



**CEE**  
Conselho Estadual de Educação  
de Santa Catarina



# **Planejamento Estratégico do Conselho Estadual de Educação (CEE) do Estado de Santa Catarina**

**Julho de 2025**





## 1. PROPÓSITO DO PLANEJAMENTO

**Representa a razão de existir do Conselho. Define seu papel na sociedade e serve como guia para todas as decisões e ações. Um propósito claro deve inspirar, orientar e alinhar os conselheiros em torno de uma causa comum.**

### PROPÓSITO:



**Servir e desenvolver a educação em Santa Catarina.**

## 2. VISÃO E DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

**Descreve o futuro desejado pelo CEE. Funciona como uma referência para onde se quer chegar e ajuda a direcionar as estratégias e os esforços ao longo do tempo.**

### VISÃO DO CEE:

**Ser referência nas ações colaborativas e integradoras na articulação dos processos educacionais do Estado catarinense.**





## INTERPRETAÇÃO DA VISÃO

Objetivo/Indicador	Definições
É interpretado por...	nº de projetos envolvendo pelo menos 2 entes.
Descrição:	Orientações e normativas em que o CEE estimula a integração de entes diferentes, resultando na execução do projeto. Os entes podem ser: secretaria de educação, universidades, entidades públicas e privadas, sindicatos, conselhos municipais de educação.
Métrica:	(Nº de projetos executados/ Nº de projetos orientados) x 100%
Meta para 2025:	≥50%

### 3. PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	Necessidades
1. Governo:	Normatizar e regular o andamento da educação. Função consultiva e de assessoramento.
2. Escolas:	Credenciar e autorizar cursos nas escolas.
3. Sindicatos:	Participar e acompanhar o desenvolvimento da educação de SC.
4. Universidades do Sistema:	Credenciar e autorizar cursos nas universidades. Avaliação dos processos para garantir a qualidade na educação superior. Supervisão do ensino superior.
5. Conselhos Municipais de Educação:	Acompanhamento e orientação das normativas e apoio técnico.
6. Órgãos de controle:	Cumprimento das leis, normas e regulamentações vigentes.





#### 4. QUESTÃO CHAVE

É uma pergunta estratégica que sintetiza o principal desafio ou oportunidade do CEE. Ajuda a focar a análise, a mobilização de esforços e a definição das prioridades por parte dos conselheiros.

##### Questão Chave (desafio) 25/27:

**Como aumentar o número de projetos integradores entre as partes que se relacionam com o Conselho Estadual de Educação?**

Ela foca o esforço institucional no fortalecimento da cooperação.



#### 5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

São estratégias que precisam ser implantadas para que o CEE tenha chance de sucesso. Não garantem o sucesso, mas sua ausência ou não implantação significa fracasso.

1. **Criar na Comissão de Planejamento espaço para discutir projetos/ideias que estimulem a integração e colaboração.**
2. **Criar e orientar projetos integradores e colaborativos com base nas escutas ativas das necessidades das partes interessadas.**





## 6. ANÁLISE DE AMBIENTE

Compreende o diagnóstico interno e externo do CEE. Ambiente Interno: identifica forças e fraquezas que impactam a capacidade de ação do CEE. Ambiente Externo (PESTEL): analisa fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que influenciam o contexto educacional.



### 6.1. Ambiente Interno

#### Forças (potenciais facilitadores):

- Diversidade de composição do Conselho.
- Autonomia e legitimidade institucional.
- Credibilidade, estrutura técnica e protagonismo.
- Experiência acumulada e solidez.
- Boa comunicação e canais ativos.
- Escuta ativa e motivação interna.

#### 6.2. Fraquezas (desafios internos):

- Falta de capacitação dos conselheiros e assessorias.
- Atuação reativa, com baixa articulação estratégica.
- Projetos não medidos e processos mal definidos.
- Falta de clareza dos papéis desempenhados no governo.
- Comunicação interna não efetiva.





### 6.3. Ambiente Externo – Análise PESTEL

Fator	Principais Reflexões Estratégicas
<b>Político:</b>	Impacto das políticas públicas e relação com órgãos governamentais.
<b>Econômico:</b>	Orçamento limitado, riscos de cortes e oportunidades de parcerias.
<b>Social:</b>	Novas demandas sociais e envolvimento da comunidade.
<b>Tecnológico:</b>	Necessidade de apoio à inovação digital e superação de barreiras estruturais.
<b>Ambiental:</b>	Educação ecológica e práticas sustentáveis nas escolas.
<b>Legal:</b>	Mudanças na legislação educacional, BNCC, inclusão e acessibilidade.

## 7. FOCO ESTRATÉGICO

**Define onde concentrar esforços para avançar rumo à visão. As ações devem ser priorizadas com base em impacto, viabilidade e alinhamento com os FCS e com as necessidades da comunidade educacional. As ações priorizadas devem:**

- **Estar alinhadas à visão institucional.**
- **Responder à questão chave.**
- **Atender às necessidades das partes interessadas.**
- **Permitir a implantação dos fatores críticos de sucesso.**

**Estratégia 1: Estruturar e consolidar um espaço permanente de articulação estratégica dentro da Comissão de Planejamento.**

**Objetivo:** garantir fórum contínuo e sistemático para discutir ideias, fomentar conexões e gerar projetos que promovam a integração entre os diversos atores da educação.

---







## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um exercício essencial para qualquer empresa/organização que busca alinhar esforços, responder a desafios com clareza e construir um futuro desejado com propósito. Mais do que um documento, o **planejamento é um processo vivo** que permite organizar a ação coletiva com direção, foco e coerência. No entanto, é importante reconhecer que **a formulação da estratégia é apenas o primeiro passo**. O verdadeiro valor do planejamento se concretiza **no desdobramento das diretrizes em ações práticas e no acompanhamento sistemático de sua execução**. Sem isso, corre-se o risco de que o plano se torne apenas uma intenção bem-intencionada, sem impacto real na transformação da organização ou da empresa.

Recomenda-se que este trabalho seja fortalecido com:

1. **Desdobramentos objetivos:** traduzir as diretrizes em planos de ação claros, com responsáveis, prazos e metas mensuráveis.
2. **Rotinas de acompanhamento:** instituir ciclos regulares de monitoramento, que permitam ajustar o curso com base em aprendizados e mudanças no contexto.
3. **Governança estratégica:** criar espaço institucional permanente para cuidar da estratégia, garantindo que ela seja pauta constante da gestão.
4. **Cultura de aprendizado:** promover reflexões periódicas (como Hansei) sobre o que está funcionando e o que precisa ser revisto, mantendo a organização em evolução contínua.

Planejar é fundamental, mas **executar com disciplina e aprender com agilidade** é o que transforma uma boa estratégia em resultados concretos. O sucesso do planejamento estratégico depende menos da robustez do plano e mais da constância da ação.





**Quando planejamos juntos, transformamos desafios em pontes, conectando escolas, municípios e conhecimento em prol de educação com sentido e equidade.**





**CEE**  
Conselho Estadual de Educação  
de Santa Catarina

## **CONSELHEIROS TITULARES**

Oswaldir Ramos – **Presidente**  
Simone Schramm - **Vice-Presidente**  
Ana Cláudia Collaço de Mello – **Secretária**  
Adelcio Machado dos Santos  
Alex Cleidir Tardetti  
Alvete Pasin Bedin  
Antônio Carlos Nunes  
Celso Lopes de Albuquerque Junior  
Claudio Luiz Orço  
Diogo Raimundo Martins  
Felipe Felisbino  
Luciane Bisognin Ceretta  
Maurício Fernandes Pereira  
Mehran Ramezanali  
Moisés Diersmann  
Natalino Uggioni  
Patricia Lueders  
Solange Salete Sprandel da Silva  
Sônia Regina Victorino Fachini  
Tito Lívio Lermen

## **CONSELHEIROS SUPLENTES**

Débora Carla Melo e Pimenta  
Elizabete Terezinha Piotto Kitamura  
Jeane Rauh Probst Leite  
Maria Helena Zimmermann  
Maricelma Simiano Jung  
Raimundo Zumblick  
Sandra Zanatta Guidi

## **SECRETARIA EXECUTIVA**

Alexandre Ricardo Ramos  
Andréa Daux Boabaid  
Daiane de Oliveira Censi  
Edivana Cadona  
Eriberto Nascente Silveira  
Fernanda Klettenberg Hack Arruda  
Geson Pires  
Hinelita Aguiar  
José Raul Staub  
Jucilene Binhoti Dal'annio  
Luciane da Silva Staub  
Lucinéia Aparecida Guarezi Mengarda  
Maria Aparecida Joana Casett  
Oswaldir Ramos  
Rúbia Mara da Luz  
Sérgio Nei Coelho  
Simone Alves





**Agradecemos aos consultores Rodrigo Azevedo Zoppei e Carlos Fernando Martins, pelos ensinamentos e indispensável apoio na construção deste Planejamento Estratégico, gentilmente cedidos pela parceria com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).**

**OSVALDIR RAMOS**

Presidente do Conselho Estadual  
de Educação de Santa Catarina





## COMISSÃO DE PLANEJAMENTO

- PROCEDÊNCIA** - Presidência do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – Florianópolis - SC.
- OBJETO** - Planejamento Estratégico CEE/SC - biênio 2025-2027
- PROCESSO** - **SED 46003/2025**

**PARECER CEE/SC Nº 215**  
**APROVADO EM 07/07/2025**

### I – HISTÓRICO

Em meados de outubro de 2024, por solicitação da presidência deste Conselho, iniciaram os contatos com a presidência da FIESC, para que fossem liberados profissionais daquela entidade, com o intuito de coordenar o processo de revisão do PE do CEEE de 2011. Com a confirmação da liberação, ocorreu uma primeira reunião com o para tratar dos encaminhamentos. Dessa forma, em 23 de fevereiro de 2025, a Presidência do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, solicitou a Comissão de Planejamento, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina para o biênio 2025-2027.

### II – ANÁLISE

A Presidência do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, em 23 de fevereiro de 2025, via Comunicação Interna Nº 008/2025, solicitou a Comissão de Planejamento, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, para o biênio 2025-2027.

Para início das discussões, foi realizada uma reunião de abertura dos trabalhos no dia 17 de março de 2025, com os consultores cedidos pela FIESC, Rodrigo Zoppei e Carlos Fernando Martin, mesa Diretora e os presidentes e vice-presidentes das comissões do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina.

Nesse primeiro encontro foi definido o propósito do CEE/SC: SERVIR E DESENVOLVER A EDUCAÇÃO EM SANTA CATARINA. O segundo passo foi a visão do CEE/SC, no âmbito dessa elaboração, várias propostas foram submetidas. Dentre elas, merece destaque a proposta de ESTABELEECER NORMAS PARA INSPIRAR A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE, INOVADORA E COM EQUIDADE. Foram agendados os próximos encontros para os dias: 30 de abril, das 9h às 19h e 14 e 15 de maio, das 9h às 19h.

No encontro do dia 30 de abril, foi definida a Visão do CEE/SC: PROMOVER AÇÕES INTEGRADAS E COLABORATIVAS PARA MELHORAR A EDUCAÇÃO CATARINENSE. E iniciou-se as discussões para pontuar os obstáculos/desafios que impedem de atingir os objetivos da visão do CEE/SC. Foram pontuados os seguintes itens: 1-Falta de integração dentro e entre os diferentes entes governamentais; 2-Pouco envolvimento dos diferentes entes governamentais; 3-Falta de formação dos envolvidos: professores e gestores; 4-Pouco investimento financeiro; 5-Fragmentação das redes: municipais, estaduais e federal; 6-Não sabemos o que acontece nas escolas.

Também no encontro do dia 30 de abril foram definidas as ações integradora e colaborativa. Ficando definido como ação integradora: QUANTIFICAR NUMEROS DE PROJETOS ENVOLVENDO PELO MENOS DOIS ENTES e como ação colaborativa: CAPACIDADE DE RECURSOS QUE CADA ENTE PODE APORTAR.

No encontro do dia 14 de maio por sugestão do conselheiro Tito Lívio Lermen foi realizada uma alteração na definição da VISÃO do CEE/SC. Após algumas discussões a nova visão ficou definida como: SER REFERÊNCIA NAS AÇÕES EDUCACIONAIS COLABORATIVAS E INTEGRADORAS NA ARTICULAÇÃO DOS PROCESSOS EDUCACIONAIS DO ESTADO CATARINENSE.

Também no encontro do dia 14 de maio, foi retomada as discussões sobre as ações integradoras e colaborativas, ficando definida apenas uma: NÚMERO DE PROJETOS ENVOLVENDO APENAS DOIS ENTES, estabelecendo a meta que deverá ser no mínimo 50% (cinquenta por cento). Após o grupo realizar um levantamento de algumas ferramentas como parte interessada e necessidades chegou-se na definição da QUESTÃO CHAVE: COMO AUMENTAR O NÚMERO DE PROJETOS INTEGRADORES ENTRE AS PARTES QUE SE RELACIONAM COM O CEE/SC.

Os trabalhos do encontro do dia 15 de maio, iniciaram com a discussão sobre os fatores críticos de sucesso, foram enumerados dois deles: 1º, CRIAR NA COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESPAÇOS PARA DISCUTIR PROJETOS/IDEIAS QUE ESTIMULE A INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO; 2º, CRIAR E ORIENTAR PROJETOS INTEGRADORES E COLABORATIVOS COM BASE NA ESCUTA ATIVA DAS NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS.

Ainda no dia 15 de maio iniciou-se a análise de ambiente – Análise SWOT, destacando os pontos de vistas internos fortes (\*diversidade na composição do CEE/SC; \*autonomia; \*experiência acumulada; \*comprometimento; \*legitimidade; \*parcerias e colaborações; \*estrutura técnica; \*credibilidade, \*protagonismo; \*solidez institucional; \*celeridade; \*respaldo; \*documentação digitalizada) e os pontos de vistas internos fracos: (\*falta de capacitação aos conselheiros/servidores; \*falta de coordenação de projetos; \*dificuldade das leituras das resoluções; \*organização virtual dos documentos; \*somos reativos; \*baixa escuta; \*esvaziamento das atividades do CEE/SC; \*nossas assessorias das comissões tem capacidade baixa(recursos humanos) para dar apoio as demandas; \*fizemos um planejamento estratégico mas não acompanhamos). Foram agendados os próximos encontros para os dias 04 e 05 de junho das 9h às 11h30min e das 14h até as 16h.

[assinado digitalmente]

Nos encontros dos dias 04 e 05 de junho, o grupo de trabalho fez uso de uma ferramenta estratégica utilizada para entender o ambiente e os fatores que podem influenciar o desempenho de um projeto, chamada ANÁLISE PESTEL, ferramenta composta por seis categorias: POLÍTICO, ECONÔMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, AMBIENTAL E LEGAL, enumerando oportunidades e ameaças. Diante dos pontos levantados foi realizada uma relação entre a Análise Swot e a Análise Pestel, chegando na definição do FOCO CEE/SC: SOMOS FORTES E ESTAMOS EM DESENVOLVIMENTO.

Dando continuidade ao trabalhos dos dias 04 e 05 de junho, foi realizada uma seleção de estratégias para montar uma MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO, onde foram elencados os avanços significativos identificados. A partir dessa reflexão chegou-se aos fatores críticos, onde ficaram definidas as seguintes prioridades: 1º, Criar e orientar projetos integradores e colaborativos com base nas escutas ativas das necessidades das partes interessadas; 2º, Criar na comissão de planejamento espaço para discutir projetos/ideias que estimule a integração e colaboração. 3º, Criar um observatório da educação para agrupar os indicadores atuais e novos do estado catarinense. Após essas reflexões os presentes chegaram à conclusão que o FOCO CEE/SC é: CRESCIMENTO, Vamos fortalecer nossas debilidades e aproveitar as oportunidades. Após a definição de todos esses pontos foi criada a POLÍTICA DO CEE/SC, finalizando assim o PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO – CEE/SC para o biênio 2025-2027.

### **III – VOTO DO RELATOR**

Nos termos do histórico e da análise, voto pela aprovação da revisão do Planejamento Estratégico a ser implementado no biênio de 2025 a 2027.

### **IV – DECISÃO DA COMISSÃO**

A Comissão de Planejamento acompanha, por unanimidade dos presentes, o Voto do Relator. Em 07 de julho de 2025.

Tito Lívio Lermen – **Presidente**  
Simone Schramm – **Vice-Presidente**  
Moisés Diersmann – **Relator**  
Adelcio Machado dos Santos  
Alex Cleidir Tardetti  
Alvete Pasin Bedin  
Ana Cláudia Collaço de Mello  
Antônio Carlos Nunes  
Diogo Raimundo Martins  
Felipe Felisbino  
Maria Helena Zimmermann  
Maurício Fernandes Pereira  
Patricia Lueders  
Sandra Zanatta Guidi  
Solange Salete Sprandel da Silva

[assinado digitalmente]

## V – DECISÃO DO PLENÁRIO

O Conselho Estadual de Educação, reunido em Sessão Plena, no dia 07 de julho de 2025, deliberou, por unanimidade dos presentes, aprovar o Voto do Relator.

Oswaldir Ramos – **Presidente**  
Simone Schramm - **Vice-Presidente**  
Ana Cláudia Collaço de Mello – **Secretária**  
Adelcio Machado dos Santos  
Alex Cleidir Tardetti  
Alvete Pasin Bedin  
Antônio Carlos Nunes  
Celso Lopes de Albuquerque Junior  
Claudio Luiz Orço  
Diogo Raimundo Martins  
Felipe Felisbino  
Luciane Bisognin Ceretta  
Maria Helena Zimmermann  
Maurício Fernandes Pereira  
Mehran Ramezanali  
Moisés Diersmann  
Natalino Uggioni  
Patricia Lueders  
Solange Salete Sprandel da Silva  
Sônia Regina Victorino Fachini  
Tito Lívio Lermen

### **OSVALDIR RAMOS**

Presidente do Conselho Estadual  
de Educação de Santa Catarina  
[assinado digitalmente]



## Assinaturas do documento



Código para verificação: **G02HN46Q**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

✓ **OSVALDIR RAMOS** (CPF: 306.XXX.269-XX) em 10/07/2025 às 17:57:09  
Emitido por: "SGP-e", emitido em 13/07/2018 - 14:52:34 e válido até 13/07/2118 - 14:52:34.  
(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/U0VEXzcwNTRfMDAwNDYwMDNfNDYwMDdfMjAyNV9HMDJITjQ2UQ==> ou o site <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **SED 00046003/2025** e o código **G02HN46Q** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.