

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL JERÔNIMO VINGT ROSADO MAIA-CAIC - MOSSORÓ/RN

Ana Lúcia de Andrade Fernandes<sup>1</sup>

Vinícius Claudino de Sá<sup>2</sup>

Elizabeth Silva Veiga<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo avaliar o processo de tomada de decisão a partir do planejamento estratégico realizado no âmbito da Gestão Escolar. Quanto aos objetivos específicos buscou-se detectar se o planejamento estratégico é um instrumento que regula o processo decisório do gestor, além de discutir se a construção do modelo de planejamento utilizado no âmbito da gestão escolar está adequada, também, avaliou-se o comprometimento das pessoas na implementação do planejamento estratégico na gestão escolar. Para dá resposta aos objetivos propostos, foi realizado pesquisa de campo com os servidores lotados na Escola Estadual Jerônimo Vingt Rosado Maia – CAIC. O estudo foi desenvolvido utilizando técnicas da pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, partindo, da pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Os dados primários foram coletados através de questionários e entrevistas, pois estes instrumentos possibilitam mensurar com precisão o que se buscou pesquisar a partir do fenômeno real definido nesta pesquisa. O questionário foi aplicado a vinte e cinco servidores, sendo técnicos e professores lotados na escola, e as entrevistas foram feitas com a gestora, vice gestor e coordenadora pedagógica. Diante dos resultados do estudo verificou-se que a instituição pesquisada tem elaborado um planejamento estratégico, mas não feito adequadamente, e tanto os servidores quanto a equipe gestora não o diferenciam de outras atividades de planejamentos realizadas na escola. Entretanto, os pesquisados acreditam que o planejamento estratégico pode promover bom desempenho das atividades pedagógicas, melhoria nos resultados dos processos administrativos, tomada de decisão, e que as contribuições das pessoas envolvidas no processo decisório são essenciais para obtenção do sucesso almejado através das metas e objetivos traçados pelo planejamento na instituição. A pesquisa constatou que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial muito importante para os gestores das organizações, pois auxilia no processo decisório e contribui no alcance de resultados positivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico, Gestão escolar, tomada de decisão, Gestão de pessoas.

1 Graduada em Gestão Pública, Pós-graduanda do curso de Especialização em Gestão de Pessoa - ESGRN/UERN.

2 Professor do Dep. de Administração/UERN e da de Especialização em Gestão de Pessoa - ESGRN/UERN.

3 Profª. Me. do curso de Administração/UERN e da Especialização em Gestão de Pessoa - ESGRN/UERN.

## STRATEGIC PLANNING AND THE DECISION-MAKING PROCESS IN SCHOOL MANAGEMENT: A CASE STUDY AT THE JERÔNIMO VINGT ROSADO MAIA STATE SCHOOL – CAIC - MOSSORÓ / RN.

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to evaluate the decision-making process based on the strategic planning carried out within the scope of School Management. With regard to the specific objectives, we sought to detect whether strategic planning is an instrument that regulates the decision-making process of the manager, in addition to discussing whether the construction of the planning model used in the scope of school management is adequate, we also evaluated the commitment of implementation of strategic planning in school management. In order to respond to the proposed objectives, field research was carried out with the crowded servers at the Jerônimo Vingt Rosado Maia State School - CAIC. The study was developed using qualitative, exploratory and descriptive research techniques, starting from bibliographical, documentary and field research. The primary data were collected through questionnaires and interviews, since these instruments make it possible to accurately measure what was sought to be investigated from the real phenomenon defined in this research. The questionnaire was applied to twenty-five servers, being technicians and teachers full at the school, and interviews were made with the manager, deputy manager and pedagogical coordinator. In view of the results of the study, it was verified that the research institution has elaborated a strategic plan, but not done properly, and both the servers and the management team do not differentiate it from other planning activities carried out in the school. However, respondents believe that strategic planning can promote good performance of pedagogical activities, improvement in the results of administrative processes, decision making, and that the contributions of the people involved in the decision-making process are essential to achieve the desired success through the goals and objectives outlined by planning at the institution. The research found that strategic planning is a very important managerial tool for the managers of the organizations, as it assists in the decision-making process and contributes to the achievement of positive results.

**KEY WORDS:** Planning, Strategic planning, School management, Decision making, People management.

### 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade o Planejamento Estratégico é um assunto amplamente debatido por todos os profissionais ligados à administração, tanto de organizações empresariais, quanto de instituições educacionais.

Hoje, organizações são bastante dinâmicas, diante da diversidade e competitividade, exige tomada de decisões rápidas, e nesse contexto, muitos gestores têm deixado de lado o planejamento e tem seguido planos de ações emergentes, não sendo possível, na sua grande maioria, prever quaisquer resultados. Mediante esse cenário o planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta de ajuda para a alta gestão de uma organização, pois permite nortear as ações administrativas da instituição dentro de um

plano antecipadamente determinado, de estratégias e metas, atenuando consideravelmente a possibilidade de tomadas de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo (LAPENDA, 2012).

Entende-se que muito embora as escolas apostem no planejamento para alcançar melhores resultados na gestão escolar, no cenário atual de frequentes mudanças, algumas ainda se ressentem em não ter uma estratégia para gerenciar essa prática, mesmo o planejamento estratégico sendo característico de organizações que precisam melhorar o uso dos seus recursos, nem todos os gestores tem conhecimento de sua importância como ferramenta de gestão que auxilia o gestor escolar no processo decisório.

Diante dessas observações, adveio o interesse por uma atenção especial ao planejamento estratégico como ferramenta de auxílio à tomada de decisão na gestão escolar.

Mediante a complexidade do contexto educacional, no âmbito da gestão escolar onde se trabalha com gestão de pessoas, processos administrativos e pedagógicos, e recursos financeiros faz-se necessário elaborar um planejamento com estratégias que englobem a coordenação de atividades pedagógicas, a interação do comprometimento das pessoas, o acompanhamento de metas, objetivos, avaliação e auxílio ao processo decisório.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização (CHIAVENATO, 2004).

Perfeito (2007) problematiza a importância do planejamento estratégico, pois pode se associar ao que ela chamou de “decisões internas” para o ambiente escolar, já que, a finalidade de uma escola, é social, ou seja, permitir a aprendizagem dos discentes, não somente pela aprendizagem, mas também para prepará-los para a cidadania.

Percebe-se que é importante o gestor escolar compreender e entender o modo como as pessoas que constituem o âmbito escolar estão preparadas e motivadas a participar do planejamento estratégico, com o intuito de contribuir na tomada de decisão, saber as condições necessárias para que estimule os alunos a frequentarem a escola e em consequência adquirirem uma boa aprendizagem.

Perante o que foi exposto surge a problemática da pesquisa: como o Planejamento Estratégico pode ser usado pela Gestão Escolar para orientar no processo decisório da Escola Estadual Jerônimo Vingt Rosado Maia – CAIC?

Em consonância com a problemática a pesquisa visa avaliar o processo de tomada de decisão a partir do planejamento estratégico realizado no âmbito da Gestão Escolar, detectar se o planejamento estratégico é um instrumento que regula o processo decisório

do gestor, discutir o modelo de construção do planejamento estratégico no âmbito da gestão escolar, bem como, avaliar o comprometimento das pessoas na implementação do planejamento estratégico na gestão escolar.

Partindo dessas observações, sobreveio o interesse por uma atenção diferenciada ao assunto, levando-se a buscar estudos de referenciais teóricos que tratam sobre a importância do planejamento estratégico nas Instituições educacionais, documental e pesquisa de campo.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A Escola Estadual Jerônimo *Vingt* Rosado Maia – CAIC, segundo o Projeto Político Pedagógico – PPP (2008), está localizada à Rua Francisco Porfirio s/n, bairro Abolição IV, na cidade de Mossoró-RN. É um estabelecimento pertencente à rede de ensino oficial, mantida pelo governo do estado do RN, é subordinada, técnica e administrativamente pela Secretaria de Educação, Esporte e Cultura – SEEC.

A Escola foi legalizada pelo ato de criação nº 13.145 do dia 12 de novembro de 1996 publicado no Diário Oficial de 13 de novembro de 1996.

Seu funcionamento deu-se no ano de 1997 ao convênio firmado entre o Governo Federal e o Governo Estadual na época. Na gestão do governo do Estado Garibaldi Alves Filho e da secretária de educação Senhora Maria do Rosário da Silva Cabral.

A criação desta escola se deu pela necessidade de eliminar com o turno intermediário da escola circunvizinha “E. E. Profº Hermógenes Nogueira da Costa” e atender melhor a clientela do bairro.

A escola tem como função desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação básica, indispensável para o exercício da cidadania.

No ano de 1997 a escola iniciou suas atividades nos turnos matutino, vespertino e noturno, oferecendo de 1ª a 7ª séries do ensino fundamental, e passou gradativamente para as séries seguintes. Sendo que a partir de 2011 devido o número de evasão e transferências ser muito elevado, e a construção de novas escolas no bairro, algumas séries do Ensino Fundamental e Ensino Médio deixaram de existir, levando o fechamento do turno matutino neste ano de 2016.

O Quadro funcional da escola hoje é composto por 39 funcionários, no qual todos exercem suas funções em consonância com o Projeto Político – Pedagógico, zelando pela aprendizagem dos alunos e colaboração da escola com a família e a comunidade.

A escola tem as seguintes metas e para cada meta desenvolve as seguintes ações. Segundo o PPP (2008, p 21):

Meta 1 – Reestruturar todos os segmentos da escola, tendo em vista o desenvolvimento efetivo do processo educativo.

Ações:

–Desenvolver um trabalho de conscientização e compromisso dos pais com vistas ao trabalho desenvolvido na escola.

- Formação do conselho Diretor para uma melhor atuação junto a equipe escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

-Avaliações sistemáticas das atividades desenvolvidas na escola, por meio de discussões, debates, reflexões, questionários e análises críticas, visando melhoria e qualidade do trabalho.

Meta 2 - Ampliar o currículo da escola visando uma prática educativa coerente com as necessidades sociais, políticas econômicas e culturais. Para a formação de um cidadão crítico e participativo, apto a atuar de forma competente, digna e responsável na sociedade em que vive.

Ações:

- Conscientização das normas internas sobre direitos e deveres do aluno contido no regulamento escolar;

-Incentivar as atividades culturais e datas comemorativas;

-Aperfeiçoamento do processo de avaliação e recuperação em vigor, reedificando critérios como instrumento de reflexão, análise e diagnóstico do processo de ensino.

Meta 3 – Implantação de profissionais nas diversas áreas no seu desempenho geral.

Ações:

-Desenvolver atividades como artes, ciências, dança, música e dramatização;

-Auxiliar os alunos nos problemas detectados nas áreas psicossociais e cognitivas.

A metodologia utilizada visa trabalhar de forma contextualizada com os avanços tecnológicos levando em consideração o aluno como sujeito do contexto globalizado do qual faz parte, considerando seus direitos e deveres enquanto cidadão (PPP, 2008).

A avaliação do processo ensino-aprendizagem é contínuo considerando os aspectos qualitativos e quantitativos por meios de procedimentos internos e externos.

Nessa perspectiva, todos os procedimentos, atividades, experiências e ações, que juntos compõem as chamadas práticas pedagógicas, estão na concretização do foco na aprendizagem e revela o quanto esse compromisso é realmente assumido pelos diferentes atores, exigindo de todos eles, engajamento, flexibilidade e esforço coletivo.

Os serviços de apoio técnico-pedagógico estão integrados ao projeto político - pedagógico da escola e tem a função de oferecer suporte ao processo ensino - aprendizagem, compreendendo: biblioteca, sala de leitura, salas de aulas, laboratório de informática, TV escola, SAPES (Sala de Apoio Pedagógico Especializado).

A cada ano se traça um plano de gestão estratégica com metas para atingir a clientela que começa o ano e não termina.

## 2. CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO

Atualmente o planejamento é uma das tarefas mais importantes para um gestor, que pressupõe escolher o objetivo e as metas, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance dos objetivos de maneira eficiente, eficaz e que tenha efetividade.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo a consignação dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para alcança-los de modo eficaz.

Deste modo, para a abrangência desta função administrativa, devem-se conhecer alguns conceitos.

De acordo com o Padilha (2001, p.30), o planejamento estratégico pode ser definido como:

O ato de planejar é sempre processo de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados de avaliação.

Concorda-se que o planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas de extrema importância para que a gestão execute as funções administrativas, podendo, assim, organizar, dirigir, controlar e coordenar com o desígnio de tornar realidade um objetivo futuro.

Segundo Oliveira (2003, p. 36):

O propósito do Planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento é a coluna do sucesso de toda instituição, não importando se for uma pequena, média ou grande, é necessário saber precisamente 'onde, como, porque, quando e quanto' os objetivos propostos serão alcançados, otimizando os recursos e tornando as ações mais eficientes e eficazes quanto a sua aplicabilidade.

O planejamento conforme Las Casas (2006, p. 59). Pode ser dividido em três etapas, para facilitar na administração das empresas, como:

Planejamento estratégico – que tem como objetivo de longo prazo, concentrando-se em atividades ou investimentos que as empresas buscam atingir em um certo período, desenvolvendo uma missão, planejando objetivos organizacionais para serem alcançados determinadas metas;

Planejamento tático – este tem como objetivo alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, um exemplo, são metas de vendas estipuladas pelas empresas;

Planejamento operacional – que são todas as estratégias definidas pelas organizações em unidades operacionais individuais ao curto intervalo de tempo.

Uma das grandes dificuldades dos gestores é entender a conceituação da função do Planejamento Estratégico, em especial, sua legítima intensidade, abrangência na Gestão Escolar e sua importância na tomada de decisão. Neste sentido foram abordadas a perspectiva conceitual sobre Planejamento Estratégico, processo de tomada de decisão e a Gestão Escolar, os subcapítulos a seguir da fundamentação teórica oferecerão subsídios capazes de apoiar o entendimento destas dimensões.

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A pesquisa tem como eixo central o planejamento estratégico, que é uma das etapas da Gestão Estratégica, e de acordo com Tachizawa e Andrade (2006) não se pode abordar um separado do outro, pois o planejamento contribui para a eficácia da gestão das instituições a partir da tomada de decisões.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que se propõe à elaboração de objetivos organizacionais, de maneira que, precisa levar em consideração as relações entre o ambiente interno e externo, a organização e sua evolução, ou seja, nada mais é do que concretizar conceitos que por si não geram resultados positivos, já que, é na implementação das ideias que a organização passa a alcançar o melhor da estratégia.

Para Drucker (1998, p. 136), o Planejamento Estratégico.

[...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.



O planejamento estratégico é um processo que parti da análise da realidade complexa e dinâmica da instituição, envolvendo o diagnóstico das fortalezas e fraquezas, assim como, ameaças e oportunidades para criar estratégias, que venham subsidiar a tomada de decisão nas diferentes etapas.

As etapas de elaboração do planejamento estratégico, de acordo com Pereira (2010, p. 47), podem ser assim descritas:

[...] 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 (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Além de ter informações sobre o que é planejamento estratégico, o gestor escolar também necessita conhecer quais as suas principais características, ou seja, que é elaborado para ser executado em longo prazo, dependendo dos recursos financeiros, humanos e ambientais.

As principais características do planejamento estratégico conforme Chiavenato (2004, p.142), são as seguintes:

É projetado no longo prazo – pelo menos em termos de seus efeitos e consequências, entre 2 a 5 anos, podendo chegar 10, 15 e 20 anos dependendo do investimento; está voltado para as relações entre as empresas e seu ambiente de tarefa, portanto, sujeito à incerteza e imprevisibilidade dos eventos ambientais; envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades.

Nas instituições educacionais é de suma importância o gestor escolar ter conhecimento que o planejamento estratégico com suas principais características pode ser usado em qualquer tipo organização, com o intuito otimizar os recursos financeiros, o capital humano e auxiliar o processo decisório.

## 2.2.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR

Nas organizações, a elaboração e a implantação do planejamento estratégico se tornam de grande importância para que as mesmas possam alcançar os seus objetivos e definir suas metas. O processo de planejamento permite a avaliação dos resultados



futuros, das decisões presentes, adéqua condições de direcionar força para alcançar metas de objetivos definidos pela alta gestão e, ainda, permite atuações corretivas, se necessário.

Segundo Oliveira (2003, p.33): Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Nas escolas não é muito diferente, haja vista, que o planejamento estratégico se constitui como parte integrante da gestão estratégica escolar. Para Tachizawa e Andrade (2006, p.83): neste caso o termo “Gestão Estratégica” é utilizado devido a sua amplitude de significado, uma vez que se trata de um processo e não de uma atividade finita para produzir planos ou documentos.

A escola é uma instituição que sofre influência do ambiente ao qual faz parte, pois recebe informações sociais e culturais da sociedade e transfere subsídios de conhecimento a essa comunidade, tornando-se um agente transformador da cultura local, onde a mesma está inserida, neste sentido, torna-se necessário à elaboração de um diagnóstico para auxiliar na definição das estratégias administrativas, financeiras e pedagógicas que serão adotadas (COLOMBO, 2004).

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS PESSOAS COMO DIFERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO

Na “Era da informação e do conhecimento”, as pessoas precisam ser consideradas parte fundamental desse processo para que as organizações obtenham êxito em suas operações e na tomada de decisão. No âmbito empresarial ou educacional são fundamentais que todos os colaboradores empenhados nos processos, entendam a missão e os objetivos da organização, como elementos norteadores na formulação e no planejamento estratégico. Por outro lado, percebe-se que os gestores necessitam desenvolver uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização escolar.

O comportamento das pessoas no processo de tomada de decisão nas organizações públicas ou privadas quando entendido o que é eficiência e eficácia faz com que as empresas se desenvolvam, mas também podem trazer eventuais problemas caso não se identifique a necessidade de constantes melhorias nos processos.

Gerir pessoas numa instituição escolar significa disponibilizar os recursos capitais, para que todos os servidores envolvidos no processo sintam sua importância para a escola e se renovem diariamente no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências, eficácias e efetividade.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31),

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

O comprometimento de todos os colaboradores com planejamento estratégico, bem como a capacitação, treinamento, valorização dos mesmos e a disponibilidade de recursos vão interferir diretamente nos resultados esperados. Daí a importância de integrar todos os setores da organização em busca do mesmo objetivo.

Para Kotler (1992, p.63) Planejamento Estratégico é definido como o “processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Neste Processo entende-se que as pessoas envolvidas devem administrar os recursos da empresa acompanhando as variações do ambiente interno e externo.

No entanto, cria-se também a missão e visão da instituição escolar que definida e compreendida por todos os envolvidos, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o planejamento estratégico das organizações, tomando conta dos processos e se adequando a realidade da instituição.

#### 2. 4. GESTÃO ESCOLAR

O conceito de gestão escolar evoluiu com os anos, anteriormente era administração escolar, atualmente é possível pensá-la como um sistema planejado, organizado e articulado para gerir uma instituição escolar, com estratégias destinadas à democratização no âmbito educacional.

Com a evolução do conceito já se discute, segundo Saporiti (2002, p. 21), que: “é preciso eliminar o conceito de que para administrar a escola basta boa vontade e honestidade. É um bom começo, mas não é tudo”. Essa afirmação levanta a reflexão sobre a importância do conhecimento que o gestor deve ter, não exclusivamente com os aspectos pedagógicos, mas também com os avanços tecnológicos, metodologias, técnicas administrativas e ferramentas de gestão, que venham a minimizar os impactos negativos do ambiente em que a escola está inserida.

Segundo Luck (2000, p. 11) a Gestão Escolar pode ser definida como:

Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Ao Gestor Escolar compete-se articular a diversidade, dar-lhe autoria e coerência na construção do ambiente educacional, promover a formação dos alunos, enfrentar os desafios e prepará-los para exercer a cidadania.

Um dos principais obstáculos na gestão escolar é que na maioria das vezes as pessoas escolhidas para ocupar o cargo de gestor não possuem preparação formal ou adequada experiência, pois vários gestores têm apenas formação pedagógica e não tem conhecimentos administrativos para gerir uma organização escolar.

Na visão de Libâneo (2001, p. 224),

As pessoas envolvidas na administração da escola deverão exibir uma competência técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrativa, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos relacionados à atividade administrativa. [...].

A gestão escolar abrange três áreas de atuação: administração, supervisão e orientação educacional. Percebe-se que a administração ou direção escolar é a área que tem como atribuição gerenciar a execução das políticas educativas, além de planejar os objetivos educacionais indispensáveis para a coordenação, dinamização e organização que o sistema educacional demanda da escola.

No contexto atual, além da importância do Gestor escolar, um dos princípios da administração que vem se destacando, devido à complexidade das instituições educacionais públicas, é o planejamento.

Segundo Perfeito (2007, p.53):

Planejar implica um comprometimento com a ação. O planejamento só tem significância quando é implementado e avaliado de acordo com a consecução de seus objetivos; caso contrário, resumir-se-á a uma coletânea de intencionalidades que não trazem benefícios reais à organização. Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas. Para isso, é necessário que seus

gestores sejam capazes de utilizar diferentes abordagens de planejamento, a fim de que as instituições possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Para auxiliar o Gestor Escolar a enfrentar os desafios, o planejamento estratégico, aparece como um instrumento gerencial, muito importante no processo decisório, para dá respostas as demandas externas, cumprir a missão da escola, quando é bem elaborado e executado, na perspectiva de obter resultados positivos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O problema principal da pesquisa discorre sobre como o Planejamento Estratégico pode ser usado pela Gestão Escolar para orientar no processo decisório na escola E.E. Jerônimo Vingt Rosado Maia - CAIC, tem como objetivo avaliar o processo de tomada de decisão a partir do planejamento estratégico realizado no âmbito da referida escola.

Portanto, o trabalho de pesquisa aqui apresentado utiliza-se de abordagem a partir de dados primários, com questionários e entrevistas, e secundários utilizando referências bibliográficas, tais como: livros, artigos, monografias, sites na internet e ainda algumas leis que tratam de assuntos relacionados ao tema.

A pesquisa descritiva é importante, pois busca descobrir e conhecer com maior precisão, a frequência com que um fenômeno acontece, estudando os dados ou fatos colhidos através da própria realidade, (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007), pois a mesma, acompanhada da pesquisa bibliográfica fornece informações sobre o assunto, com base no conhecimento teórico dos autores estudados, bem como consegue torná-lo mais evidente o problema investigado. “A pesquisa bibliográfica é indicada a fim de proporcionar melhor visão do problema ou torná-lo mais específico ou, ainda, para possibilitar a construção de hipóteses” (GIL, 1991, p. 63-64).

Conforme o objetivo proposto, a pesquisa foi complementada com a pesquisa de campo, isto é, exploratória e descritiva. Inicialmente os questionários foram aplicados com os professores e técnicos lotados na Escola Estadual Jerônimo Vingt Rosado Maia- CAIC, que são assim distribuídos, 04 técnicos e 21 professores. Foram realizadas entrevistas com a Gestora entrevistada A, o Vice gestor entrevistado B e a Coordenadora pedagógica entrevistada C, o roteiro de entrevista é semiestruturado e no decorrer da aplicação do instrumento de pesquisa, outros pontos forão levantados.

A partir da pesquisa documental utilizou-se para a coleta de dados vários documentos escolares como: Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico, bem

como outros documentos que permitiram o levantamento de dados sobre as atividades pedagógicas desenvolvidas na escola.

Para a análise dos dados coletados utilizou-se quadros, gráficos, estatística descritiva e análise dos discursos dos respondentes que participaram das entrevistas. Desta forma, foram agrupados os resultados e os objetivos específicos propostos puderam ser demonstrados conforme capítulos a seguir: Apresentação e análise dos dados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DO SERVIDOR PESQUISADO

Neste item, serão expostas informações quanto ao perfil do servidor, especificamente quanto a gênero, faixa etária e a escolaridade.

De acordo com o Quadro 01, observou-se que 32% dos pesquisados são do sexo masculino, sendo do sexo feminino 68% desse total. Este perfil é bem característico nas unidades de ensino, onde a presença feminina é superior a presença masculina nos cargos de docência, técnicos administrativos e direção.

#### Quadro 01 - Gênero dos pesquisados

Gênero	
Masculino	32%
Feminino	68%

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Conforme a faixa etária, observa-se as seguintes características: 8% dos pesquisados apresentam idade até os 30 anos, sendo que os funcionários com a idade de 31 a 40 anos representam 20% da população pesquisada, os de 41 a 50 anos correspondem a 36%, os que estão acima de 50 anos também representam 36% do total de pesquisados. Pelos números apresentados percebe-se que a faixa etária predominante dos funcionários da escola está acima de 41 anos de idade.

No que tange à escolaridade, no Quadro 02 os dados coletados demonstram que a grande maioria dos respondentes possuem nível superior completo 32%, pós-graduação em especialização 44%, e 16% com mestrado, enquanto que 8% dos entrevistados possui nível médio completo. Considerando o nível de escolaridade da grande maioria dos pesquisados, é importante observar que os servidores estão buscando conhecimento e se qualificando para melhor realizar suas funções dentro da instituição escolar.

**Quadro 02 – Escolaridade dos pesquisados**

<b>Escolaridade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Número de respostas</b>
Ensino Fundamental Incompleto	0	0
Ensino Fundamental Completo	0	0
Ensino Médio Incompleto	0	0
Ensino Médio Completo	8%	2
Superior Incompleto	0	0
Superior completo	32%	8
<b>Pós- Graduação</b>		
Especialização	44%	11
Mestrado	16%	4
Doutorado	0	0

**Fonte:** Dados da pesquisa 2017.

Diante dos dados coletados pode-se observar que os servidores que atuam no local pesquisado, são caracterizados por estarem na sua maturidade profissional e de formação acadêmica.

**4.2 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO ESCOLAR**

Este tópico foi respondido através da aplicação de entrevistas e questionários, diante das respostas observa-se que o conceito de planejamento estratégico não é bem definido pelos respondentes, é possível perceber que existe uma dificuldade em separar o planejamento estratégico de outras atividades de planejamento realizadas na Escola. Como é possível comprovar nas falas abaixo:

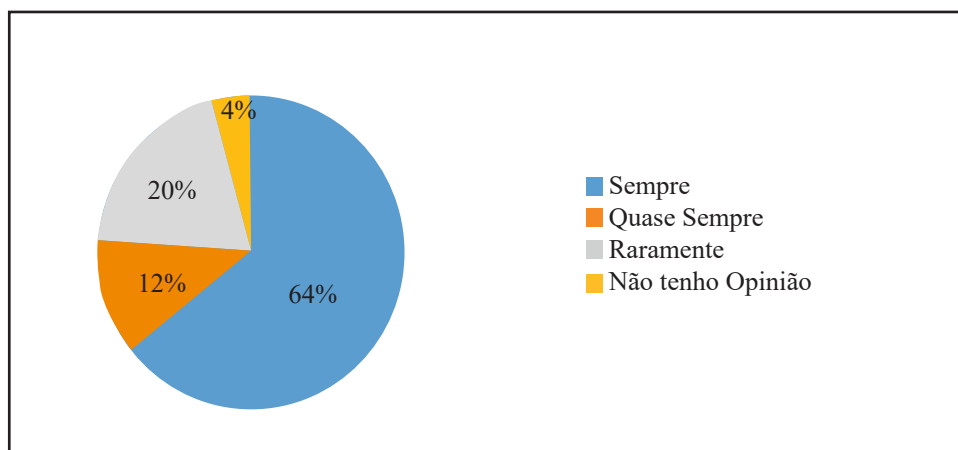
“Como gestora tenho que cuidar de vários aspectos da escola: como o planejamento financeiro e o planejamento pedagógico, onde o financeiro causa impacto direto sobre o pedagógico” (ENTREVISTADA A, 2017).

Segundo o Entrevistado B (2017): Planejamento financeiro, onde os demais segmentos dependendo dos recursos influenciam nos resultados. As escolas se limitam as atividades em âmbito escolar, sem recursos para o desenvolvimento sociocultural com outras oportunidades.

O Entrevistado C (2017) elenca os tipos de planejamento que impactam na tomada de decisão são eles: jornada pedagógica, atualização do PPP, Planejamento por disciplina, Caixa escolar, Conselho escolar.

Diante das respostas apresentadas no gráfico 01, pode-se observar que os servidores de acordo com 64% (16) dos respondentes assinalaram sempre os planejamentos impactam na tomada de decisão, sendo que quase sempre foi opção de resposta para 12% (3), raramente 20% (5), não opinaram 4% (1). Desta forma, as respostas indicam que os servidores confirmam que há impacto na tomada de decisão baseado nos planejamentos.

**Gráfico 01- Planejamento e o impacto na tomada de decisão**



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Quanto a importância do planejamento estratégico para melhoria dos indicadores da escola:

“Como gestora acredito que planejar é essencial para se alcançar os objetivos traçados no início do ano letivo, pois é com o planejamento que detectamos os pontos vulneráveis da escola e decidimos a melhor maneira para corrigir as questões” (ENTREVISTADA A, 2017).

Entrevistado B (2017): Relatou que com certeza, planejamento é imprescindível em toda esfera de vida, na escola se faz bastante necessário.

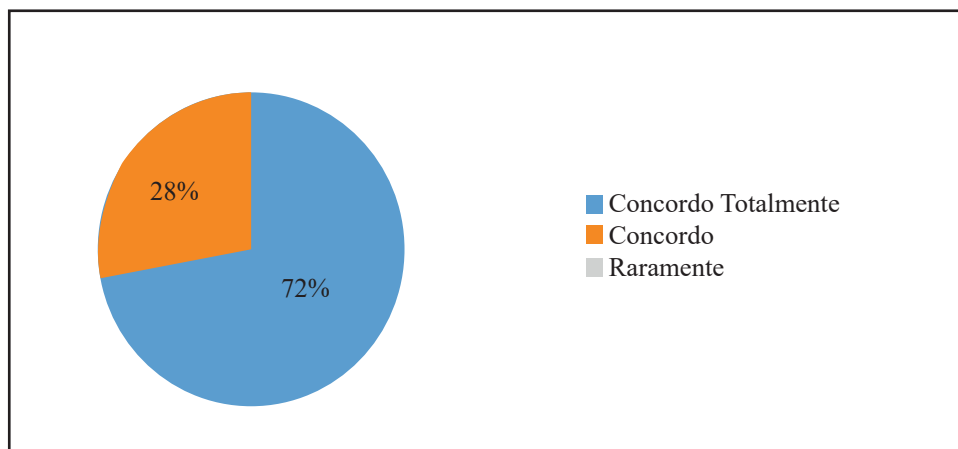
Entrevistada C (2017): Argumentou que é muito importante, pois é através do planejamento que se pode criar estratégias e ações que venham aumentar os índices de aprovação e diminuir o abandono escolar”.

Diante do que foi observado nessas respostas, pode-se ressaltar que as pessoas que compõem a Coordenação e Direção da escola estão de acordo com a necessidade de planejar, no entanto, os conceitos ainda precisam ser melhor esclarecidos.

No Gráfico 02 abaixo, verifica-se a opinião dos servidores, 72% (18) dos servidores respondentes apontaram concordo totalmente e 28% (7) concordo. Chegando ao total de 100% dos respondentes, demonstrando que concordam que o planejamento estratégico é muito importante para melhoria dos indicadores.



### Gráfico 02 - A importância do Planejamento Estratégico para melhoria dos indicadores



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Em relação ao planejamento participativo, se deve envolver os gestores, alunos, professores, técnicos, pais de alunos e demais interessados na sua construção:

Para a Entrevistada A (2017): “Sim, é muito importante que todos que fazem parte da escola participem dos planejamentos, pois as decisões tomadas durante reuniões para planejar interferem positivamente ou negativamente na vida de todos”.

Segundo o Entrevistado B (2017) e o Entrevistado C (2017): todos devem participar na construção do planejamento e sugerir estratégias para melhorias pedagógicas.

Quando os servidores respondentes foram questionados sobre se todos os segmentos da escola, alunos, pais de alunos e demais interessados deveriam participar da construção do planejamento participativo, 100% marcaram sim. Percebe-se que tanto a equipe da gestão escolar, quanto os servidores concordam que é importante a participação de todos no planejamento, construindo uma gestão escolar participativa. Para Lück et al. (1998, p. 15) “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico”. Ou seja, trata-se do envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar interessados em participar dos planejamentos da escola, bem como, no processo de tomada de decisões.

Quanto a gestão escolar, foi proposto na entrevista, a equipe gestora, analisar detalhadamente, qual o estilo de gestão predominante na hora de fazer o planejamento estratégico. Os entrevistados fizeram a seguinte explanação:

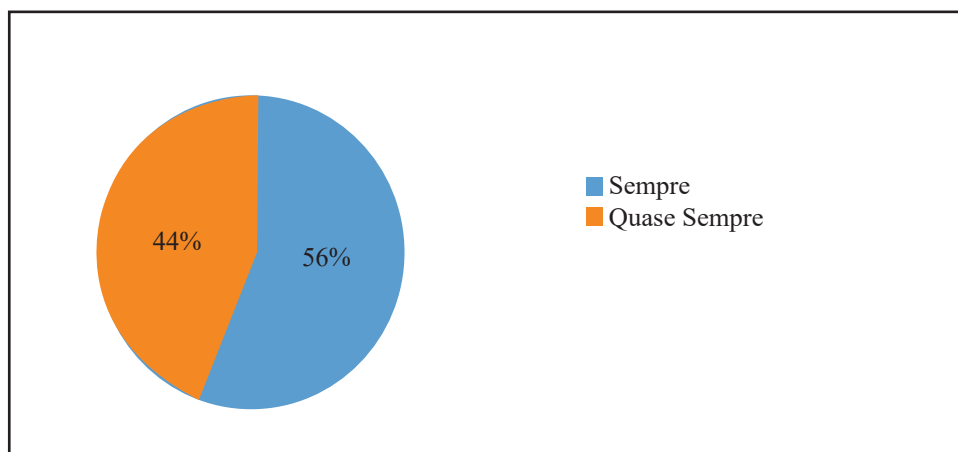
A Entrevistada A (2017): “O estilo de Gestão democrática, pois estamos sempre procurando ouvir os diversos segmentos da escola”.

O Entrevistado B (2017): “Gestão democrática, planeja-se em conjunto para tomadas de decisão, buscando o consenso para as melhorias na escola”.

A Entrevistada C (2017): Relatou que o estilo que predominava era gestão democrática, porque comunidade escolar participa ativamente do planejamento e das tomadas de decisões no âmbito escolar.

De acordo com as respostas apresentadas no gráfico 03, para os servidores respondentes 56% (14) marcaram sempre, que consideram predominante o estilo de gestão escolar democrática quando vão elaborar o planejamento, 44% (11) quase sempre. Diante dos resultados, nota-se que a equipe gestora convida os colaboradores e a comunidade escolar para participarem do planejamento e do processo decisório, caracterizando a gestão escolar como democrática.

**Gráfico 03 – Gestão Democrática na Gestão Escolar**



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Em se tratando da importância do planejamento estratégico como ferramenta que auxilia a gestão escolar no processo decisório. Observou-se que:

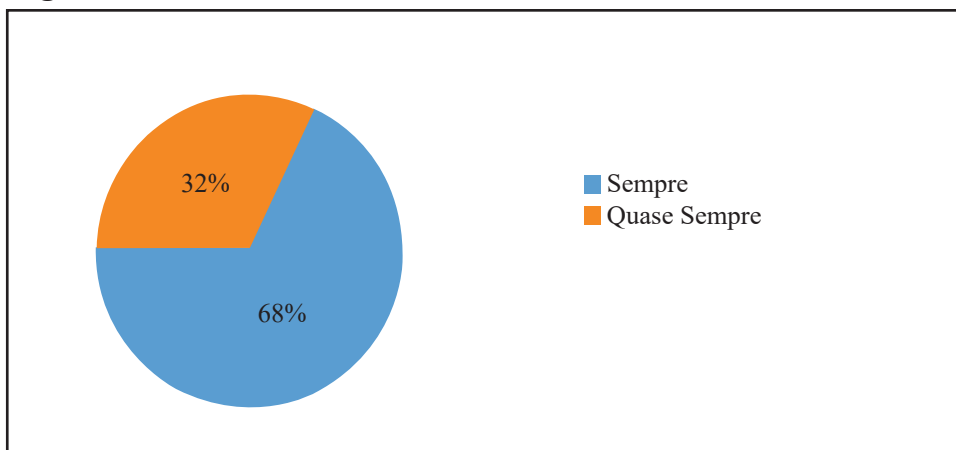
Para a Entrevistada A (2017): “É bastante importante, serve para nos nortear nas tomadas de decisões, ajudando a construir um roteiro ou cronograma de ações”.

Na visão do Entrevistado B (2017): É de suma importância, pois proporciona elaborar atividades que sejam direcionadas com prévia constatação de desempenho para influir nas posições e mudanças.

Para o Entrevistado C (2017): É importante porque se elabora um planejamento no início do ano letivo que vai identificar os problemas por meio de uma avaliação detalhada de forma a alcançar os objetivos e as metas traçadas.

Diante das respostas apresentadas no gráfico 4, 68% (17) dos respondentes apontaram sempre, 32% (8) assinalaram quase sempre consideram importante o planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia a gestão escolar na tomada de decisão. Compreende-se que, embora ainda não distinguindo o planejamento estratégico das demais atividades de planejamentos elaborados na escola, reconhecem a importância do mesmo como ferramenta que auxilia a gestão escolar no processo decisório.

**Gráfico 04 – Planejamento Estratégico como ferramenta que auxilia a gestão escolar na tomada de decisão**



**Fonte:** Dados da pesquisa 2017.

Em se tratando de quais são as vantagens da gestão escolar baseada em um planejamento estratégico. Observam-se as seguintes respostas:

Para o Entrevistado A (2017): Facilita a administração dos recursos financeiros e humanos, promove o controle das ações para melhoria do processo pedagógico e auxilia no processo decisório.

Na visão do Entrevistado B (2017): Facilita o controle das ações imprescindíveis para melhoria do processo pedagógico e sociocultural.

Segundo o Entrevistado C (2017): Auxilia na tomada de decisão sobre as melhores estratégias de ampliação na escola de seus objetivos e suas metas.

Como pode-se observar no quadro 03, foi apresentado aos servidores respondentes, uma sequência de vantagens da gestão escolar baseada em um planejamento estratégico, onde poderiam marcar diversas alternativas, foram exibidos os seguintes resultados da pesquisa: Dos servidores respondentes 6 (24%) marcaram facilita o controle das ações para melhoria do processo educacional, 7 (28%) apontaram facilita na tomada de decisão e 12 (48%) assinalaram todas as alternativas citadas na questão. Percebe-se que os servidores concordam que a gestão baseada em planejamento estratégico traz muitas vantagens para a instituição educacional.

**Quadro 03 – Vantagens da gestão baseada em um planejamento estratégico**

Vantagens	Nº de respondentes	Percentual
Facilita a gestão de recursos	-	-
Facilita o controle das Ações necessárias para melhorias do processo educacional.	6	24%
Auxilia na tomada de decisão sobre as melhores estratégias de ampliação da escola de suas metas	7	28%
Diminui o retrabalho e as perdas de materiais recursos e tempo.	-	-
Todas as alternativas acima	12	48%

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

4.3 O MODELO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO UTILIZADO NA ESCOLA

Sobre conhecer alguma técnica de elaboração de planejamento em ambiente escolar, observou-se as seguintes respostas:

Segundo a Entrevistada A (2017) e o Entrevistado B (2017) é feito um diagnóstico, discute-se os problemas e através da análise destes dados, busca-se resolver e identificar as melhores metodologias para alcançar os objetivos.

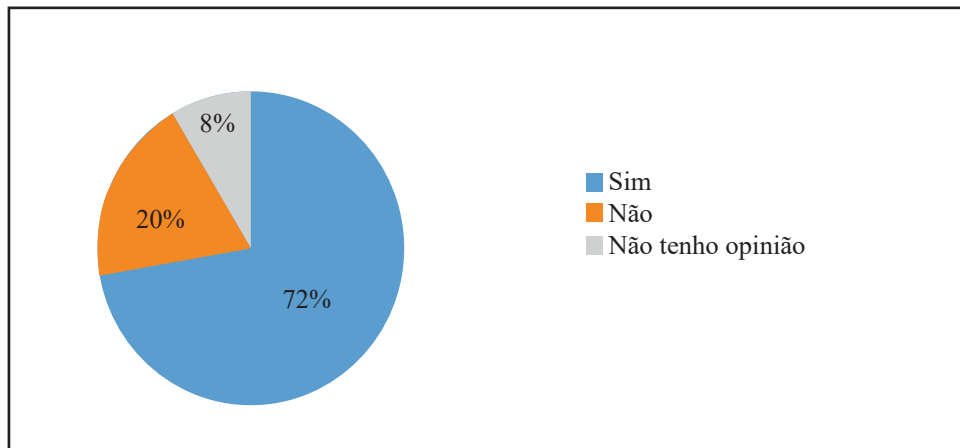
Para o Entrevistada C (2017) a opção do planejamento escolar participativo, onde todos que compõem a escola podem participar das decisões.

O gráfico 05 informa que 18(72%) respondentes disseram que sim, conheciam técnicas de elaboração de planejamento, 5 (20%) disseram que não conheciam e 2 (8%) não opinaram.

Dentre as respostas positivas as técnicas destacadas foram: Planejamento coletivo, curricular, participativo, focos nos objetivos, estratégias conceituais. A técnica da análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) utilizada para avaliar o ambiente e os recursos existentes (BROOKSON, 2000, p.10), também conhecidas como Matriz FOFA. Foi citada por um respondente que afirmou ser uma boa opção de planejamento por ajudar a identificar os pontos fortes, fracos, e também as ameaças e as oportunidades de melhoria.

Como foi citado por alguns respondentes o diagnóstico da escola é muito importante, pois o gestor deverá “identificar as fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades existentes, esta técnica é conhecida como Análise SWOT.

**Gráfico 5 - Conhecimento de Técnicas de Elaboração de Planejamentos**



**Fonte:** Dados da pesquisa 2017.

Quando foram questionados quais os critérios que são observados para construir o planejamento estratégico na escola. Notou-se as seguintes respostas:

Na visão da Entrevistada A (2017): “Usamos o planejamento financeiro, buscando sempre atender as demandas mais urgentes, já o planejamento pedagógico vamos construindo de acordo com as necessidades e problemas que vão aparecendo no decorrer do ano”.

Segundo o Entrevistado B (2017): São observados os recursos materiais, recursos humanos, realidade cognitiva e a proposta curricular.

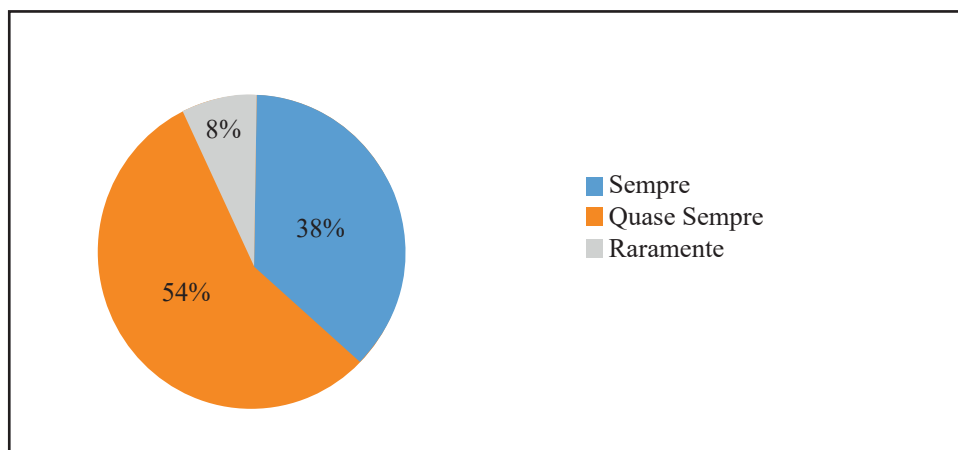
Para o Entrevistada C (2017): “Levar em conta a realidade a qual faz parte os professores, escola e alunos, os conhecimentos que os alunos trazem sobre o conteúdo, as metas que pretendem atingir, bem como, os objetivos que pretendem alcançar”.

Mediante as respostas apresentadas no gráfico 06, pode-se observar que 40% dos servidores respondentes assinalaram que sempre são observados os critérios internos e externos com a finalidade de criar estratégias para construir o planejamento, 52% responderam quase sempre e 8% apontaram raramente. De acordo com as respostas confirma-se que são observados os aspectos internos e externos com a finalidade de criar estratégias para construir o planejamento estratégico.

Perante as respostas dos pesquisados, constata-se que são observados os critérios internos e externos no intuito de criar estratégia para elaborar o planejamento estratégico,

dentre eles os que mais se sobressaíram foram o financeiro, para suprir as demandas urgentes, o pedagógico e a realidade da comunidade escolar, induzindo o gestor a criar estratégias para planos de ações emergentes, ou seja, executado em curto prazo.

### Gráfico 06 – Aspectos Internos e externos da escola para construção do planejamento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação a qual a melhor estratégia para comprometer a comunidade escolar com o planejamento estratégico de acordo com os entrevistados:

Na percepção da Entrevistada A (2017): Planejar atividades que envolvam a família e a comunidade próxima a escola.

Para o Entrevistado B (2017): Reunião com os pais e conscientização da persistência nos programas de governo, a escola mais centrada nos interesses que buscam.

Na visão do Entrevistada C (2017): É preciso que todos estejam inteirados a realidade da escola, podendo diagnosticar os problemas, para que sejam apontadas soluções.

A seguir será exposta a opinião dos 25 servidores pesquisados, nesse item foi perguntado sobre a melhor estratégia de como comprometer a comunidade escolar na elaboração do planejamento estratégico. Percebe-se no quadro 04, as seguintes opiniões:

**Quadro 04 – Estratégias de comprometimento da comunidade escolar com o planejamento estratégico.**

Servidores pesquisados	Estratégias de como comprometer a comunidade na elaboração do Planejamento Estratégico
24% (6) dos pesquisados disseram	Envolver a comunidade com a escola, para fazê-los conhecer a importância do planejamento estratégico e colocá-lo em prática, interagindo e participando da tomada de decisão no âmbito da escola.
4% (1) dos pesquisados tiveram a mesma opinião	Consultar, ver, ouvir as opiniões da comunidade escolar, juntar estratégias, as relevâncias dos objetivos, construir o planejamento, aplicar por um curto período de tempo e avaliar os resultados, seria uma boa maneira de comprometer os pais com a escola.
32% (8) dos pesquisados relataram	A estratégia correta seria: convocar todos a participar da elaboração do planejamento estratégico usando todos os benefícios da gestão democrática, mostrando sua importância e incentivando a comunidade escolar a ser participativa e proativa,
16% (4) dos pesquisados responderam	Que era necessário expor claramente a importância do desempenho e comprometimento de cada um na elaboração do planejamento estratégico interagindo através de diálogos, execução das tarefas e participando da tomada de decisão como em um conselho,
8% (2) dos pesquisados apresentaram a concepção	Que a escola deveria planejar considerando os programas de governo nos quais a comunidade esteja inserida, como ferramenta para atrair a comunidade a participar dos planejamentos existentes na escola, bem como possibilitar o acesso de parcerias com outras instituições e
16% (4) dos pesquisados	Não responderam.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



De acordo com a pesquisa, as estratégias que mais se destacaram na construção do planejamento estratégico foram: que a gestão democrática participativa deveria envolver a comunidade escolar convidando-a e mostrando a importância de participar do planejamento, como é planejado, executado e avaliado, ressaltando que um dos respondentes falou que a melhor estratégia seria um planejamento a curto prazo, destacou-se também o comprometimento das pessoas da escola e da comunidade como fator relevante, no planejamento e no processo decisório, que a instituição deve planejar considerando os programas de governo como ferramenta para fazer a comunidade participar do planejamento escolar, e buscar parcerias de serviços com outras instituições e quatro dos pesquisados não deram sua opinião.

Na entrevista foi indagado a equipe da gestão escolar quais os planejamentos que já participaram da elaboração. As respostas foram as seguintes:

Segundo o Entrevistada A (2017) e o Entrevistado B (2017): Afirmaram ter participado da elaboração do Planejamento Estratégico, Projeto de Inovação Pedagógica -PIP e Planejamento Financeiro.

O Entrevistada C (2017): Planejamento estratégico da escola, Projeto de Inovação Pedagógica – PIP e planejamento Anual de Disciplina.

No questionário foi apresentada aos servidores respondentes uma questão de múltiplas escolhas sobre a participação na elaboração dos planejamentos da escola.

**Quadro 05 – Participação na elaboração dos planejamentos da escola**

<b>Tipos de planejamentos</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Planejamento Estratégico da escola	4	16%
Projeto de Inovação Pedagógica - PIP	4	16%
Planejamento Financeiro	3	12%
Planejamento Anual de Disciplina	4	16%
Planejamento estratégico, PIP, Planejamento Anual de Disciplina	10	40%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

O quadro 05 apresenta as seguintes respostas: Dos servidores respondentes 4 (16%) assinalaram planejamento estratégico, 4 (16%) Planejamento de Inovação Pedagógica – PIP, 3 (12%) Planejamento financeiro e 10 (40%) marcaram três tipos de planejamentos citados na questão, só não participaram do planejamento financeiro. Nota-se que todos os servidores já participaram da elaboração de algum planejamento da escola, só o planejamento financeiro que se restringe a equipe da gestão escolar.

#### 4.4 O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O comprometimento das pessoas é considerado como um fator indispensável para o sucesso do planejamento estratégico, os respondentes abaixo, destacam a importância das pessoas e suas contribuições neste processo.

A Entrevistada A (2017): Dando sua visão para resolução dos problemas e demandas apresentadas no dia a dia da escola.

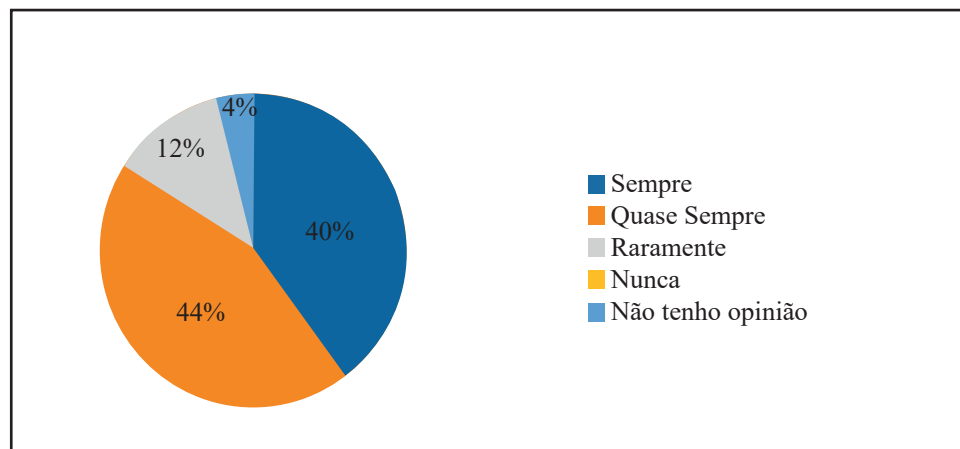
Para o Entrevistado B (2017): Conhecer a realidade escolar para acrescentar as devidas etapas com o propósito de adquirir consistência para desenvolver a finalidade atribuída nas tomadas de decisões

Para o Entrevistada C (2017): As pessoas podem contribuir para o planejamento estratégico através do: “envolvimento e a mobilização de todas as pessoas que trabalham na escola, explorando o potencial de cada um, onde possa propor soluções através da comunicação entre a equipe pedagógica”.

Diante destas falas, verifica-se que a medida que as pessoas são convidadas a participar do processo, elas aumentam a visão sobre os problemas, destacando a realidade escolar e com isso auxiliando na elaboração das melhores soluções para as fragilidades ou oportunidades identificadas.

De acordo com as respostas apresentadas no gráfico 07, 40% dos servidores respondentes assinalaram sempre, que o comprometimento das pessoas contribui na implementação do planejamento estratégico que auxilia na tomada de decisão, 44% quase sempre, 12% raramente e 4% não opinaram.

### Gráfico 07 – Importância da contribuição das pessoas na implementação do planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quando foram questionados se existe alguma flexibilidade das pessoas em relação a alguma mudança no planejamento estratégico, responderam:

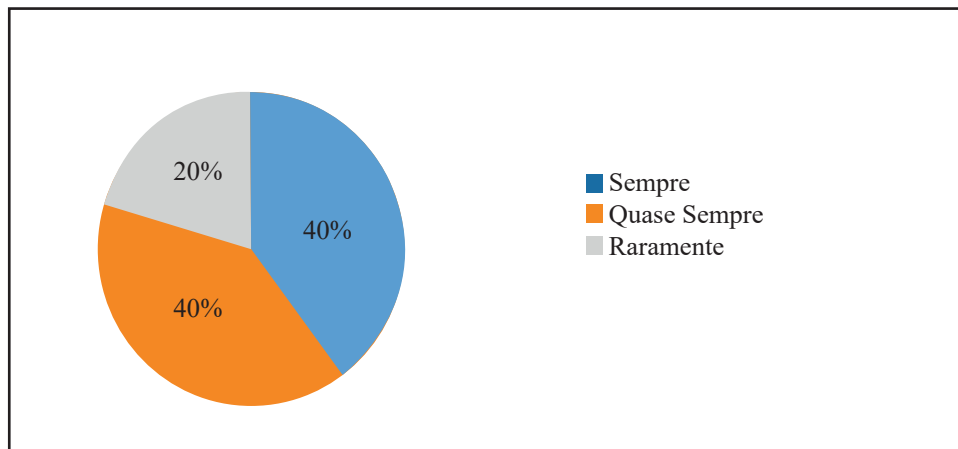
Entrevistada A (2017): Nem sempre, pois em um ambiente de trabalho nos deparamos com diferentes personalidades e cada uma encara o trabalho de maneira diferente, sendo que uns são flexíveis a mudanças e outros não.

Entrevistado B (2017) e entrevistada C (2017): Sim, que quando se faz necessário haver adaptações em qualquer situação de proposta curricular, nas reuniões pedagógicas, toda equipe se reúne para avaliar as ações desenvolvidas e propor soluções para aquelas que não tiveram êxito.

Diante da representação das respostas no gráfico 08, 40% (10) dos servidores respondentes apontaram sempre existe flexibilidade por parte das pessoas em relação ao planejamento estratégico, 40% (10) quase sempre, 20% (5) raramente.

Percebe-se que houve certa discordância nas falas dos entrevistados, em relação a flexibilidade das pessoas, com respeito as mudanças no planejamento. No entanto, para os servidores respondentes existe uma boa flexibilidade por parte das pessoas, diante do resultado positivo de 80%, observa-se que as mesmas estão flexíveis as mudanças, mas que devesse ter uma atenção especial para os que responderam raramente, pois para estes, os servidores não estão tão abertos a mudança.

### Gráfico 08 – Flexibilidade das pessoas diante das mudanças no planejamento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As pessoas da comunidade escolar são comprometidas em alcançar as metas traçadas no planejamento estratégico? A pesquisa aponta que:

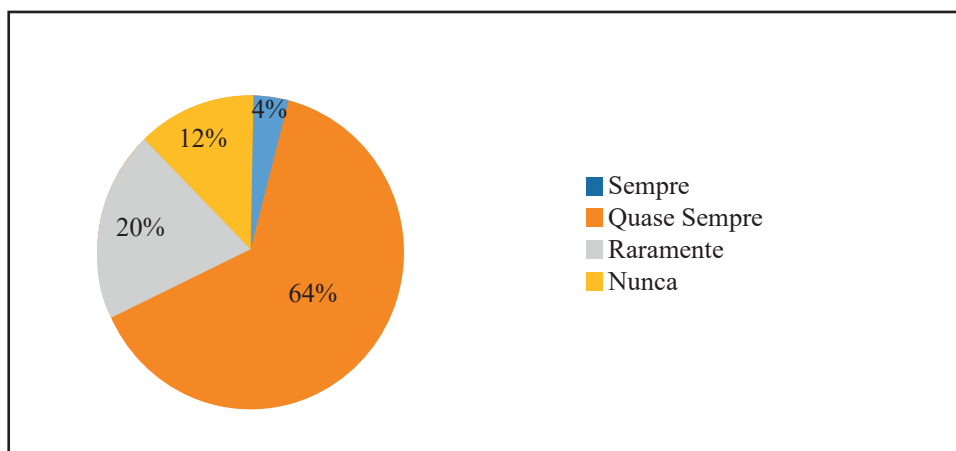
Para o Entrevistado A (2017): Nem sempre, a falta de comprometimento de alguns servidores em alcançar as metas traçadas nos planejamentos acarreta ou interfere diretamente sobre os resultados de forma negativa.

Segundo o Entrevistado B (2017): “Quase sempre, as pessoas de todos os seguimentos são comprometidas em alcançar as metas, para que possamos desenvolver atividades, o trabalho em equipe faz toda diferença no planejamento estratégico”.

O Entrevistada C (2017): Sim, pois as pessoas têm comprometimento em alcançar as metas traçadas e interagem com a gestão da escola a qual faz parte e estão abertas as mudanças que poderão ocorrer no planejamento estratégico e no processo decisório.

Observando o gráfico 09 é possível verificar que, quanto ao comprometimento das pessoas em alcançar as metas traçadas pelo planejamento estratégico 1(4%) assinalou sempre, 16 (64%) quase sempre, 5 (20%) raramente, 3(12%) nunca. Perante o resultado positivo da pesquisa, constata-se que as pessoas são comprometidas em alcançar as metas traçadas pelo planejamento estratégico, mostrando que o trabalho em equipe é muito importante para o desenvolvimento da instituição e obter melhores resultados.

**Gráfico 09 – Comprometimento das pessoas em alcançar as metas traçadas no planejamento**



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa detectou que o Planejamento Estratégico tem um papel de fundamental importância na tomada de decisão, na definição das estratégias e planos de ação para o alcance da missão, visão, objetivos, estratégias organizacionais empresariais e educacionais, pois segundo Drucker (1998), Pereira (2010), Chiavenato (2007), Tachizawa e Andrade (2006) e demais autores aqui pesquisados, afirmam que: o planejamento estratégico visa avaliar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando-se em consideração o ambiente interno e externo através de diagnósticos, para definir as melhores estratégias para obter resultados positivos.

Após a análise dos dados, confrontando-os com o referencial teórico e ligando-os ao tema de estudo, a pesquisa respondeu o questionamento proposto, que tem por objetivo avaliar o processo de tomada de decisão da gestão escolar a partir do planejamento estratégico realizado no âmbito da Gestão Escolar da Escola Estadual Jerônimo Vingt Rosado Maia – CAIC, bem como, detectar se o planejamento estratégico é um instrumento que regula o processo decisório do gestor, Discutir o seu modelo de construção no âmbito da gestão escolar e avaliar o comprometimento das pessoas na implementação do planejamento estratégico na gestão escolar.

Através desta pesquisa constatou-se que no cenário de atuação da escola pesquisada, de acordo com a opinião dos respondentes, que o uso da matriz *SWOT* não está bem definida como ferramenta de diagnóstico e compreensão dos fatores influenciadores no contexto da escola.

O planejamento estratégico na referida escola, na percepção da equipe da gestão escolar e seus colaboradores ocorre de forma diversa, dependendo do tipo de documento a ser

gerado, pois, existem outros planejamentos que são executados com melhor estruturação dos pontos relevantes. Desta forma, ficou caracterizado que na instituição se utiliza de um planejamento elaborado com planos de ações a serem desenvolvidas e executadas a curto prazo, pois se leva em consideração os recursos financeiros, que impactam no planejamento pedagógico, análises ambientais, e influenciam na hora de elaborar suas estratégias.

Diante dessa realidade observou-se que o planejamento que é desenvolvido e regula o processo decisório na gestão escolar da referida escola não é baseado no planejamento estratégico, mas, em outros tipos de planejamento, mais específicos, como o financeiro, e o político pedagógico.

Em consonância com a pesquisa a gestão escolar predominante na escola é a gestão democrática, onde se trabalha o planejamento participativo, pois envolve os servidores e a comunidade. Segundo a pesquisa a maioria trabalha de forma comprometida e sentem satisfação em contribuir participando do planejamento do processo decisório para melhoria da aprendizagem.

Perante os resultados apresentados através da pesquisa, conclui-se que no que foi possível observar e interpretar, que a escola pesquisada necessita de um trabalho voltado para a melhoria da gestão escolar, com especial atenção para planejamento estratégico, pois de acordo com os dados coletados, o gestor e as pessoas envolvidas no processo decisório não percebe a amplitude do planejamento estratégico como sendo macro, podendo englobar outros tipos de planejamento na área administrativa, financeira e pedagógica.

Partindo deste contexto sugere-se que os órgãos educacionais públicos venham fazer um planejamento estratégico, no sentido de capacitar os gestores e servidores da instituição pesquisada e os das demais escolas, sobre a importância do planejamento estratégico, para otimizar os recursos financeiros, capital humano e auxiliar o processo decisório.

## REFERÊNCIAS

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000. (Série Sucesso Profissional)

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Artmed, 2004.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento estratégico e processo decisório** – 2012.

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/> acessado em 20/06/2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização de Gestão da Escola**, 4. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. A aplicação do planejamento estratégico na escola. In: **Revista Gestão em Rede**, n. 19, Abr, p. 8-16, 2000.



OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas.** 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PERFEITO, Cátia D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar.** Revista Educação Brasileira. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

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

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP). E.E. Mossoró: **Jerônimo Vingt Rosado Maia-CAIC.** Mossoró-RN: CAIC, 2008.

SAPORITI, Rodrigo. Seja um Gestor Educacional. In: **Revista Profissão Mestre.** Curitiba-PR, v. 3, n. 35, p. 20-22, agosto. 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino.** 4. Ed. Ver. e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## APÊNDICE - A

### MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA. PESQUISA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR QUE AUXILIA NA TOMADA DE DECISÃO

---

Este questionário tem como objetivo conhecer melhor a maneira pela qual se dar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão escolar, se este contribui para auxiliar na tomada de decisão, melhorar os resultados na escola, e a percepção dos técnicos administrativos e professores sobre sua importância no processo decisório. As informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Assinale apenas uma alternativa por questão e não deixe nenhuma em branco.

Não é necessário identificar-se. A sua participação é de fundamental importância.

#### GERAL

##### Gênero

Masculino     Feminino

##### Faixa Etária

Até 30     De 31 a 40     De 41 a 50     Acima de 50

#### ESCOLARIDADE

<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Pós- Graduação
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Doutorado

#### Planejamento Estratégico

1. Na sua visão, o planejamento estratégico impacta na tomada de decisões e nos resultados?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

2. Na sua opinião, são observados os aspectos internos e externos da escola, com a finalidade de criar estratégias para construir o planejamento?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

3. Em sua opinião, para construir o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes (aquelas que surgem de qualquer parte e de qualquer pessoa da escola)?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

### **Gestão Escolar**

4. Você considera o planejamento estratégico uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

5. Você considera que seu Gestor planeja estrategicamente com a participação dos seus colaboradores?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

6. Em sua opinião, os Planejamentos Participativos devem envolver os gestores, alunos, professores, técnicos, pais de alunos e demais interessados na sua construção?

Sim     Não

Em caso negativo, quem deve participar: \_\_\_\_\_

---

---

---

### **Elaboração do Planejamento estratégico na Gestão escolar**

7. Você conhece alguma técnica de elaboração de planejamento que possa ser utilizado em ambiente escolar? Qual?

---

---

8. Em sua opinião, quais são as vantagens da gestão baseada em um planejamento estratégico?

- Facilita o controle das Ações necessárias para melhorias do processo educacional.
- Auxilia na tomada de decisão sobre as melhores estratégias de ampliação da escola de suas metas.
- Diminui o retrabalho e as perdas de materiais recursos e tempo.
- Outros \_\_\_\_\_

### **Os Planejamentos existentes na escola**

10. Quais dos planejamentos abaixo você já participou da elaboração:

- Planejamento Estratégico da Escola.
- Planejamento do Projeto de Inovação Pedagógica – PIP.
- Planejamento Financeiro
- Planejamento Anual de Disciplina

11. Você acredita na importância do planejamento para a melhoria dos indicadores da escola?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

### **Comprometimento das pessoas**

12. As pessoas contribuem com o Planejamento estratégico que auxilia na tomada de decisão?

- Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

13. Na sua opinião, as pessoas tomam melhores decisões quando fazem um planejamento?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

14. Na sua percepção, existe flexibilidade por parte das pessoas em relação a alguma mudança no planejamento estratégico?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

15. As pessoas da comunidade escolar são comprometidas em alcançar as metas traçadas no planejamento estratégico?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

## **APENDICE - B**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NA PESQUISA**

#### **Planejamento Estratégico**

1. Na sua visão de Gestor, quais os tipos de planejamentos que impacta na tomada de decisões e nos resultados?

2. Quais os critérios que são observados para construir o planejamento na escola?

---

---

3. Os planejamentos usados na escola são desenvolvidos visando resultados a longo, a médio ou em curto prazo? Porque?

---

---

---

4. Em sua opinião, para o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes (aquelas que surgem de qualquer parte e de qualquer pessoa da escola)? Justifique

---

---

---

### **Gestão escolar**

5. Realizando uma análise detalhada, qual estilo de gestão é predominante na escola?

Justifique:

---

---

---

6. Na sua percepção de Gestor, qual a importância do planejamento estratégico como auxiliar da tomada de decisão?

---

---

---

### **Elaboração do Planejamento estratégico na Gestão escolar**

7. Você conhece alguma técnica de elaboração de planejamento que possa ser utilizado em ambiente escolar? Qual?

---

---

---

8. Em sua opinião, qual é a melhor estratégia para comprometer a comunidade escolar com o planejamento estratégico:

---

---

---

9. Quais dos planejamentos abaixo você já participou da elaboração:

---

---

---

10. Você acredita na importância do planejamento para a melhoria dos indicadores da escola? Justifique:

---

---

---

11. Em sua opinião, os Planejamentos Participativos devem envolver os gestores, alunos, professores, técnicos, pais de alunos e demais interessados na sua construção?

Em caso negativo, quem deve participar:

---

---

---

### **Comprometimento das pessoas**

12. Como as pessoas podem contribuir com o Planejamento estratégico como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão?

---

---

---

13. Na sua percepção, existe alguma falta de flexibilidade das pessoas em relação a alguma mudança no Planejamento estratégico?

---

---

---

14. No seu ponto de vista, as pessoas são comprometidas em alcançar as metas traçadas no planejamento estratégico? Como:

---

---

---