

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA REALIZAR UM TRABALHO DE GESTÃO SISTEMATIZADO COM ÊNFASE EM UMA ESCOLA NA CIDADE DE MANAUS/AMAZONAS

Deivila Alves Mota¹
Carlos Eduardo Mota Lopes²

RESUMO

Muitos estudiosos argumentam que a correlação do planejamento estratégico e o desempenho acadêmico na Escola Pública não foram claramente estabelecidos e que, embora o planejamento estratégico não seja o único contribuidor para o alto desempenho, escolas com estratégias executadas de maneira excelente têm melhor desempenho do que suas equivalentes. O que é planejado e acompanhado, se consegue perceber os resultados e onde precisa de mudanças. Em 2014, houve a implementação nas escolas municipais de Manaus, e com isso, as equipes escolares estão conseguindo visualizar de maneira organizada o resultado do seu trabalho, verificando onde precisa melhorar. O objetivo geral deste estudo foi: Analisar a eficácia dos processos de utilização do planejamento estratégico como tipo de gestão adotado, na Escola Municipal, na cidade de Manaus/ Amazonas. A pesquisa utilizada foi a exploratória descritiva com enfoque qualitativo quantitativo, pesquisa documental em documentos da Escola, além da aplicação de um questionário estruturado sobre a gestão da Escola com professores, pedagogo(a) e funcionários administrativos. As principais conclusões do estudo foram: a escola pratica o planejamento estratégico formal e o planejamento estratégico está positivamente correlacionado ao desempenho acadêmico dos alunos. Além disso,

1 Mestre do Curso de Ciências da Educação da Universidad de la Integración de las Américas - UNIDA, deivila_alves@hotmail.com;

2 Mestre do Curso de Ciências da Educação da Universidad de la Integración de las Américas - UNIDA, carlos_edumota@yahoo.com.

também foi verificado que a gestão tem o apoio do assessor de gestão, responsável pela implementação do planejamento estratégico nas escolas, o que permite a exaustiva análise ambiental, envolvendo a equipe escolar em grande medida, e mais ainda, os planos estratégicos desenvolvidos são implementados efetivamente, uma vez que há o acompanhamento das ações, reunião estratégica e replanejamento quando necessário. Portanto, o planejamento estratégico é uma prática importante dentro da gestão democrática da Escola. A principal recomendação neste estudo é para a gestão aprimorar o planejamento estratégico investindo recursos, tempo e energia na implementação das estratégias.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégico, Escola, Gestão, Desempenho.

INTRODUÇÃO

Cada organização possui um ambiente interno e um externo que são interdependentes. A contínua evolução e interação dos componentes do ambiente interno e a natureza turbulenta e dinâmica do ambiente externo ocasionada por constantes mudanças na competição, economia, tecnologia, aspectos político-jurídicos e fatores sócio-culturais-demográficos, tornando a gestão estratégica popular na compreensão de uma posição estratégica da organização e escolhas estratégicas em busca de desempenho excelente.

A teoria da contingência postula que as organizações são sistemas abertos e não existe uma maneira melhor de gerenciar uma organização. Isso ocorre porque as mudanças ambientais rápidas apresentam-lhes várias oportunidades, ameaças e restrições.

Várias teorias organizacionais e econômicas abordaram o desempenho da empresa, cimentando o fato de que o desempenho é o objetivo principal de toda organização. Na década de 1960, a base de recursos de uma empresa destacou-se como a explicação mais popular de por que uma empresa poderia ter um desempenho melhor do que outra.

No entanto, durante os anos 1970-1980, os economistas analisaram os problemas da empresa e da indústria sob a teoria da Economia da Organização Industrial, cuja estrutura principal é o paradigma Estrutura-Conduto-Desempenho. O paradigma buscou identificar a correlação entre o desempenho de uma indústria, a conduta de suas empresas e a estrutura da indústria.

O equivalente do paradigma Estrutura-Conduto-Desempenho da teoria da Economia da Organização Industrial é a estrutura de Desempenho de Estratégia Ambiental, na qual o desempenho é moldado por escolhas estratégicas baseadas na dinâmica ambiental. As organizações são *Environmental Serving Organization* (ESO), que está dentro da premissa dos sistemas abertos. Depois de 1980, a contribuição dos cientistas comportamentais com foco na otimização e no papel do comportamento organizacional tornou-se profunda.

Portanto, a questão essencial é se o planejamento estratégico melhora ou não os níveis de desempenho das instituições.

No Brasil, a educação ajuda a impulsionar a agenda econômica e social do governo, fornecendo uma força de trabalho qualificada, gerando uma sociedade civilizada e promovendo a cidadania ativa (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996; Constituição Federal de 1988 – CF).

O objetivo das Escolas municipais no Brasil é equipar os alunos com conhecimentos, habilidades e valores para competir na obtenção de cursos e faculdades de qualidade, além de entrar no mercado de trabalho.

A classificação das Escolas e do desempenho individual dos alunos em nível nacional, estadual e municipal intensificou a competição entre as escolas públicas. As partes interessadas na educação, consequentemente, adotaram o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para diagnosticar o ambiente competitivo, alocar recursos de forma adequada e garantir uma vantagem competitiva sustentável por um longo período.

Abordagem do problema: o que motivou essa pesquisa foi a implementação do Planejamento estratégico em uma Escola Municipal de Manaus/ Amazonas, que a princípio não tinha uma organização sistemática e estratégias bem definidas, uma vez que não tinham claro onde queriam chegar. Com o novo modelo de gestão houve resistência durante o processo, mas percebeu-se evolução nos resultados finalísticos da escola. Buscar entender a dinâmica desse trabalho voltado para resultados é o que levou aos seguintes questionamentos:

Pergunta Central: Qual a eficácia dos processos de utilização do planejamento estratégico como tipo de gestão adotado, pela Escola Municipal, na cidade de Manaus/Amazonas? **Pergunta específica:** Como planejar as ações de forma eficiente para atingir os resultados envolvendo toda a comunidade escolar? Como acompanhar de forma eficaz a implementação das ações do plano avaliando seus resultados?

Objetivo Geral: Analisar a eficácia dos processos de utilização do planejamento estratégico como tipo de gestão adotado, na Escola Municipal, na cidade de Manaus/Amazonas. **Objetivos específicos:** Verificar como o planejamento estratégico auxilia o gestor escolar na organização dos planos para obter os resultados esperados; Descrever como acontece o acompanhamento das ações e avaliação dos resultados que foram planejados.

Hipótese: Se depois de implementado o planejamento estratégico na escola, os resultados como um todo tem avançado de forma positiva a cada período, então presume-se que o mesmo pode ser utilizado como instrumento para realizar um trabalho de gestão sistematizado e direcionado na busca de resultados, pois constitui um caráter de atuação que objetiva promover a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais, com o intuito de garantir o avanço dos processos socioeducacionais da instituição de ensino. Entende-se, dessa forma, que se há uma

organização da gestão, o objetivo final da aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, será alcançado.

Justificativa: A pesquisa desenvolvida justifica-se por garantir a qualidade da educação por meio da otimização dos fluxos e das tarefas, tendo como foco a melhoria dos resultados no processo de ensino-aprendizagem, direcionando o trabalho para o crescimento da instituição de maneira que as ações possam ir ao encontro dos objetivos e das metas estipuladas.

Nesse contexto, a Escola Municipal na cidade de Manaus/AM tem a clareza do gerenciamento das ações, do seu propósito de existência, organizando seu trabalho, levando em conta a realidade na qual está inserida, permitindo que a equipe diretiva, professores, alunos e pais sejam partícipes dessa realidade e fundamentais na construção de uma escola democrática, ativa e participativa. Dessa forma, sabem exatamente onde chegar e qual o trabalho a ser realizado.

Diante do exposto, tanto a equipe diretiva, professores, colaboradores, pais e alunos se beneficiam com toda a abordagem da temática proposta. O que justifica esse estudo.

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida em uma Escola Municipal da cidade de Manaus/AM, está organizada em dois turnos, matutino e vespertino, do Ensino Fundamental II. Os alunos atendidos são oriundos do Bairro Cidade de Deus e suas adjacências, Alfredo Nascimento, Val Paraíso, Braga Mendes, Monte Sião e Aliança com Deus da cidade de Manaus-AM.

A escola tem uma gestão direcionada pela metodologia GIDE Avançada (Gestão Integral da Educação Avançada) que tem como método o PDCA que é um método gerencial de soluções de problemas e conquistas de metas.

Dentre os projetos desenvolvidos, destacam-se: “Adolescentes cuidando das nascentes” (projeto que ganhou premiação), “Geotécnicas associadas ao ensino de geografia nas escolas públicas”, “Práticas pedagógicas para o ensino de geografia - Conscientização e preservação ambiental” e “Matemática viva”

A presente pesquisa tem um propósito exploratório descritivo que segundo Gil (2014) se caracteriza pelo fato de o pesquisador acabar de iniciar a pesquisa e deseja entender o tópico como um todo. A pesquisa descritiva é a pesquisa que visa descrever ou definir o tema em questão.

Assim a pesquisa exploratória é pesquisa preliminar para esclarecer a natureza exata do problema a ser resolvido. Já a pesquisa descritiva é aquela que busca o quê do objeto de estudo, ao invés do porquê. Como o próprio nome indica, busca descrever e explicar o que está sendo investigado, mas não dar os motivos pelos quais isso ocorre (GIL, 2014).

A pesquisa descritiva refere-se aos métodos que descrevem as características das variáveis em estudo. Esta metodologia centra-se em responder às questões relacionadas com “o quê” do que com o “porquê” do sujeito de pesquisa (GIL, 2014).

O foco principal da pesquisa descritiva é simplesmente descrever a natureza dos dados demográficos em estudo, em vez de focar no “porquê”. A pesquisa descritiva é chamada de método de pesquisa observacional, pois nenhuma das variáveis do estudo é influenciada durante o processo da pesquisa.

O enfoque trata-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa,

“Ao tratar das abordagens qualitativas e quantitativas de pesquisas científicas, esclarece que enquanto os cientistas sociais que trabalham com estatística visam criar modelos, descrever e explicar fenômenos que produzem regularidades, a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Entre elas há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações.” (MINAYO, 2009, P.22).

Em virtude do exposto, o enfoque é qualitativo, pois busca informações para a compreensão da complexidade e os detalhes das informações buscando se aprofundar sobre as motivações, ideias e as atitudes da equipe escolar com relação a temática. E, tem o enfoque quantitativo pelo fato de apresentar números confirmando os objetivos da pesquisa.

Foi investigado junto à equipe diretiva e professores, através de questionários sobre o conhecimento da equipe quanto o tipo de gestão aplicada, o conhecimento do andamento das ações e avaliação dos resultados da escola.

Foi realizado um levantamento documental da escola, permitindo assim ter o conhecimento da organização do planejamento estratégico, bem como o marco referencial, as metas e objetivos estabelecidos, a matriz S.W.O.T., os indicadores de desempenho, os planos pedagógico e ambiental da escola, como acontece o acompanhamento e avaliação do que está sendo desenvolvido, os resultados que a escola tem alcançado. O questionário pode ser definido,

“como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” (GIL, 1999, p.28)

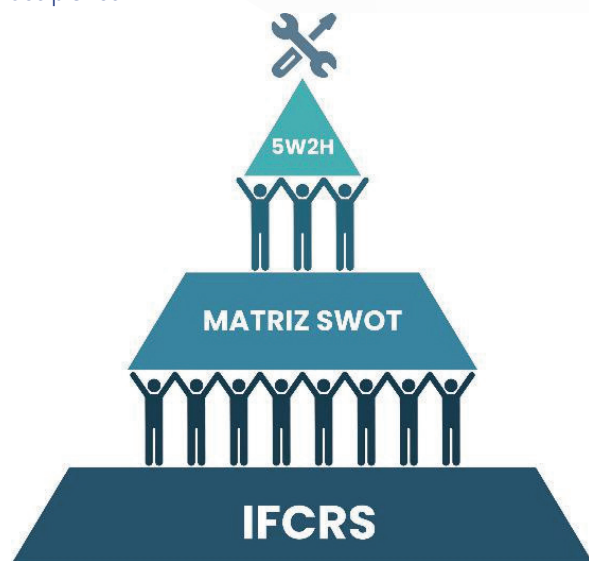
Os dados foram descritos, analisados e interpretados de forma exploratória, descritiva, e apresentados através de infográficos que apontarão a sintetização dos levantamentos realizados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para buscar as respostas necessárias baseadas no segundo objetivo específico e verificar como o planejamento estratégico auxilia o gestor escolar na organização dos planos para obter os resultados esperados, foram realizadas observações no passo a passo da implementação do planejamento estratégico da escola junto a assessora de gestão, um levantamento material e documental e um questionário de autorrelato, onde foram observadas as ferramentas que auxiliam a gestão.

No levantamento documental, tanto físico quanto digital, e com observações acompanhando o fazer do assessor de gestão, pôde-se perceber que a escola possui toda a sua documentação organizada, com os levantamentos dos resultados de indicadores de desempenho com fatores de forte impacto, considerados prioritariamente numa perspectiva gerencial, com vistas aos resultados de excelência, esse levantamento tem uma ferramenta chamada IFC'RS – Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social. Possui também, suas ferramentas de Matriz Swot com as análises das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; e os planos elaborados na ferramenta 5W2H. Conforme figura 1:

Figura 1 - Construção dos planos



Fonte: Pesquisadora, 2024

Depois de realizada a análise documental, foi realizado um questionário com a seguinte pergunta, através do Google Forms: Você conhece as ferramentas do planejamento estratégico usadas para elaboração dos planos? Para que fossem extraídas as informações referentes ao conhecimento da equipe com relação as ferramentas utilizadas (IFC'RS, Matriz Swot e 5W2H).

Para buscar as respostas necessárias foi realizada uma análise exploratória onde foi possível observar que o gestor tem o apoio de um assessor de gestão (profissional com formação em planejamento estratégico proporcionada pela alta direção) que orienta a implementação de todo o processo do planejamento estratégico na escola.

Através de observação, análise documental e respostas do questionário, percebeu-se como o planejamento estratégico auxilia o trabalho do gestor na escola e o método gerencial de solução de problemas e conquistas de metas que direciona o trabalho na escola é o PDCA, constituído das iniciais PLAN (Planejar), Do (Executar o planejado), Check (Verificar planos e resultados) e Action (Tomar ações corretivas quando necessário e/ou padronizar o que deu certo).

De acordo com as observações, percebeu-se que o assessor de gestão realiza a visita à escola um dia da semana para auxiliar o gestor escolar e toda a equipe. Esse assessor faz o levantamento de dados dos indicadores já estabelecidos pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus, esses indicadores

perpassam pela dimensão ambiental, dimensão pedagógica e dimensão de resultados que é a aprovação, permanência dos estudantes na escola, estudantes alfabetizados, distorção idade-série e resultados dos alunos nas provas externas (participação dos alunos na prova da ADE – Avaliação de Desempenho do Estudante – prova elaborada e realizada pela própria Secretaria Municipal de Educação Manaus).

A ferramenta utilizada na escola para acompanhamento de indicadores é chamada de IFC'RS – Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social. Esse é um levantamento dos indicadores que correspondem aos resultados do ano anterior, o que mostra ao gestor escolar a realidade da escola, quais os pontos principais que ele deve direcionar os esforços e ações, tendo como base o Princípio de Pareto, regra 80/20, que diz que cerca de 20% do esforço que se dedica ao trabalho é responsável por 80% do desempenho.

Uma outra ferramenta utilizada para contribuir com a gestão para o direcionamento da construção dos planos é a Matriz Swot, que é uma análise estratégica das forças e fraquezas do ambiente interno, as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A análise do ambiente é cifrada em identificar as oportunidades que se apresentam para a instituição e as ameaças que se vislumbram no futuro através do SWOT, que nos dirá quais são as ameaças e oportunidades que a organização possui, bem como identificar os pontos fracos e fortes para poder fazer um planejamento estratégico adequado, de acordo com a escola.

Considera-se valioso que o trabalho de uma equipe de cenário educacional consista em observar a abundância de dados no mundo exterior, que possam permitir o sucesso escolar do plano estratégico, desenvolvendo assim o pensamento lógico, ético e profissional. Inevitavelmente, o planejamento torna-se um processo que se realiza de forma permanente, participativa e consensual: não há planejador, mas um facilitador do planejamento situado na comunidade educativa; mesmo que se torne um sistema de auto-organização, auto-regulação e auto-planejamento.

Na abordagem do planejamento estratégico, um dos resultados paralelos mais esperados é o desenvolvimento do pensamento estratégico, como uma mudança de perspectiva em que a organização é vista como uma missão onde esforços conjuntos resultam em benefício comum. Dessa forma, o planejamento educacional torna-se proativo, participativo e voltado para o impacto na sociedade.

É importante salientar que o planejamento estratégico considera elementos básicos como missão, visão, objetivos, estratégias, metas, ações e indicadores; que sejam referências para a instituição quanto ao alcance máximo das finalidades sob sua responsabilidade. Portanto, a escola, depois de todas as análises de sua realidade, utiliza a ferramenta para construir os planos, chamado de 5W2H, Deivila (2023, p.381) destaca:

“Que é um checklist administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas: Os 5W: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?), Who (por quem será feito?) e os 2H: How (como será feito?) e How Much (quanto vai custar?). A ferramenta 5W2H é formada pelas respostas para essas sete perguntas essenciais de qualquer planejamento”.

Através das Ferramentas de Gestão, o gestor juntamente com a equipe escolar, pensam em estratégias, ações de médio e longo prazo, necessárias para alcançar metas satisfatórias nos seus indicadores. “É preciso reforçar sistematicamente a ideia de que a meta é fundamental, pois ela indica o Norte, mobiliza as pessoas e as motiva a analisar o caminho.” (GODOY, 2015)

Conforme observado, a escola utiliza as ferramentas IFC’RS, Matriz Swot, 5W2H para a construção do planejamento estratégico da escola, para gerenciar de forma efetiva os resultados almejados. Cada ferramenta tem seu papel fundamental perpassando pelo levantamento de dados, análise e enfim a elaboração das ações e procedimentos em busca do atendimento às metas.

Em referência, no tempo da pandemia, devido ao COVID-19 houve muitas limitações e mudanças em todos os campos, ainda mais no setor da educação, deixando-o vulnerável. Mesmo com muitas dificuldades encontradas, foi desenvolvido um plano estratégico pela alta direção e o acompanhamento era realizado pelos assessores de gestão junto às escolas, tudo via online. Mas, claro que não preencheu todas as lacunas do período difícil vivido e hoje existem outros planos estratégicos em busca de preencher essas lacunas que ficaram do período pandêmico.

Nessa abordagem, aferiu-se que o planejamento estratégico está bem implementado, uma vez que é utilizado as ferramentas de gestão mencionadas anteriormente pela escola.

Em síntese, pode-se perceber que o planejamento estratégico auxilia o gestor da escola na organização dos planos, pois dentro desse quadro de ideias, é possível afirmar que o planejamento estratégico busca envolver ativamente todas as pessoas da organização em seu desenho, com o objetivo de alcançar um maior nível de comprometimento no momento de sua implementação, onde os responsáveis pela educação possam operar estratégias completas eficazes e fáceis de entender. Assim, o órgão dirigente deve promover o planejamento de programas de melhoria contínua dos docentes, trabalhando temáticas que respondam às suas necessidades formativas, em espaços como colegiados de trabalho, jornadas de reflexão sobre a prática, com o objetivo de potencializar competências e habilidades para melhorar a prática de ensino, não esquecendo dos demais funcionários da escola que também fazem parte de todo o processo.

Com vistas a conhecer como acontece o acompanhamento das ações dos planos, foi realizado uma análise documental e participação em uma reunião de RADM – Relatório de Análise de Desvio de Metas. A participação na reunião teve como objetivo observar a dinâmica das análises dos acompanhamentos das ações e procedimentos dos planos, assim como a análise das causas dos maus resultados, ou seja, causas do não atingimento de metas e a socialização das práticas de sucesso que impulsionaram bons resultados.

É realizada ao final de cada bimestre uma reunião chamada de RADM – Relatório de Análise de Desvio de Metas, nessa reunião a equipe escolar se reúne para análise de resultados dos indicadores finalísticos, levantam as causas de problemas, planejam ações corretivas e, também comemoram seus bons resultados com socialização de boas práticas.

Nas instituições educativas existem vários problemas que devem ser abordados por todos os atores educativos, pelo que é necessário desenhar, implementar, monitorar e avaliar de forma colaborativa um plano estratégico. Para o levantamento das causas a escola utiliza o Diagrama de Causa e Efeito também conhecido como Diagrama de Ishikawa, Espinha de Peixe, que tem como objetivo ajudar a equipe a chegar nas causas reais de problemas que acometem nos processos, descobrindo os fatores que resultam em uma situação indesejada dentro da realidade específica de cada escola.

Nas instituições educativas existem vários problemas que devem ser abordados por todos os atores educativos, pelo que é necessário desenhar, implementar, monitorar e avaliar de forma colaborativa um plano estratégico. Para o levantamento das causas a escola utiliza o Diagrama de Causa e Efeito também conhecido como Diagrama de Ishikawa, Espinha de Peixe, que tem como objetivo ajudar a equipe a chegar nas causas reais de problemas que acometem nos processos, descobrindo os fatores que resultam em uma situação indesejada dentro da realidade específica de cada escola.

Para se elaborar o Diagrama de Causa e Efeito é necessário a: discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando se processa, como ocorre, onde ocorrem, áreas envolvidas e escopo; descrição do efeito (problema ou condição específica) no lado direito do diagrama; levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama; análise do Diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrências das diferentes causas.

O Diagrama de Causa e Efeito serve para identificar os fatores que determinam resultados que desejamos obter (processo, desempenho, oportunidade), as causas de problemas que precisamos evitar (defeitos, falhas, variabilidade). Esta técnica é normalmente utilizada quando se tem uma quantidade muito grande de informações para uma questão relacionada a um determinado problema [...] O diagrama pode identificar problemas antes de uma coleta e análise de dados[...]. O diagrama é aplicado às organizações, pois oferecem condições de detectar diversas possíveis causas e efeitos.

Figura 2 - Acompanhamento e avaliação dos planos



Fonte: Pesquisadora, 2023

Na reunião do RADM – Relatório de Análise de Desvio de Metas – acontece a socialização das boas práticas, no caso as práticas em que os alunos conseguiram alcançar bons resultados.

Depois das análises do não alcance de metas, é realizado um plano para bloquear as causas de problemas.

Em síntese, pode-se observar que o desenvolvimento da gestão educacional é como a base da excelência institucional; estabelecer metas e estratégias são pressupostos sobre problemas e necessidades educacionais; ter metas e objetivos claros e mensuráveis dentro dos prazos estabelecidos. O planejamento estratégico como parte de qualquer processo de gestão é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de qualquer instituição. Dessa forma, é necessário promover uma mudança positiva, fazendo com que as instituições de ensino passem de um estado realista para um estado desejado e alcançável, por meio da identificação de fragilidades, fortalezas e oportunidades.

Assim, o planejamento estratégico é um importante fator que orienta a instituição de ensino, para o alcance da visão comum. Da mesma forma, destaca-se a importância do monitoramento e da avaliação, pois ajudam a determinar como está a instituição, quais objetivos se espera alcançar e quais estratégias implementar. O planejamento estratégico educacional é baseado no modelo de gestão estratégica com abordagem reflexiva, colaboração crítica, desenvolvimento de liderança com base nas realidades do contexto e também considera a capacidade das pessoas.

Em resumo, observa-se que a escola utiliza as ferramentas de gestão, acompanha os resultados e trata os desvios através de uma análise detalhada para poder atender às metas que foram definidas no planejamento, com vistas a cumprir sua missão e alcançar a visão de futuro construídas no marco referencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa expõe, a seguir, suas conclusões referentes aos objetivos específicos e ao objetivo geral estabelecidos para o estudo de caso na Escola Municipal da cidade de Manaus/AM, no que diz respeito à consecução do seu desenvolvimento organizacional por meio do seu planejamento estratégico.

O processo de planejamento estratégico da escola deu início à flexibilização estrutural da instituição. A elaboração do plano estratégico da escola

promoveu, em certa medida, a integração entre os níveis superior, intermediário e operacional do órgão, sendo um ponto de partida para a descentralização do poder decisório, pois as estratégias organizacionais foram discutidas e decididas pela comunidade escolar como um todo e em seguida complementadas pelos planos de ação, formulados pela base operacional. Desde a fase inicial de elaboração, o plano estratégico da escola ensaiou a formação de equipes de trabalho, o que veio a ser consolidado pela implementação dos programas e projetos pedagógicos e administrativos.

No que se refere a responder à questão geral de pesquisa: Qual a eficácia dos processos de utilização do planejamento estratégico como tipo de gestão adotado, pela Escola Municipal, na cidade de Manaus/Amazonas? Em primeira instância, conclui-se que os elementos mencionados foram teorizados, posteriormente integrados no instrumento de pesquisa para finalmente estruturar o Modelo de Qualidade. Fundamentalmente como elementos normativos, considera-se em relação à Missão e Visão pela relevância da Filosofia Institucional como eixo norteador de todo o Planejamento Estratégico, nos elementos estratégicos estão os indicadores e o trabalho da administração para o alcance das conquistas. Nos elementos operacionais, foram considerados treinamentos e procedimentos.

Conclui-se que o objetivo geral foi atendido no sentido de elaborar um estudo para a qualidade e prospecção do Planejamento Estratégico a partir da integração de elementos normativos, estratégicos e operacionais com base em aspectos de estrutura e comportamento organizacional pessoal técnico e administrativo de apoio, além do pessoal administrativo não docente.

Quanto aos objetivos específicos de verificar como o planejamento estratégico auxilia o gestor escolar na organização dos planos para obter os resultados esperados; descrever como acontece o acompanhamento das ações e avaliação dos resultados que foram planejados, todos foram comoravados a contento. Uma vez que foi identificado a organização e o cuidado na construção da identidade estratégica e que existe todos as ferramentas para a construção do plano de ação efetivo e que existe um acompanhamento e avaliação dos resultados do plano.

A metodologia qualitativa quantitativa favoreceu essa integração por meio de uma profundidade correlacional para mostrar quais elementos afetam e assim tomam decisões para o futuro da organização.

A metodologia qualitativa quantitativa era ideal, no entanto; recomenda-se a realização de outro estudo que considere outras variáveis como trabalho em equipe e liderança, embora; o pessoal administrativo pode otimizar procedimentos, resultados interessantes e importantes, também podem ser obtidos a partir dessas variáveis que influenciam a dinâmica e que propiciam o comportamento organizacional rumo à consolidação. Será necessário fazer comparações com o planejamento estratégico anterior para verificar a trajetória e a diferenciação desejada que por sua vez permite responder às necessidades atuais e às perspectivas para os próximos cinco anos.

Em síntese, conclui-se que o planejamento estratégico da escola, é implementado, conduzindo perfeitamente ao seu desenvolvimento organizacional. A execução do plano estratégico afeta diretamente variáveis estruturais e comportamentais do seu ambiente interno, provocando mudanças em resposta a prováveis oportunidades e ameaças do ambiente externo, configurando assim os mesmos princípios do Desenvolvimento Organizacional, embora ainda seja necessário fazer a integração do quadro completo de pessoas da escola.

Portanto, diante das conclusões enumeradas anteriormente, pode-se responder ao seguinte questionamento: A utilização do planejamento estratégico é eficaz enquanto modelo de gestão adotado, pela Escola Municipal, na cidade de Manaus/AM? Resposta: SIM.

O planejamento estratégico educacional é entendido como a implementação de um conjunto de etapas com abordagem participativa, que permite a uma organização definir sua visão e missão por meio de um processo de análise e reflexão efetiva e colaborativa sobre os pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças para enfrentar o futuro com ações, desde que determinem como se desenvolve um processo de gestão estratégica para tomar decisões, avaliar e selecionar alternativas de atividades consideradas eficazes e eficientes.

Um verdadeiro plano estratégico é uma ferramenta que contribui diretamente com as diversas áreas de uma entidade, levando em consideração a missão e visão institucional, além de atender aos objetivos.

O plano estratégico não deve deixar de lado a figura do professor, pelo contrário, tem a obrigação de considerar aspectos que fortaleçam o papel do profissional na educação, como a implementação de diversas formações em prol do seu trabalho, proporcionando instalações adequadas, onde exercer sua função e reconhecer as diversas conquistas que estão obtendo.

O planejamento estratégico tem como uma de suas finalidades mais relevantes, fortalecer a aprendizagem coletiva. Este é o momento onde deve aproveitar ao máximo as diferentes competências e habilidades que caracterizam os alunos e ver como isso alimenta a aprendizagem cooperativa, claro que é constantemente orientada pelo professor.

A implementação de um bom planejamento estratégico permite que as instituições atuem de forma positiva, cumprindo com eficiência o que está estabelecido na visão e missão, prestando assim um serviço de qualidade; porque seus atores e áreas trabalham favoravelmente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em <http://www.senadofederal.gov.br> Acesso em 27 de jan de 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – Lei n. 9.394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996. Disponível em <http://www.senado-federal.gov.br> Acesso em 27 de jan de 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Gestão escolar**. Secretaria de Educação Básica. Curricular. Brasília, DF: MEC. Base Nacional Comum 2020. Disponível em <http://www.mec.gov.br> Acesso em 27 de jan de 2023.

GIL A. C. **Metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Melhorar resultados da educação: será que os gestores sabem?** Belo Horizonte (MG): Libretterria, 2015.

GUIMARÃES, Silviany da Silva Coutinho. **O planejamento estratégico e a missão da escola: um estudo de caso**. Dissertação (Pós graduação em Educação) – Universidade Federal de Goiás, regional Jataí, Goiás, 2017.

MINAYO, M. C. **O desafio da pesquisa social**. In: Minayo, M. C. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MOTA, Deivila Alves. **A importância do Planejamento estratégico como instrumento direcionador da gestão escolar: um estudo de caso em escolas públicas municipais de Manaus – AM**. In: OLIVEIRA, Criscianne Andrade de; SILVA, Ellen

de Moraes. (org.). Gestão pública: diálogos interdisciplinares. – São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.

PARENTE FILHO, José. **Planejamento estratégico na educação. Brasília: Plano Editora, 2003.**