANO PLURIANUAL MUNICIPAL (PPA)

O ato de planejar no âmbito da Administração Pública nos dias de hoje, vai além do mero cumprimento de dispositivos legais. Representa o respeito a transparência dada a destinação dos gastos públicos e a garantia de que serão aplicados de modo racional e que atendam as principais demandas da sociedade.

Para que o objetivo principal da Administração Pública seja atendido, faz-se indispensável a elaboração e o aprimoramento dos Planejamentos Estratégicos públicos, o Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O Plano Plurianual (PPA) é um plano à longo prazo, produzido pela administração municipal que visa estabelecer os objetivos da administração por um prazo de 4 anos, onde estará descrito a previsão das despesas de capital bem como os investimentos continuados.

Assim, nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro, poderá ser iniciado sem prévia inclusão no PPA, ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade. O papel do PPA, portanto, é implementar o necessário elo entre o planejamento de longo prazo e os orçamentos anuais.

### 3.4. LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) especifica e quantifica as ações e metas físicas e custos financeiros para cada exercício, de programas previstos no plano plurianual.

A LDO é elaborada anualmente e tem como objetivo apontar as prioridades do governo para o próximo ano. Ela orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, baseando-se no que foi estabelecido pelo Plano Plurianual.

A LDO, de acordo com Khair (2000, p.20), “[...] é o instrumento de planejamento que estabelece as metas e prioridades da administração pública,

incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, que orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual e dispõe sobre as alterações na legislação tributária”.

Serve como um ajuste anual das metas colocadas pelo PPA. Enquanto o PPA é um documento de estratégia, pode-se dizer que a LDO delimita o que é e o que não é possível realizar no ano seguinte.

### 3.5. LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA)

A LOA é um instrumento que expressa a alocação de recursos públicos para o período de um ano, sendo operacionalizada por meio de diversas ações. É o orçamento propriamente dito, compatibilizado com o PPA (BOTTAS, 2021).

Nascimento e Debus (2002, p.19) discorrem que a LOA “constitui o mais importante instrumento de gerenciamento orçamentário e financeiro da Administração Pública, cuja principal finalidade é administrar o equilíbrio entre receitas e despesas públicas”.

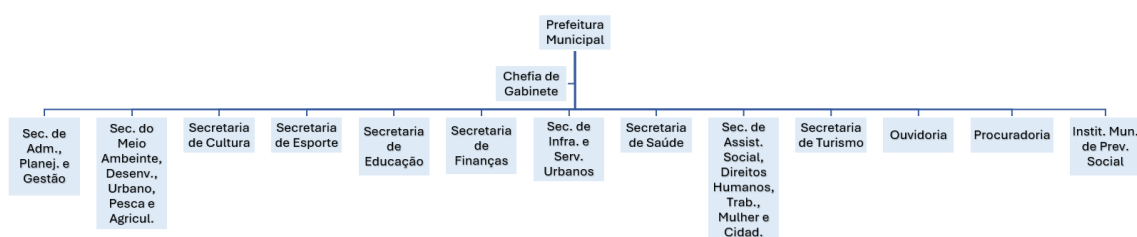
Nela são encontradas as escolhas no momento da elaboração dos instrumentos de planejamento e orçamento e quais setores serão mais beneficiados, de acordo com as ideias dominantes dos governantes daquele momento. Assim, as despesas executadas pelos diversos órgãos públicos não podem ser desviadas do que está autorizado na LOA, tampouco podem conflitar com o interesse público.

#### 4. RESULTADO E DISCURSSÃO

O estudo foi realizado no município de Coqueiro Seco, localizado na Mesorregião do Leste Alagoano, possui cerca de 5.581 habitantes, estimados pelo IBGE em 2022, com uma extensão territorial de 39,7 km<sup>2</sup>, e densidade demográfica de 140,91 hab/km<sup>2</sup>.

Atualmente, é governada pelo Senhora Maria Decele Damaso de Almeida, ocupante do cargo de Prefeita Municipal e pelo Senhor Joel Bonfim, ocupante do cargo de Vice-prefeito, ambos reeleitos nas eleições de 2020, para administrar a Prefeitura Municipal de Coqueiro Seco, durante o período de 2021 - 2024.

A Prefeitura Municipal de Coqueiro Seco possui um organograma funcional central, que demonstra as relações hierárquicas do governo municipal:



Desta forma, as secretarias se dividem de acordo com suas diferentes funções para melhor atender as necessidades da população. Todas as secretarias possuem um secretário, porém se subordinam, funcionalmente, a Prefeita Municipal, e as decisões não podem ser tomadas sem a sua aprovação.

Após a caracterização da instituição, a pesquisa foi realizada na Secretaria Municipal de Educação, que tem como secretária a senhora Jeane Maria dos Santos Moura.

Durante todo processo de estudo foi observado que a secretaria não possui nenhum Planejamento Estratégico formalizado que contribua para a gestão alcançar seus resultados e analisar as melhorias na gestão.

Na complexa esfera da administração pública municipal, a implementação de um planejamento estratégico não é apenas uma prática recomendada, mas

uma necessidade para garantir o desenvolvimento sustentável e a satisfação da comunidade.

A iniciativa de se implementar o planejamento estratégico deve partir de quem está à frente dos trabalhos da instituição. Desse modo, além de executá-lo, o gestor deve ser o responsável por ele, conforme entendem Caetano; Sampaio (2016, p. 53):

[...] Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução estratégica.

Para a implantação de um Planejamento Estratégico a primeira etapa é a declaração da missão, valores e visão da instituição, que são indispensáveis para a construção de uma identidade que impacta na estratégia organizacional. Os órgãos municipais necessitam entender qual a razão de ser de suas unidades para que possam desenvolver trabalhos condignos às demandas sociais.

Sendo assim, nota-se que a elaboração e a implementação do planejamento podem auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, pois os resultados obtidos no presente trabalho demonstram que o planejamento estratégico pode ajudar a organização a visualizar e definir o seu negócio e, como gostaria que este fosse reconhecido (visão), bem como definir de que forma terá que atuar para alcançar seus desejos e expectativas (missão), também mediante o planejamento estratégico, a organização pode analisar o contexto em que está inserida.

Nesse caso, a Secretaria Municipal possui declarada essa primeira etapa, onde a missão é assegurar uma educação que garanta o acesso, a permanência com sucesso e a conclusão das etapas e ensino sob sua competência garantindo assim aos estudantes condições para o seu desenvolvimento; os valores são princípios da ética, cidadania, solidariedade e equidade e a visão de ser uma organização eficaz que valoriza o desenvolvimento de pessoas.

Após a declaração da missão, valores e visão a organização estará pronta para a etapa da fase do diagnóstico estratégico, objetivando uma análise do ambiente interno e externo da organização, com o propósito de apresentar

aspectos relacionados aos seus pontos fortes e fracos (ambiente interno), assim como suas oportunidades e ameaças (ambiente externo).

Nessa etapa, após passar um tempo observando todo o trabalho da secretaria foi possível fazer uma análise interna e externa da organização permitindo evidenciar as deficiências, qualidades e oportunidades através da Matriz Swot, conforme quadro 1.

Para construção da análise SWOT, é utilizada a análise do ambiente interno e externo à empresa. A matriz se baseia em um quadro com dois eixos horizontais, compostos respectivamente pelos fatores internos e externos, e dois eixos verticais, que correspondem aos aspectos positivos e negativos da organização (FERREAL *et al*, 2000).

**Quadro 1 - Análise Matriz SWOT**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Profissionais capacitados.</li> <li>● Programa de Formação de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falhas nos procedimentos administrativos.</li> <li>● Sistema de informação utilizado não oferece todas as informações necessárias (relatórios) para análise de desempenho das atividades.</li> <li>● Limitação de recurso financeiro para investimento.</li> <li>● Burocracia e má elaboração das licitações.</li> <li>● Falta de efetividade do conselho municipal do FUNDEB.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas governamentais para aumentar o acesso ao ensino básico.</li> <li>● Formação Continuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baixo envolvimento de alguns profissionais da educação.</li> <li>● Cortes ou redução orçamentária.</li> <li>● Crise econômica.</li> <li>● Burocracia para captar recursos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Com relação às Forças da Secretaria de Educação de Coqueiro Seco/AL, pode-se observar que os profissionais capacitados e o programa de formação de pessoal se interligam para que a Secretaria possua servidores competentes.

As Fraquezas são pontos que precisam de atenção e solução, nesta análise os pontos fracos são a limitação de recurso próprio para alto gerir o a secretaria e assim dar autonomia na tomada de decisão. A má elaboração das licitações, pois quase sempre são realizadas com urgência sem controle dos procedimentos e/ou na demora da realização das licitações prejudicando o andamento das atividades. Falta de efetividade do conselho municipal do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) e Fiscalização.

As Oportunidades estão relacionadas aos elementos como, no caso Formação Continuada, para que os servidores sempre estejam aperfeiçoando seus conhecimentos e habilidades com o intuito de melhorar a prática docente e a qualidade da educação.

E as ameaças são fatores externos que afetam sua efetividade, o baixo envolvimento dos profissionais na participação dos eventos da educação e a burocracia para captar recursos, valores dos repasses do Estado e União são alguns exemplos que foram encontrados na Secretaria.

Após a análise da Matriz SWOT foi observado que a criação de estratégias deve estar relacionada às necessidades da organização diante dos desafios e oportunidade.

Diante desse disso, foi possível construir alternativas estratégicas sob análise da ferramenta da Matriz SWOT para a Secretaria de Educação. As estratégias foram construídas pelo autor, com base ao que foi observado durante toda a sua trajetória na Secretaria de Educação: Contratação de profissionais competentes na área de licitação para minimizar tempo e evitar as chamadas 'empresas fantasmas'. Fiscalizar de forma permanente os procedimentos administrativos para manter o controle e eficiência do serviço licitado, buscando regularizar as ações e diminuir possíveis irregularidades. Buscar alternativas possíveis para captação de recursos dentro das políticas do município, visando melhorar o orçamento interno do município.

Após a criação das estratégias para a Secretaria de Educação de Coqueiro Seco/AL são elaborados os planos de ação para cada uma delas no Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 – Plano de Ação estratégico para a Secretaria de Educação de Coqueiro Seco/AL**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>O QUE?</b>	<b>COMO?</b>	<b>PORQUE?</b>	<b>QUEM?</b>	<b>QUANTO?</b>
<b>Minimizar tempo e evitar as chamadas empresas fantasmas</b>	Elaboração de um Edital que premie a isonomia, legalidade, moralidade e a competitividade.	Contratação de profissionais com experiência na área de licitação.	O município precisa minimizar tempo e evitar a contratação de empresas fantasmas e ou fraudes na licitação.	O setor de Licitação faria um levantamento junto à secretaria de Educação das licitações a serem realizadas.	Um novo modelo de gestão na área da licitação traria ao município uma economia de tempo em não ter que refazer licitações mal elaboradas em torno de R\$ 5 mil reais.
<b>Fiscalizar de forma permanente os procedimentos administrativos</b>	Verificar as condições de cada procedimento junto à Secretaria de Educação.	Fiscalizar de forma periódica os procedimentos administrativos buscando analisar a eficiência e qualidade do serviço	Para manter a qualidade e cumprir com as normativas descritas nos contratos licitatórios.	O gestor poderá fiscalizar o serviço juntamente com algum representante da secretaria de educação que tenha conhecimento dos procedimentos administrativos.	O custo de R\$ 3.500,00 que seria para a contratação de profissional que possua habilidades em fiscalizar esses procedimentos administrativos.
<b>Buscar alternativas possíveis para captação de recursos</b>	Busca por formas de melhorar o orçamento interno.	Através de mecanismos focados na recuperação de receita, da dívida ativa, revendo as cobranças dos principais impostos de competência municipal: IPTU, ISS, ITBI.	Para que o município obtenha capital necessário para desenvolver seus projetos, principalmente na área da educação.	O setor tributário irá fazer um mapeamento das receitas do município	O custo de R\$ 10 mil mensais na contratação de empresa especializada em consultoria tributária e o uso de sistema para melhorar as arrecadações.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Após essa etapa, é a etapa da definição das metas e objetivos, bem como dos caminhos para alcançá-los, ou seja, das estratégias. Essa etapa, a Secretaria não possui nada definido quanto as metas, objetivos e estratégias.

Na etapa final do processo é a avaliação estratégica que é o momento de verificação sobre como estão se desenvolvendo as estratégias e se os resultados esperados estão sendo alcançados. Ela requer a análise dos objetivos e metas alcançados e a comparação com o que se pretendia auferir.

Mais uma vez a Secretaria não tem como alcançar essa etapa final, visto que, está interligada com a etapa da definição das metas e objetivos, cujo a secretaria não tem nada definido.

O planejamento estratégico em prefeituras não apenas delinea o caminho a seguir, mas também promove uma gestão transparente e responsável, essencial para a construção de uma relação de confiança com os cidadãos. É uma ferramenta que permite aos responsáveis pela secretaria de planejamento não apenas sonhar com um futuro melhor para suas cidades, mas também traçar um mapa realista para alcançá-lo.

A falta de planejamento estratégico na Administração Pública Municipal, além de acarretar atrasos no desenvolvimento dos objetivos e alcance das metas, ocasiona também ineficiência na aplicação dos recursos.

## 5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico tem sido considerado um tema bastante abrangente, por se trata de uma ferramenta relacionada a crescimento organizacional e resultado futuro desejável, além de influenciar no processo decisório para o gerenciamento das atividades e alcance dos objetivos (FERREIRA, 2015).

É uma ferramenta capaz de conduzir os gestores municipais há um futuro certo e promissor, pode trazer informações para o gestor fazendo-o entender melhor as situações difíceis que encontrará no caminho a ser seguido, com uma visão mais próxima da realidade que se espera e se planeja, ou se deslumbrou.

No entanto, percebe-se através da literatura que para implementar o Planejamento estratégico é necessário que ao menos a equipe gestora tenha conhecimento do que é e como funciona esse instrumento de gestão e tenha o princípio de gestão democrática como fundamento de seu trabalho, pois envolve muitas habilidades, entre elas a capacidade de dialogar com a sociedade para definir metas e estratégias.

Com relação a análise da situação da Secretaria de Educação de Coqueiro Seco/AL, pois este foi realizado por meio de uma observação realizando a análise do ambiente foi alcançada por meio da aplicação da Matriz SWOT, criando estratégias a partir da análise da Secretaria de Educação de Coqueiro Seco/AL.

Análise da matriz SWOT serviu para observar a atual situação do da Secretaria de Educação de Coqueiro Seco/AL observando que as fraquezas ainda são maiores que as forças, por se tratar do setor público que depende de decisões e políticas públicas para a realização de qualquer tipo de planejamento.

O trabalho também trouxe alternativas para superar os desafios que a análise da Matriz SWOT apresentou, pois, a criação de estratégica precisa estar alinhada com as condições e recursos da organização.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. M. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

BORJA, J. B. **Um modelo de transformación urbana**. Quito: Programa de Gestión Urbana, 1995 (Série Gestión Urbana, v. 4).

CAETANO, C. I.; SAMPAIO, P. P. P. **Planejamento estratégico e administrativo em segurança**. Biblioteca universitária virtual. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559722871/pages/-3>. Acesso em: 10 mar. 2024.

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

DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GUEDES, Paulo. MISOCZKY, Maria Ceci Araujo. **Planejamento e Programação na Administração Pública**. Fundação Cecierj. Rio de Janeiro, 2011.

KHAIR, A. A. **Lei de Responsabilidade Fiscal: Guia de Orientação para as Prefeituras**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, BNDES, p. 144, 2000. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/leide-responsabilidade-fiscal/guia-de-orientacao-para-asprefeituras/080807\\_pub\\_lrf\\_guiorientacao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/leide-responsabilidade-fiscal/guia-de-orientacao-para-asprefeituras/080807_pub_lrf_guiorientacao.pdf). Acesso em: 21 mar. 2024.

KICH, J.I.D.F.; PEREIRA, M.F. The influence of leadership, culture, structure and organizational communication in the implementation process of strategic planning. **Cad. EBAPE.BR**, v.9, n.4, 2011.

NASCIMENTO, E. R.; DEBUS, I. **Lei complementar nº 101/2000 – Entendendo a LRF**. Tesouro Nacional. 2. ed. atual. [S.l.], abr. 2002. Disponível em: <http://www3.tesouro.gov.br/hp/downloads/EntendendoLRF.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Teoria Geral da administração: edição compacta**, São Paulo: Atlas, 2009, 182 p.

OSSÓRIO, A. **Planejamento estratégico**. Buenos Aires: INAP, 2002.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-**conceitual** **Revista de Administração Pública - RAP**, vol. 41, núm. 2, março-abril, 2007, pp. 255-271 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016436005>. Acesso em 15 jan. 2024.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B.V.J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Brasport, Rio de Janeiro. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, D. A. **Planejamento de estratégias e informações municipais para cidade digital: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas** –São Paulo Atlas 2012.

PFEIFFER, P. **Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, Texto para discussão, nº 37, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROVINA, J. **Entenda a importância do Planejamento Estratégico para as organizações**. Paraná: 2024.

BOTTAS, W. M. Finanças Públicas. **Jusbrasil**, Londrina, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/financas-publicas/1101696441#:~:text=A%20LOA%20%C3%A9%20um%20instrumento%20que%20expressa,adicionais%20ser%C3%A3o%20apreciados%20pelas%20duas%20Casas%20do>. Acesso em: 05 fev. 2024.

FERRELL. O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000, 306p.

FERREIRA, K. K. S. Contribuições do Planejamento Estratégico para uma Organização Pública: Um Estudo de Caso. **Repositório Institucional da UFPB**, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1428/1/KKSF141016.pdf>. Acesso em: 20 mar.2024.