



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

# Planejamento Estratégico 2024 - 2026

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024 - 2026

## **GOVERNADOR**

Elmano de Freitas da Costa

## **PRESIDENTE DO CEE**

Ada Pimentel Fernandes Gomes Vieira

## **VICE-PRESIDENTE**

Lúcia Maria Beserra Veras

## **SECRETÁRIA GERAL**

Raimunda Aurila Maia Freire

## **COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E ARTICULAÇÃO COM OS SISTEMAS DE ENSINO - CEPAS**

Maria Joyce Maia Costa Carneiro

## **COORDENADORIA DE CONTROLE DE LEGALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS - CORAC**

Tália Fausta Fontenele Moraes Pinheiro

## **COORDENADORIA ADMINISTRATIVO FINANCEIRA - COAFI**

Marilce Stênia Ribeiro Macêdo

## **COORDENADORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - COTIC**

Vitor Veras Thomé da Frota

## **ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO - ASCOM**

Fernando Brito

## **ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO - ASCOI**

Rosangela Araujo da Silva

## **ASSESSORIA JURÍDICA - ASJUR**

Lia Maria Bernardes Muniz

## **AUDITORIA - AUDIT**

Luzia Veras Timbó

## **OUVIDORIA - OUVID**

Maria Cláudia Leite Coêlho

## **Conselheiros**

Ada Pimentel Gomes Fernandes Vieira  
Carlos Kleber Nascimento de Oliveira  
Cristiane Carvalho Holanda  
Custódio Luís Silva de Almeida  
Francisco Olavo Silva Colares  
Francisca Sirone Alcência Freire  
Guaraciara Barros Leal  
José Batista de Lima  
José Murilo Martins Filho  
Lúcia Maria Beserra Veras  
Luciana Lobo Miranda  
Luiza Aurélia Costa dos Santos Teixeira  
Maria de Fátima Azevedo Ferreira Lima  
Maria Luzia Alves Jesuíno  
Nohemy Rezende Ibanez  
Petrônio Emanuel Timbó  
Raimunda Aurila Maia Freire  
Samuel Brasileiro Filho  
Selene Maria Penaforte Silveira  
Sofia de Evaristo Menescal  
Tália Fausta Fontenele Moraes Pinheiro

## **Conselheiras suplentes**

Maria de Fátima Lemos Pereira Cândido  
Maria Joyce Maia Costa Carneiro

## **GRUPO DE TRABALHO RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Fernando Antônio Brito Soares  
Francisco Hermínio de Sousa Júnior  
Guaraciara Barros Leal  
Lúcia Maria Beserra Veras  
Maria Luzia Alves Jesuíno  
Maria Joyce Maia Costa Carneiro  
Marilce Stênia Ribeiro Macêdo  
Raimunda Aurila Maia Freire  
Rosangela Araujo da Silva

# SUMÁRIO

**05** Apresentação

**06** Identidade Organizacional

**07** Matriz SWOT - Ambientes Interno e Externo

**09** Objetivos Estratégicos

**11** Indicadores e Metas

**22** Considerações Finais

# APRESENTAÇÃO

Como resultado de um processo de construção coletiva desenvolvida no período de janeiro a março de 2024, conselheiros, coordenadores, técnicos e demais servidores do Conselho Estadual de Educação do Ceará (CEE) participaram da elaboração do Planejamento Estratégico para o período 2024-2026, a partir do modelo delineado para o período de 2015-2018.

A formalização passou por 04 (quatro) etapas: revisão dos ambientes internos e externos, atualização do mapa estratégico, definição de 11 objetivos, 18 indicadores, 18 metas e 19 iniciativas, que possibilitarão a medição do empenho para o alcance dos objetivos traçados, bem como a projeção de resultados para os próximos períodos, tendo o ano de 2026 como horizonte.

Com a utilização da análise SWOT<sup>1</sup>, foram identificados os pontos fortes e fracos do CEE, bem como examinadas as oportunidades e ameaças enfrentadas no ambiente da instituição sobre 04 (quatro) perspectivas: Resultados para a sociedade, Pessoas e Inovações, Processos Internos e Usuários e Parceiros.

Dentre os desafios a serem superados pelo Conselho, cabe destacar a atualização da legislação de ensino, a gestão por produtividade e resultados, aproximação e fortalecimento de relação com o cidadão e parceiros, o cumprimento dos processos, aperfeiçoamento dos canais de comunicação, a celeridade do atendimento e a garantia da satisfação do usuário.

O monitoramento do planejamento se dará de forma recorrente e atualizado durante o processo de execução, com a publicação dos resultados sobre indicadores, metas e atividades finalizadas.

(<sup>1</sup>) Análise SWOT é uma sigla do idioma inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), ferramenta utilizada para fazer análise de cenários (interno e externo), como diagnóstico para o planejamento estratégico de uma organização.

# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

## MISSÃO

Normatizar, deliberar, acompanhar e avaliar o Sistema Estadual de Ensino do Ceará para o desenvolvimento da educação com qualidade e equidade.

## VISÃO

Ser reconhecido, nacionalmente, como um Conselho de Educação de excelência pela qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## NEGÓCIO

Atuar como guardião da aprendizagem, considerando a realidade educacional presente e as perspectivas de sua melhoria a médio e longo prazos.

## VALORES

- Ético nas suas relações.
- Justo na condução das normas e na garantia dos direitos do cidadão.
- Democrático, participativo e transparente.
- Compromisso com a educação de qualidade e equidade.
- Respeito aos usuários e sociedade.
- Efetivo na execução da sua missão.

# MATRIZ SWOT

## Análise do Ambiente Interno

PERSPECTIVAS	FORÇAS	FRAQUEZAS
<b>PARCEIROS E USUÁRIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bom relacionamento com usuários e parceiros;</li> <li>Localização geográfica do Conselho Estadual de Educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despadronização e ausência de prontidão nos atendimentos;</li> <li>Carência de integração dos técnicos com os demais Conselhos Estaduais de Educação;</li> <li>Deficiência na comunicação com o público interno e externo;</li> <li>Carência de proatividade na relação com os parceiros e usuários;</li> <li>Instalações físicas.</li> </ul>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de otimização de processos desenvolvido;</li> <li>Atendimento ao usuário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carência de acompanhamento e comunicação;</li> <li>Rotinas despadronizadas;</li> <li>Morosidade na tramitação e processos;</li> <li>Indefinição de metas e indicadores de resultados;</li> <li>Falta de monitoramento de prazos;</li> <li>Inexistência de critérios para a análise de processos;</li> <li>Ausência de uma cultura de planejamento;</li> <li>Estrutura organizacional inadequada.</li> </ul>
<b>RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotação orçamentária e financeira próprias;</li> <li>Autonomia administrativa;</li> <li>Regime de colaboração;</li> <li>Parceiro na criação dos Conselhos Municipais de Educação;</li> <li>Existência de Ouvidoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de visibilidade e publicidade das ações;</li> <li>Dificuldade de articulação para capacitação dos Conselhos Municipais de Educação e Secretários Escolares;</li> <li>Reduzido número de pessoal para dar celeridade na tramitação dos processos;</li> <li>Dificuldade de articulação com a comunidade educacional e outros órgãos.</li> </ul>
<b>PESSOAS E INOVAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromisso do servidor;</li> <li>Sistemas de TI desenvolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades de capacitação limitadas para os servidores;</li> <li>Salário aviltante dos servidores;</li> <li>Quadro deficitário de pessoal;</li> <li>Necessidade de novos sistemas de TI;</li> <li>Inexistência de uma política de gestão de pessoas.</li> </ul>

# Análise do Ambiente Externo

VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<b>CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de intercâmbio entre países e estados;</li> <li>• Consideração da multiculturalidade na formulação de políticas educacionais para a diversidade cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engessamento das Diretrizes Curriculares Nacionais;</li> <li>• Currículos descontextualizados</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialização dos indicadores educacionais;</li> <li>• Acesso a banco de dados e a novos sistemas informatizados;</li> <li>• Desenvolvimento da Educação a Distância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de acesso a novas tecnologias nas escolas;</li> <li>• Carência de formação dos servidores nas instâncias de gestão dos sistemas</li> </ul>
<b>POLÍTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de elaboração dos Planos Estaduais (PEE) e Municipais de Educação (PME).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontinuidade de políticas públicas educacionais;</li> <li>• Políticas de estado insuficientes para a juventude;</li> <li>• Reduzido número de municípios com Sistemas Municipais de Educação;</li> <li>• Fragilidade do pacto federativo;</li> <li>• Reduzido cumprimento das metas do Plano de Governo</li> <li>• Reduzida participação da sociedade civil no acompanhamento e monitoramento do Plano de Governo e do PEE.</li> </ul>
<b>SOCIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização social pela educação;</li> <li>• Educação como tema da agenda nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa qualidade do ensino ofertado;</li> <li>• Violência;</li> <li>• Políticas para a juventude insuficientes;</li> <li>• Falta de reconhecimento social do Conselho Estadual de Educação pela sociedade civil e demais instituições governamentais.</li> </ul>
<b>ECONÔMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização e racionalização dos recursos disponíveis para a educação;</li> <li>• Aumento do percentual do PIB destinado à educação em dez por cento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes no orçamento público para educação, em nível nacional e estadual;</li> </ul>
<b>LEGAL (EDUCACIONAL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova Lei do Sistema de Ensino;</li> <li>• Leis que alteraram a LDB e as diferentes Emendas Constitucionais com impactos na legislação educacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrocesso da garantia do direito à educação;</li> <li>• Desconhecimento da sociedade em geral da legislação educacional;</li> <li>• Ausência de divulgação da legislação educacional.</li> </ul>

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## Perspectiva 01 Usuários e Parceiros

**01**

Qualificar as relações  
com  
os usuários e  
parceiros  
do CEE

**02**

Manter as  
instalações do CEE  
adequadas ao seu  
funcionamento

## Perspectiva 02 Resultados

**03**

Fortalecer as  
parcerias com os  
CMEs no  
monitoramento das  
políticas de  
educação

**04**

Atender com  
celeridade e  
prontidão as  
demandas da  
sociedade

## Perspectiva 03 Pessoas e Inovação

**05**

Implantar Política de Gestão de Pessoas, com ênfase na qualificação, formação continuada e valorização profissional

**06**

Consolidar a institucionalização do uso de tecnologias na gestão, informação e comunicação, inovando processos e procedimentos

**07**

Fortalecer os meios de comunicação e qualificar as informações veiculadas

## Perspectiva 04 Processos Internos

**08**

Manter o sistema de planejamento em atividade contínua, monitorando sua execução e avaliando seus resultados

**09**

Propor adequações na Estrutura Organizacional do CEE

**10**

Articular com os órgãos governamentais a liberação dos recursos orçados e programados

**11**

Cumprir os fluxos dos processos organizacionais com vistas a agilização e padronização das rotinas

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 01

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
1 Índice de acessos às divulgações do CEE	Quantitativo de visualizações e compartilhamentos de eventos e informações do CEE	Expectativas em: 2024 - aumento de 10%; 2025 - aumento de 15%; 2026 - aumento de 30%	Ampliar, de forma crescente, o nível de alcance das postagens no perfil do CEE nas redes sociais; Utilizar como referência a estatística de acessos de 2023	Ascom
2 Índice de implantação de boas práticas de gestão	Boas práticas de gestão mapeadas e implantadas	Implantar uma métrica / indicador chave de desempenho da gestão a cada ano	Desenvolver projeto de implantação de boas práticas de gestão	Secretaria Geral

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 02

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
3 Índice de reformas iniciadas	Quantitativo de reformas iniciadas	Realizar reformas aprovadas em até 02 anos	Melhorar as condições de estrutura no CEE; articular com a Secretaria de Obras Públicas (SOP), cronograma de execução das reformas: estacionamento, coberto, auditório e da rede lógica de comunicação digital	Coafi

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 03

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
<p>4</p> <p>Quantidade de conselhos capacitados</p>	<p>Quantidade de conselhos atendidos</p>	<p>Capacitar 15 conselhos municipais até 2025</p>	<p>Implementar o projeto de fortalecimento dos conselhos municipais normativos; Levantamento de conselhos municipais que necessitam de formação técnica para qualificar a função normativa</p>	<p>Cepas</p>
<p>5</p> <p>Índice de criação de sistemas de ensino municipais</p>	<p>Conselhos municipais sob a jurisdição do CEE</p>	<p>Obter alta de 18% na criação de novos sistemas municipais de ensino até 2026</p>	<p>Articular a expansão do quantitativo de sistemas de ensino e conselhos municipais de educação com a função normativa; Identificar municípios para a realização de capacitação prática para conselheiros e técnicos; Identificar municípios que criaram seus sistemas de ensino e os que necessitam de assessoramento técnico para se tornarem conselhos autônomos</p>	<p>Cepas</p>

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 04

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
6 Índice de processos analisados e concluídos	Total de processos analisados / total de processos em tramitação	Monitorar, em 100%, a tramitação dos processos para garantir o cumprimento de prazos e efetuar os procedimentos pertinentes	Reuniões mensais de acompanhamento, apuração de indicadores e resultados	Presidência das câmaras de Educação Básica e Superior e Secretaria Geral
7 Carta de Serviços atualizada	Serviços cadastrados, avaliados e validados no site do Ceará Digital	Manter atualizada a Carta de Serviços do CEE para atender as demandas dos usuários pelo portal Ceará Digital ou pelo site do órgão	Revisar os serviços cadastrados e publicá-los na plataforma Ceará Digital	Cepas
8 Satisfação do usuário	Nível de satisfação pelo atendimento recebido e pela resolutividade	Expectativas em: 90% em 2024; 93% em 2025 e 100% em 2026	Elaborar uma pesquisa de satisfação de usuários	Cepas

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 05

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
<p>9</p> <p>Implantação da política de gestão de pessoas</p>	<p>% entre as ações implantadas / total de ações propostas no cronograma do projeto de gestão de pessoas</p>	<p>Atender 100% das ações programadas para os servidores até 2025</p>	<p>Efetivar a contratação de servidores, mediante concurso público; Internalizar a necessidade de melhoria do ambiente interno e do clima organizacional</p>	<p>Coafi</p>
<p>10</p> <p>Participação de servidores nos cursos em parceria com a EGPC e/ou outras instituições</p>	<p>% de servidores participantes / total de cursos realizados</p>	<p>80% de participação dos servidores nos cursos organizados pelo projeto de gestão de pessoas do CEE</p>	<p>Programar treinamento online ou presencial sob a condução da EGPC e/ou outras instituições</p>	<p>Coafi</p>

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 06

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
11 Índice de utilização dos sistemas on-line	% de utilização dos sistemas on-line / total de sistemas existentes	Aumentar em 100% a utilização dos sistemas disponibilizados	Ampliação do acesso às tecnologias de informação e comunicação e às redes de alta velocidade; Promover a cultura da inovação, melhores práticas de processos e otimização da performance dos sistemas	Cotic

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 07

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
12 Índice de publicação de pareceres, resoluções e informações prioritárias da educação	% entre os pareceres e resoluções, com o conteúdo integral, publicados na Internet / total de pareceres e resoluções emitidos	100% dos pareceres e resoluções integrais na Internet	Efetuar a divulgação e disseminação das atividades do CEE; Publicar os atos normativos no site institucional	Ascom
13 Índice de inserções institucionais na mídia	Quantidade de inserções na mídia no período	Divulgar na mídia as pautas necessárias para conhecimento da sociedade, a partir de abril de 2024	Realizar uma articulação efetiva com as mídias sociais e produzir matérias sobre as ações do CEE	Ascom
			Alinhar com os conselheiros a sistemática de produção de conteúdo sobre atos normativos aprovados pelo CEE de interesse dos usuários; Foco em temas de atualização na legislação educacional	Ascom e Presidência das câmaras Ceb e Cesp

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 08

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
<p>14</p> <p>Metodologia de planejamento implantado</p>	<p>Desenvolver a cultura de planejamento nos processos internos</p>	<p>Elaborar o Planejamento Estratégico de 2024 a 2026</p>	<p>Reuniões sistemáticas de acompanhamento, apuração de indicadores e resultados</p>	<p>Cepas</p>

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 09

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
15 Estrutura organizacional redefinida	Adequação da estrutura organizacional	Proposta de estrutura organizacional redefinida e submetida a avaliação até 2025	Estudar as mudanças necessárias na estrutura do órgão e possível junção de células	Cepas

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 10

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
16 Índice de ampliação dos recursos orçamentários e financeiros	% entre o aumento dos recursos / total de recursos disponibilizados	Aumentar o orçamento anual e o limite financeiro para contemplar valores de investimento compatíveis com as demandas aprovadas	Apresentar proposta de ampliação dos recursos orçamentários e financeiros para negociação com o governo	Coafi

## INDICADORES E METAS - OBJETIVO 11

INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSÁVEL
<p>17</p> <p>Processos analisados com agilidade</p>	<p>Número de processos analisados de acordo com o fluxo / total de processos distribuídos e analisados</p>	<p>Reduzir, em 20%, o tempo de análise de processos internos até 2024, tendo como parâmetro o ano de 2023</p>	<p>Aprimorar a metodologia de acompanhamento dos processos internos, mediante avaliação de resultados e prazos definidos; Considerar o fluxo atual do processo e possíveis alterações de procedimentos</p>	<p>Secretaria Geral</p>
<p>18</p> <p>Prazo de cumprimento do processo</p>	<p>Prazo estimado de resolução de processo por tipo de demanda</p>	<p>Reduzir, em 50%, o tempo de tramitação, distribuição, análise e fechamento de processos até 2025, tendo como parâmetro o ano de 2023</p>	<p>Rever critérios de avaliação exigidos em cada processo, coerência, tempo de análise de documentos e prazos de diligências; Avaliação de documentos envolve a apreciação de aspectos legais que necessitam ser cumpridos</p>	<p>Secretaria Geral</p>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico do CEE consolida diretrizes e propósitos para a normatização do Sistema Estadual de Ensino, viabilizando uma educação com qualidade e equidade.

Sua efetivação está sintonizada com o propósito futuro de tornar o CEE uma instituição de excelência pela qualidade dos serviços prestados à sociedade, viabilizada por meio da agilidade e resolutividade, qualidade de atendimento, clareza nos critérios e normas operacionais.