

CASO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico 2026–2029 da SME é uma iniciativa de gestão construída para orientar as ações da Rede Municipal de Educação **a partir de um processo participativo, democrático e integrado**. Conduzido pela Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE), **o projeto buscou aproximar órgão central, Diretorias Regionais de Educação e Unidades Educacionais, conectando os desafios vividos nos territórios às prioridades da gestão**.

Como resultado, o planejamento se traduziu em um plano consolidado de prioridades estratégicas e instrumentos de acompanhamento compartilhados pela rede, como planos de ação, relatórios, plataformas colaborativas e painéis de monitoramento. **Mais do que um documento técnico, a iniciativa fortalece uma cultura de planejamento contínuo, baseada em evidências, colaboração e escuta dos territórios**, alinhando a atuação da SME às necessidades das Unidades Educacionais e das comunidades escolares.

Problemas a resolver

- **Integração entre áreas** e circulação de informações pouco estruturadas;
- Construção do planejamento considerando as **diversas realidades dos territórios e unidades educacionais**;
- **Poucos espaços e mecanismos** para atividades internas de escuta e troca de experiências;
- **Participação e engajamento limitados** dos profissionais da ponta.

Etapas



Diagnóstico Estratégico da Rede e Construção de Soluções

- Análise do planejamento anterior;
- Desenho de nova metodologia com validação iterativa;
- Aplicação de questionários digitais a 4 mil profissionais, com 1.800 respostas;
- Produção de relatórios por DRE com os resultados por território;
- Criação de grupos focais e oficinas para identificar prioridades, desafios e capacidades;
- Organização das informações coletadas em uma árvore de problemas e posterior construção de uma árvore de soluções para consolidar ações estratégicas do plano.



Imersão e pactuação estratégica

- Desenvolvimento de vínculos e fortalecimento das lideranças como protagonistas do processo;
- Imersão com lideranças do órgão central e das DREs para validar coletivamente missão, visão, valores, objetivos, metas e prioridades do planejamento.



Implementação das formações e acompanhamento

- Elaboração de planos de ação por eixo estratégico, construídos pelas áreas e DREs conforme as necessidades territoriais;
- Monitoramento da implementação por meio de plataformas compartilhadas;
- Consolidação da rede de planejamento como promotora da implementação.

FONTE: Dados autodeclarados pela equipe da SME durante oficina de trabalho, 2026.

RESULTADOS



+2000
pessoas ouvidas
ao longo da jornada
participativa

13 grupos focais
com equipes escolares



15 oficinas com
equipes técnicas
e gestora

+100 ações
inicialmente
propostas



4 objetivos, **11** estratégias
e **16** metas definidas
no plano final

SAIBA MAIS SOBRE A INICIATIVA

Desafios do projeto

- **Construção de um plano participativo** exige mais tempo para garantir legitimidade e consenso.
- **Sustentar o planejamento** de longo prazo diante das demandas do cotidiano escolar.
- Necessidade de adaptar termos e formatos para que a **comunicação seja acessível**.
- Esforço logístico e humano para **garantir a continuidade** dos espaços de participação.
- **Organizar dados** e estruturar sistemas do acompanhamento das metas.

Fatores de sucesso

- Apoio da alta gestão e do gabinete deu **legitimidade e prioridade ao processo**.
- **Liderança compartilhada** na condução do processo, com apoio técnico de parceiros externos.
- Plano construído de forma **coletiva, democrática e transparente**.
- **Ajuste da linguagem** e da metodologia ampliou a participação e reduziu ruídos.
- **Escuta ampla e qualificada da rede** aproximou o plano da realidade das escolas.
- **Dados e conhecimento territorial** gerou soluções mais consistentes.

Lições aprendidas

- **Uma escuta ampla e qualificada, envolvendo diferentes níveis da secretaria**, é possível e fortalece a construção coletiva.
- **O alinhamento entre secretaria, coordenadorias e DREs foi essencial** para a construção legítima e compartilhada.
- A **integração** entre planejamento, implementação e monitoramento precisa ser pensada desde o início.
- O processo reforçou a necessidade de **transformar prioridades estratégicas em ações** acompanhadas ao longo do tempo.

Legado de inovação

O Planejamento Estratégico 2026–2029 **deixou como legado uma forma mais democrática, integrada e humana de construir estratégia dentro da SME**. O processo fortaleceu a cultura institucional ao valorizar escuta e corresponsabilidade entre áreas da rede, **substituindo a lógica centralizada por uma construção territorializada, baseada em evidências e aderente à realidade escolar**. Com base em diagnóstico e escuta qualificada, promoveu a análise de desafios e a construção coletiva de soluções, criando bases para uma governança contínua e colaborativa.

Glossário

- **GTs:** Grupos de Trabalho
- **DRE:** Diretoria Regional de Educação
- **SME:** Secretaria Municipal de Educação
- **Dashboard:** Ferramenta de Business Intelligence que apresenta dados e indicadores em painéis visuais, facilitando o monitoramento de resultados, a análise de informações e a tomada de decisão
- **Business Intelligence:** conjunto de processos, tecnologias e ferramentas usado para coletar, organizar, analisar e transformar dados brutos em informações úteis para a tomada de decisões

FERRAMENTAS E PRÁTICAS ÚTEIS

Estratégias de engajamento e metodologias imersivas

Práticas para ampliar a adesão aos questionários e às dinâmicas presenciais na etapa de imersão mobilizaram a rede, fortaleceram a visão compartilhada e ampliaram a participação no processo.

Diagnósticos e relatórios regionalizados

Os resultados foram consolidados em relatórios por DRE, qualificando as discussões das etapas seguintes.

Árvore de problemas e árvore de soluções

Permitiu transformar diagnósticos dispersos em uma visualização estruturada dos problemas e em propostas de ação articuladas.

Matriz de capacidades institucionais

Utilizada nas oficinas para analisar a capacidade real de implementação da rede em diferentes dimensões.

Rede de planejamento e grupos de comunicação rápida

Pontos focais, canais de troca, plataformas e dashboards fortaleceram a circulação de informações, a integração dos planos de ação e o monitoramento coletivo.

O **CopiCola Indica** é uma produção do Laboratório de Inovação Pública da Prefeitura de São Paulo (Lab11), vinculado à Escola Municipal de Administração Pública (Emasp), da Seges. A ficha-resumo **Como articular evidências, escuta qualificada e conhecimento dos territórios na construção de um planejamento estratégico? – Caso do Planejamento Estratégico** foi preparada em parceria com a Secretaria Municipal da Educação (SME).



Acesse o site do CopiCola pelo endereço copicola.prefeitura.sp.gov.br ou escaneando o código QR.

Contato: copicola@prefeitura.sp.gov.br



Setembro de 2026 | Essa licença permite distribuição, adaptação e criação, mesmo para fins comerciais. Crédito pela criação deve ser atribuído.