

ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ROTINAS PEDAGÓGICAS EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL EM RONDON DO PARÁ

Grace Gomes Guimarães¹

Carlos Cesar Santos²

Rogério Ruas Machado³

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar como as ferramentas de planejamento estratégico podem ser incorporadas nas rotinas pedagógicas de uma instituição educacional para promover a excelência no ensino. O estudo visa a entender o papel dessas ferramentas na melhoria contínua da qualidade educacional, oferecendo suporte à gestão escolar e otimizando o processo de tomadas de decisão. Caracteriza-se como estudo de caso qualitativo em uma escola pública de Ensino Fundamental dos anos finais, localizada em Rondon do Pará-PA. A pesquisa empregou entrevistas com roteiros semiestruturados para coletar dados e percepções dos envolvidos, proporcionando uma análise detalhada das práticas administrativas e pedagógicas. Ao destacar a importância da criação de estratégias de gestão em ambientes não empresariais, as descobertas contribuem significativamente para a área da educação, introduzindo métodos inovadores de gestão e decisão. Além disso, expande o escopo prático da administração ao fortalecer a relação entre teoria administrativa e prática educacional. Revela como ferramentas de gestão estratégica, tradicionalmente utilizadas no setor empresarial, podem ser adaptadas por profissionais da educação sem formação específica em administração. A familiarização com essas ferramentas permite que os educadores observem as necessidades específicas da escola e escolha a mais adequada, facilitando a efetivação e eficácia de projetos educacionais ao longo do ano letivo.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão escolar; Projeto Político Pedagógico.

ADOPTION OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS IN PEDAGOGICAL ROUTINES AT AN ELEMENTARY SCHOOL IN RONDON DO PARÁ

ABSTRACT

This research aims to investigate how strategic planning tools can be incorporated into the pedagogical routines of an educational institution to promote excellence in teaching. Aims to understand the role of these tools in the continuous improvement of educational quality, supporting school management, and optimizing the decision-making process. A qualitative case study in a public elementary school for the final years, located in Rondon do Pará-PA. The research employed semi-structured interviews to collect data and perceptions from those involved, providing a detailed analysis of administrative and pedagogical practices. Highlights the importance of implementing management strategies in non-business environments. The findings contribute significantly to the field of education, introducing innovative methods of management and decision-making. Furthermore, it expands the practical scope of administration by strengthening the relationship between administrative theory and educational practice. Reveals how strategic management tools, traditionally used in the business sector, can be adapted by education professionals without specific training in administration. Familiarization with these tools allows educators to observe the specific needs of the school and choose the most appropriate one, facilitating the implementation and effectiveness of educational projects throughout the academic year.

Keywords: strategic planning; school management; Pedagogical Political Project.

¹ Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA. Marabá/PA, Brasil. <https://orcid.org/0009-0009-5082-3666>

² Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA. Marabá/PA, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-3666-3896>

³ Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA. Marabá/PA, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-9760-6663>

ADOPCIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS RUTINAS DE ENSEÑANZA DE UNA ESCUELA PRIMARIA DE RONDON DO PARÁ

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo investigar cómo las herramientas de planificación estratégica pueden incorporarse a las rutinas pedagógicas de una institución educativa para promover la excelencia en la enseñanza. Pretende comprender el papel de estas herramientas en la mejora continua de la calidad educativa, ofreciendo apoyo a la gestión escolar y optimizando el proceso de toma de decisiones. Se caracteriza por ser un estudio de caso cualitativo en una escuela pública de enseñanza primaria situada en Rondon do Pará-PA. La investigación utilizó entrevistas con guiones semiestructurados para recoger datos y percepciones de los involucrados, proporcionando un análisis detallado de las prácticas administrativas y pedagógicas. Al destacar la importancia de la aplicación de estrategias de gestión en entornos no empresariales, los resultados aportan una contribución significativa al campo de la educación al introducir métodos innovadores de gestión y toma de decisiones. Además, amplía el alcance práctico de la administración al reforzar la relación entre la teoría administrativa y la práctica educativa. Revela cómo las herramientas de gestión estratégica, utilizadas tradicionalmente en el sector empresarial, pueden ser adaptadas por profesionales de la educación sin formación específica en administración. La familiarización con estas herramientas permite a los educadores observar las necesidades específicas de la escuela y elegir la más adecuada, facilitando la puesta en práctica y la eficacia de los proyectos educativos a lo largo del curso escolar.

Palabras clave: planificación estratégica; gestión escolar; Proyecto Político Pedagógico.

Submetido em: 17/6/2024

Aceito em: 6/2/2025

Publicado em: 24/4/2025

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico desempenha um papel basilar para levar qualquer organização ao encontro de seus objetivos, mas depende de uma construção fundamentada nas forças que ela possui, relacionadas com o meio ambiente em que se está inserida. Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 24), as “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”, ou seja, o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que permite às empresas encontrarem diversas maneiras de se posicionarem à frente de seu concorrente e atingirem os objetivos almejados.

Este trabalho apresenta um estudo sobre as ferramentas de gestão estratégica nas práticas de planejamento e desenvolvimento de projetos e do Projeto Político Pedagógico em uma escola de Ensino Fundamental da cidade de Rondon do Pará – PA, trazendo a visão dos gestores e demais atores envolvidos no processo, como coordenadores, conselho escolar e professores.

Para tal, faz-se necessário compreender que a pedagogia é uma ciência completa, independente e própria, e, conforme destaca Franco (2008), tem sido observada por diferentes óticas pelas demais ciências e descaracterizada de seu viés de interpretação ideológico; dessa forma, precisa desligar-se das demais ciências para dar conta de seu papel libertador, democrático e de emancipação da sociedade.

Dito isso, é importante frisar que as inferências descritas não pretendem vincular as ações pedagógicas às administrativas de forma que se entenda que uma precise da outra, ou mesmo dizer que a escola é ineficiente, porque não aplica as ferramentas corretamente. A proposta é fornecer outras abordagens para que a prática pedagógica continue sendo humanizadora, política e que produza melhores resultados no exercício pedagógico.

A administração tem como principal foco a organização das empresas, buscando maior eficiência, isto é, fazer mais com menos custos (Souza, 2008) no planejamento dos processos, usos de recursos materiais, pessoais e financeiros e ainda no relacionamento da empresa com o público. Nesse sentido, fazer a intersecção dessas duas grandes áreas – pedagogia e administração – é fazer a potencialização em suas ações já existentes em busca de resultados melhores.

Com o objetivo de analisar como as ferramentas de gestão estratégica podem ser aplicadas nas rotinas administrativas e pedagógicas escolares para o alcance dos resultados e melhoria da qualidade da educação, auxiliando na gestão e tomadas de decisão, a questão que norteia esta pesquisa é: Como o planejamento estratégico pode contribuir na gestão escolar e nas rotinas pedagógicas da escola?

Para que se chegasse à resolução da questão supra, realizou-se um estudo de caso único em uma escola municipal de Ensino Fundamental, anos finais, de modo a identificar seus processos de trabalho do fazer educativo, como normas, planejamentos, formações continuadas e integração entre profissionais, a fim de identificar se/ou quais ferramentas seriam passíveis de aplicabilidade para atingir o objetivo desta pesquisa.

Os resultados desta investigação contribuem com o entendimento de quais ferramentas são aplicáveis nas rotinas não empresariais, mesmo com profissionais que são formados em áreas diferentes, mas que, ao entenderem sua funcionalidade, consigam transpor para suas necessidades, facilitando seu processo de trabalho por meio da otimização de ações.

Buscou-se cooperar com a ampliação das áreas de ação do administrador ao desvinculá-lo do ambiente empresarial e integrá-lo a qualquer ambiente em que exista produção de bens ou serviços, sendo eles educacionais, sociais, culturais, de saúde, formais ou informais, bem como também abrir ao pedagogo outras áreas com instrumentos que adicionem e criem uma escola mais robusta para atender seus complexos públicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A escola, a empresa e seus processos

Enquanto a pedagogia encontra na administração o aspecto racional, processual na organização de tarefas, a administração encontra na pedagogia a capacitação de pessoas, aprendizagem organizacional, investimento no capital humano e crescimento intelectual das pessoas como aspectos mais importantes na organização, uma vez que, segundo Libâneo (2010, p. 55), o trabalho pedagógico não se restringe a ambientes escolares, mas a qualquer lugar que se tenha ensino-aprendizagem propriamente dito. O autor consente ao afirmar que “todo trabalho docente é pedagógico”, mas destaca que nem todo trabalho pedagógico é docente ou está ligado ao espaço físico escolar.

Elucidar sobre o espaço do profissional ao administrador também incorre a restrição estereotipada de que a este profissional só cabe a empresa. É certo afirmar que os profissionais mais capacitados para gerenciar as organizações são administradores, conforme nos lembra Santos (2004); logo, em quaisquer ambientes administra-

tivos que exijam planejamento, organização e execução de tarefas cabem a figura do administrador e ainda métodos, ferramentas e técnicas vindouras da administração.

A definição de Paro (2012) é importante para reconhecer as especificidades da administração geral e administração escolar, quando a primeira possui o resultado de suas produções, ainda que de serviços, algo tangível e facilmente avaliável, sendo o cliente influenciador, mas não atuante, enquanto a segunda lida com as pessoas que não somente são o objetivo da prestação de serviços, mas participantes da elaboração e atuação.

Enquanto a empresa possui uma série de ferramentas para desenvolver os processos de trabalho, a escola tem o Projeto Político-Pedagógico (PPP) para nortear quais e como as ações deverão ser executadas na escola para que haja um padrão de entrega e cumprimento da lei que rege a prestação de serviços educacionais; este, sendo um documento consultivo e em constante atualização, propõe traçar os caminhos do futuro da escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996) – discorre sobre como a escola deve ministrar seu ensino para contemplar o caráter democrático, e este deve estar descrito e orientado no PPP escolar.

Os artigos 3º e 14 trazem os atores para a construção da escola, deixando clara uma gestão participativa, democrática, igualitária e focada na formação social e transformadora dos alunos, bem como estabelece legalmente que a construção do PPP deve ser feita pelas pessoas que fazem parte da comunidade escolar, que vive o dia a dia e atua na sua realidade.

O Projeto Político-Pedagógico, assim como o planejamento estratégico e qualquer outro plano, somente têm importância se houver comprometimento com a ação. Quando não são instituídos, avaliados, corrigidos e reestruturados de acordo com as necessidades de cada fase, não trazem benefícios reais, resumindo-se a uma coletânea de intencionalidades (Perfeito, 2007).

A participação dos envolvidos no contexto escolar na etapa de planejamento pode ser exercida em três níveis: colaboração, decisão e construção em conjunto, quando cada um demonstra o nível de influência e liberdade na disposição de ideias, sendo o primeiro nível com muita influência da gestão e pouca dos professores e demais envolvidos, o segundo com média intervenção de todos os envolvidos, tendo os gestores com a palavra final, e o terceiro nível oferecendo poder a todas as pessoas para construir o projeto, “todos crescem juntos, criam o novo em proveito de todos e com o trabalho coordenado” (Gandin, 1994, p. 57).

O autor ainda ressalta as etapas de operacionalização necessárias ao PPP, permitindo segurança para direcionar os caminhos da construção sem que se perca a criatividade e adequação exigidas às circunstâncias e particularidades de cada instituição de ensino: 1 – marco referencial, 2 – diagnóstico, 3 – programação, 4 – revisão geral (Gandin, 1994). Embora o PPP seja descrito desde a construção até a sua execução, os autores não possuem um consenso quanto à sua execução, deixando apenas subentendido que, se não é praticado, de nada adianta a construção; sendo isso o perfil lógico de qualquer projeto, a falta de consenso acaba por deixar lacunas na principal parte, que é a execução, mesmo que continuada.

Planejamento estratégico e a escola

Para realizar o planejamento estratégico é necessário romper os paradigmas. Conforme Cubani Júnior (2018), essa ferramenta não é destinada apenas a grandes organizações – como muito se pensa –, mas, em especial, a pequenas instituições. Isso porque é por meio da elaboração do planejamento que se torna viável traçar estratégias mais adequadas e coerentes.

O autor afirma, todavia, que instituições de micro e pequeno porte têm dificuldades em fazer uso dessa ferramenta, pois acreditam que não é um recurso essencial para a organização. Cubani Júnior (2018) reforça que este é um erro comum e deve ser corrigido, uma vez que toda instituição precisa de um planejamento estratégico para melhor desempenho na gestão.

O planejamento está muito mais voltado para a questão administrativa do que, necessariamente, para a empresarial, pois, conforme Silva *et al.* (2013), a função basilar do planejamento estratégico, por exemplo, é contribuir para que a instituição mantenha seu foco nos objetivos traçados. A utilização dessa ferramenta acarreta diretamente em crescimento para a instituição e, conseqüentemente, para o reconhecimento de um bom trabalho. Os autores observam que os problemas de uma instituição, em sua grande maioria, estão relacionados mais à falta de planejamento e estratégia do que simplesmente ausência de recursos.

Castro *et al.* (2015) analisam que o planejamento estratégico de uma escola é importante para que alinhe suas ações a uma visão de futuro e perceba as mudanças do macro e microambiente, conseguindo prever qual caminho a unidade de ensino deve tomar a fim de atingir seus objetivos diante de qualquer cenário.

Monteiro (2012) ressalta as funções administrativas inerentes à gestão escolar, quando o diretor tem de estar atento em gerir para: reduzir o índice de evasão escolar, aumentar o número de matrículas, aumentar índice de aprovados, capacitar os profissionais da educação, controlar custos, manter uma comunicação e cultura internas adequadas, entre outras ações que nos levam a compreender que o fazer educativo e o fazer administrativo são intrínsecos um ao outro.

A necessidade de realizar o planejamento estratégico em detrimento dos planos já realizados pelas unidades educacionais é que os modos atuais não estão sendo eficientes, observando que gestores estão sempre correndo atrás do prejuízo e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano e pelas demandas inesperadas (Lück, 2000).

Essa realidade demonstra a necessidade de repensar o dia a dia da escola, considerando que os resultados insatisfatórios são reflexos de uma visão imediatista e limitada. Lück (2000) afirma que esta forma de conduzir a gestão limita o alcance, pois é guiada por uma prática de tentativa e erro, deixando claro que os planos ou não estão sendo feitos ou não estão sendo bem executados, ou, ainda, não são suficientes sozinhos e isolados.

Partindo da compreensão do último pensamento, a autora destaca que os planejamentos citados “não devem ser tomados como oposição ou substituição a outros planos que possamos encontrar” (Lück, 2000, p. 10), deixando clara, inclusive, a

proposta deste trabalho, que é somar com a gestão escolar a partir de uma visão mais técnica oriunda da administração.

Segundo Perfeito (2007), quando gestores de escolas fazem uso dessa ferramenta administrativa permitem que a instituição seja analisada de forma mais coerente e criteriosa, considerando aspectos singulares.

Conforme constataam Castro *et al.* (2015), o planejamento estratégico, enquanto ferramenta de gestão escolar, é imprescindível para que a instituição mensure seu futuro tanto interna quanto externamente. Para os autores, uma gestão que se apropria do planejamento estratégico compreende que essa é uma gestão estratégica e advém de “um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da instituição, envolvendo a tomada de decisões e ações pelos gestores em nível estratégico, e isso força, ou pelo menos estimula os gestores a pensarem sobre o que é importante” (Castro *et al.*, 2015, p. 199).

Nessa perspectiva, observa-se que elaborar e aplicar o planejamento estratégico nas organizações educacionais, em especial da rede pública, pode trazer grandes contribuições no que diz respeito à qualidade do ensino, uma vez que será possível intervir de maneira mais coerente e assertiva.

Ferramentas para uma gestão estratégica

O gestor tem a liberdade de tomar as decisões baseado nos dados que a organização dispõe, e as ferramentas que a administração desenvolveu podem ser fortes aliadas nesse momento.

A gestão estratégica possui instrumentos para analisar o ambiente interno e externo, dividir responsabilidades e verificar tarefas, dentre outros que facilitam a visualização dos elementos a serem escolhidos, contribuindo, também, para as tomadas de decisão a partir dos resultados advindos destas ferramentas.

Para melhor visualização de onde a instituição encontra-se e quais são seus desafios, a ferramenta Matriz *SWOT* pode contribuir se o gestor conseguir fazer friamente a análise, deixando de lado emoções e descrevendo as forças e fraquezas que existem em seu negócio. De acordo com Biagio e Batocchio (2012), o termo *SWOT* é uma sigla que vem do inglês, cujas letras significam Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), sendo um instrumento de análise que permite à organização identificar os seus aspectos tangíveis e intangíveis.

Isso possibilita entender, em âmbito interno, o que a instituição possui como força, ou seja, o que ela tem de melhor, de diferente, em que ela se destaca em relação às demais para, assim, potencializar os aspectos e continuar ganhando energia e identificar quais são suas fraquezas e quais áreas ou aspectos possuem mais dificuldade e por isso não alcançam os resultados desejados. No plano externo, como se posicionar em relação às concorrentes, entendendo o que elas têm como ameaças, ou seja, o que leva outra instituição a ter melhores resultados, para que, a partir disso, a própria organização possa corrigi-los, e identificar quais são as oportunidades que o mercado dispõe, isto é, como ela pode aproveitar seu contexto atual para se desenvolver (Biagio; Batocchio, 2012). Assim, depois de identificados os elementos que possuem, o próximo

passo é cruzar as informações, ou seja, quais pontos fortes e oportunidades podem resolver as fraquezas e mitigar as ameaças.

Ao alinhar as estratégias das instituições é fundamental definir suas intenções e objetivos. Essa prática é chamada de identidade estratégica, que contribui para que os envolvidos na organização saibam a missão, a visão e os valores para atingir essas metas.

Segundo Biagio e Batocchio (2012, p. 33), “o planejamento estratégico é um esforço para evitar que o negócio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais”. Assim, definir a identidade estratégica de uma empresa está relacionada ao que ela quer ser, a traçar os objetivos que quer alcançar e a destacar que princípios adotará tanto para alcançar os objetivos quanto para envolver as pessoas que atuam dentro dela e, ainda, as pessoas que entrarão em contato com a organização.

A prática de avaliação constante dos passos da organização contribui para que não haja perda de tempo e recursos, sempre ajustando para que ela chegue cada vez mais perto das metas estipuladas, observando as correções necessárias para cada nova etapa ou meta. Para Silva *et al.* (2019), o ciclo PDCA é uma proposta para gerir a escola de forma eficiente, e apresenta cada etapa para um planejamento completo, pautado na exequibilidade em busca de resultados positivos. A sigla PDCA vem do inglês, Plan (planejar – o momento em que se define os objetivos, as ações e os recursos necessários para atingi-los no futuro), Do (fazer – processo de sequenciar logicamente as etapas para a utilização de recursos de forma correta), Check (checar ou controlar – guiar as pessoas na realização de suas atividades para o alcance dos objetivos da organização) e Act (agir/controlar – o principal enfoque consiste em auxiliar na concretização dos objetivos das instituições), em que os autores utilizam a variação: planejamento, organização, direção, controle (Silva *et al.* 2019) para descrever a aplicabilidade em qualquer ambiente institucional.

Outra ferramenta para melhor visualização da distribuição de tarefas é utilizar o 5W2H, que faz o planejamento a partir de um conjunto de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos para cada tarefa, resultando no desenvolvimento das ações de maneira mais visual e acessível para que seja feito de forma eficiente e adequada para a obtenção de resultados. Mesmo tendo diversos nomes, Behr, Moro e Estabel (2008) destacam ser o mais comum a sigla que também vem do inglês, “Who? When? What? Why? Where? How? How much?”, que, traduzindo para o português, significa: Quem? Quanto? O quê? Por quê? Onde? Como? Quanto custa? respectivamente.

Essas perguntas devem ser respondidas de forma clara e objetiva e, segundo Behr, Moro e Estabel (2008), a junção desta ferramenta com um fluxograma ou o ciclo PDCA pode ser muito interessante como planificação do processo de tomadas de decisão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem deste trabalho é qualitativa ao propor-se analisar como objeto de estudo o que Deslandes (2009) nomeia de fenômenos humanos, uma vez que são derivados de uma realidade social. Essa abordagem será apropriada à pesquisa por se tratar da interpretação do discurso das respondentes, com base em suas experiências e percepções pessoais sobre as questões investigadas.

Nesse sentido, Godoy (1995) argumenta que a pesquisa com abordagem qualitativa busca interpretar os dados quando se trata de problemas pouco conhecidos, buscando o entendimento do todo, sendo este tipo de abordagem apropriada ao propósito preterido, uma vez que será considerada a subjetividade e a pessoalidade das respostas nas entrevistadas, importando mais a análise do discurso.

De caráter exploratório, este constitui-se por meio da intenção de buscar mais conhecimentos acerca do objeto de estudo. De acordo com Gray (2012) e Gil (2002), o estudo exploratório é aquele que reivindica um pesquisador disposto a se inclinar sobre a pesquisa, buscando realizar mudanças, caso seja necessário, entendendo os processos e influências que podem caracterizar ou não o objeto de pesquisa.

O roteiro de entrevista será a forma de buscar identificar de que maneira a escola utiliza o planejamento estratégico e se este recurso auxilia na otimização das atividades desenvolvidas, bem como compreender os reflexos que essas ferramentas trazem para a instituição.

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso com base em Yin (2001) e Gil (2002), quando conceituam que sua característica permite investigar o fenômeno com contextos que não estão claramente definidos, apresentando-se de forma subjetiva, sendo o delineamento mais adequado para a investigação porque o objeto desta é a equipe escolar.

A escolha da escola de nível Fundamental, Anos Finais, deu-se por sua dinâmica estrutural, possuindo projetos consolidados no município, professores formados e atuantes em sua área de formação, além da disponibilidade e aceitação como objeto de estudo por parte dos profissionais envolvidos; um fator determinante para a escolha do estudo de caso único foi a singularidade do objeto, evidenciado ao comparar características como o número de alunos atendidos, a quantidade de profissionais trabalhando e a composição do conselho entre escolas do mesmo grau de ensino, o que inviabilizava a comparação com outras escolas.

A pesquisa desenvolveu-se a fim de compreender os aspectos gerenciais da organização escolar – a direção, a coordenação, o conselho e os professores –, pois tem relação com o tema da investigação por serem a equipe estratégica, ou seja, que pensam e organizam a escola selecionando e direcionando os projetos e os modos de execução.

Perante o exposto, considera-se que esse tipo de investigação alcança a saturação teórica ao contemplar toda a equipe que atua na gestão, possibilitando atingir a representatividade nas respostas, conforme sustentam Nascimento *et al.* (2018, p. 244), afirmando que quando a pesquisa “é realizada de maneira isolada, mantendo a privacidade do participante, maiores são as garantias da representatividade conferidas pelas condições genéricas de investigação”.

Assim sendo, a saturação teórica é quando nenhuma nova informação é acrescentada na coleta de dados; mesmo que os discursos sejam diferentes, todos apresentam elementos comuns (Nascimento *et al.*, 2018).

A escola estudada atende alunos do Ensino Fundamental, Anos Finais, ou seja, alunos que se enquadram do 6º ao 9º ano, com uma estrutura para atender uma grande quantidade de pessoas, com salas de aula, uma biblioteca, salas de professores, coordenadores, direção e Secretaria Administrativa.

Foram apresentados documentos como: carta de aceite de orientação do Trabalho de Conclusão de Curso, atestado de matrícula e termo de concordância de pesquisa e anonimato, para que as entrevistadas avaliassem a seriedade da investigação bem como se sentissem confiantes ao responder a entrevista ao não serem identificadas.

O critério de escolha das pessoas entrevistadas foi feito com intenção de selecionar todas as pessoas que compõem a gestão somada com a visão dos professores sobre essa gestão, que, por sua vez, foram escolhidas com base em áreas de conhecimento, a fim de trazer diferentes enfoques nos impactos das escolhas feitas pela gestão.

A entrevista aconteceu de forma individual com a equipe gestora: contendo uma diretora, duas coordenadoras e uma representante do Conselho Escolar, que, neste estudo, serão identificadas como G1, G2, G3 e G4; e equipe docente: com três professoras representando as áreas de linguagens, exatas e biológicas, identificadas como P1, P2 e P3, a fim de garantir o anonimato das entrevistadas.

As perguntas foram divididas em três blocos: 1) sobre a gestão; 2) sobre os projetos e o Projeto Político Pedagógico; e 3) sobre o Conselho. Elas buscavam compreender como a escola organiza suas ações administrativas e como a comunidade escolar envolve-se nas atividades escolares, se conhecem e/ou praticam o planejamento estratégico.

Considerando a obtenção de saturação teórica nas respostas, ou seja, ainda que as respostas sejam diferentes os respondentes contemplaram os mesmos pontos de vista, as respostas descritas a seguir ora serão de concordância entre todos, ora serão de discordância, a fim de ilustrar a diversidade de opiniões sobre o mesmo assunto (Nascimento *et al.*, 2018).

A coleta de dados contou com a utilização de técnicas de entrevista semiestruturada presencial, com o auxílio de gravador e material de registro escrito, que organiza as questões sobre o tema, mas permite que o entrevistado fale livremente contemplando os desdobramentos acerca do assunto principal (Padua, 2003), objetivando analisar suas relações em algumas ações praticadas pelos agentes.

Foram marcadas duas reuniões para completar a entrevista com todas as respondentes de forma individual, numa sala reservada para que não houvesse interferência nas respostas ou interrupções; por se tratar de uma escola e como o horário disponível deu-se durante o horário de trabalho, em seus intervalos de aula ou entre aulas, houve alguns momentos de pausa, no entanto nada que comprometesse o tempo e as respostas. Durante as perguntas, no momento de explicação ou esclarecimento de termos, foi tomado o cuidado para não direcionar a resposta das entrevistadas, deixando-as completamente livres para falar conforme suas opiniões e experiências sobre as ações investigadas. O roteiro de perguntas foi seguido apenas como direcionador para que contemplasse todos os objetivos almejados.

Para a validação dos instrumentos foi realizado um pré-teste com a aplicação do roteiro de entrevista em uma escola de Ensino Médio, a fim de identificar a precisão, o entendimento e a validade nas questões propostas a serem respondidas pelo objeto de pesquisa (Gil, 2002), quer dizer, escolheu-se outra escola com público semelhante para verificar se as perguntas estavam claras, se o direcionamento da entrevista

não influenciava nas respostas e se a explicação dos conceitos interferia no que os entrevistados gostariam de responder.

Sobre o tratamento dos dados obtidos, Zanella (2009, p. 102) conceitua que “esta etapa consiste em relacionar os dados pesquisados com o problema, com o objetivo da pesquisa e com a teoria de sustentação, possibilitando abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema”, ou, ainda, pode-se desenvolver novas pesquisas. Esta etapa buscou categorizar as respostas, relacionando as subjetividades e objetividades encontradas, aos objetivos pretendidos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Sobre a gestão

Identidade Estratégica

Quando perguntado se a escola tem a identidade estratégica definida, se a comunidade escolar a conhece e se tanto a equipe gestora quanto a equipe docente pensa que ela ajuda a direcionar os objetivos da escola, obtivemos as respostas expostas na sequência.

Todas as respondentes afirmaram ter a identidade estratégica definida e concordam com a sua importância. G4 comenta que é um ponto de partida “pra que a partir daquela visão, daquela missão, você tentar desenvolver as ações que você propôs no seu plano de ação”, confirmando a teoria explicada por Biagio e Batocchio (2012), ao asseverarem que a identidade estratégica contribui para que a organização não se desvie dos objetivos, mesmo quando há mudanças no cenário em que está inserida.

P1 destaca: “ajudar, ajuda, desde que você coloque em prática, porque muitas vezes você põe alguma coisa, escreve alguma coisa, faz bonito e não é colocado em prática”, concordando com G1 e P3, quando expõem que na prática é muito complicado, tornando-se um grande desafio, posto que a escola tem uma dinâmica de muitos alunos com características muito diferentes.

P2 infere que a identidade estratégica: “deixa a gente não esquecer do que queremos e nossos objetivos, e todos vendo aquela estratégia ali funciona como cobrança, porque se não tivermos fazendo nosso objetivo, trabalhando pra alcançar, alguém vai falar: mas não está sendo feito”. Mesmo quando a escola está envolta por variáveis, a aplicabilidade da ferramenta como estratégia para alcançar melhores resultados é presente nas falas das entrevistadas.

P3 chamou atenção para o fato de que a identidade estratégica está expressa no PPP, mas que o documento fica “dentro da gaveta e é esquecido durante o ano todo”, e comenta, ainda, que os momentos de planejamento são feitos, mas, como existe uma hierarquia superior à escola, sempre surgem novos projetos e propostas que devem ser colocados como prioridade, interrompendo um projeto começado, dificultando o processo de gestão no sentido de cumprir todos os objetivos que foram pensados no planejamento inicial, principalmente quando há troca de gestão municipal, em que “cada um tem uma linha de pensamento”, não dando continuidade aos planos vigentes.

As respondentes demonstraram uma preocupação com a aplicabilidade daquilo de que se planeja, entretanto isso acontece porque, muitas vezes, ao construir os ideais da escola, PPP ou qualquer projeto, preocupa-se muito com a formalidade e em escrever ideias bonitas, confundindo as necessidades imediatas com objetivos que resultam numa confusão que transforma os objetivos postos no PPP em metas inalcançáveis, conforme Gandin (1994) relembra; o autor comenta, ainda, que é preciso criar um plano aplicável, com ideias concretas visivelmente aplicáveis.

Plano de longo prazo, matriz SWOT e planejamento financeiro

A fim de compreender os avanços e entraves no planejamento, foi perguntado se a gestão tem plano de longo prazo, e, com o objetivo de identificar se a escola entende sobre a possibilidade de se manter numa posição de destaque em relação às demais e se percebe os pontos fortes como uma potencialidade para se desenvolver, foram feitas perguntas sobre seus processos e análise comparativa de mercado.

Sobre o planejamento, G1 comenta que todo início de período letivo é realizado o planejamento do ano inteiro, com a participação de toda a equipe escolar, contemplando os projetos, as atividades e as ações já existentes no calendário escolar, por exemplo: festa junina, olimpíadas, Dia das Mães, etc.; considerando que não é planejado mais de um ano por vez, fica evidente que não tem o planejamento de longo prazo, todavia ilustra uma gestão com princípios democráticos, conforme exige a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 (Brasil, 1996).

Em relação às análises comparativas com outras escolas do mesmo setor, mesmo porte ou, ainda, instituições que tenham projetos e processos que seriam passíveis de aplicabilidade no contexto escolar, G3, G4 e P2 afirmam fazer, e G1, G2 e P1 comentam que é muito difícil analisar qualquer projeto de fora da escola. P2 destaca que “a gente senta pra fazer, mas na prática, ela não funciona dessa forma, funciona mais como individual, cada um seguindo o cronograma, mas cada um do seu jeito (...) eu sinto falta dessa unificação”. G2 e P1 salientam que, embora tragam experiências de fora, sempre tem de trabalhar com a realidade da própria escola.

P3 ressalta que essas análises eram feitas no passado, mas que “de alguns anos pra cá eu não tenho visto isso”.

Sobre a matriz SWOT, a escola não utiliza a ferramenta em si, mas faz análises de aspectos de suas práticas e debate-os nas reuniões de planejamento na Hora-Atividade, momento semanal em que a equipe gestora e docente se reúne para discutir as ações e planos para a semana.

Realizar esse tipo de análise na instituição colabora com o planejamento estratégico (Ravanello; Silva; Concari, 2018), uma vez que se visualiza o que a organização já possui para melhorar; isto faz com que não precise investir mais do que o necessário para atingir os resultados desejados.

G3 comenta: “talvez a gente não chegou a essa palavra, né, talvez tenha feito sim, a gente direciona muito pedagogicamente (risos), não administrativamente”. P1 afirma: “a gente sempre faz isso, a gente sempre quando termina o trimestre, vê o que deu resultado, os pontos positivos e negativos, a gente sempre elenca”.

É possível observar na fala de G3 como ela entende as ações desassociadas das práticas pedagógicas para com as práticas administrativas, uma vez que Silva *et al.* (2013) afirmam que considerar uma ação administrativa não significa torná-la empresarial.

P3 relembra que isso já era realidade na rede escolar durante a criação do Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE –, em que havia formações sobre como elencar as ações para sanar os pontos fracos, no entanto o programa foi interrompido com a mudança do governo [federal]. A P3 comenta ter observado que a equipe se reúne para pensar nessas questões, mas ultimamente tem sido uma reprodução de textos já existentes, apenas inserindo e colocando alguns poucos pontos, sem despender o senso crítico antes empregado.

Na fala das entrevistadas fica evidente que a dinâmica da escola se desenvolve a partir de planos voltados para a própria realidade, quando a execução de tarefas acontece quase que desassociada do planejamento mais estratégico, ora por falta de constância em seguir o que foi posto do plano, ora por uma individualização entre os colegas. Já é possível observar que, embora as ferramentas administrativas não tenham sido aplicadas em sua essência técnica, a escola possui processos semelhantes em que elas são aplicáveis.

Posteriormente foi perguntado se a escola consegue desenvolver e executar algum planejamento financeiro, quando as respondentes explicaram que o dinheiro que vem do governo federal fica de responsabilidade da tesouraria presente no Conselho Escolar, e arrecadam mais fundos com a cantina da escola pela gestora escolar. G1 comenta que “o governo federal não fala: você só pode comprar isso e pronto”, e adiciona que precisa ser comprado o que é de custeio, capital e duradouro, mas tem a liberdade de escolher as principais necessidades da escola, desde que seja para a melhoria do alunado.

Sobre os projetos, o Conselho e as ferramentas

5WH2 e os projetos realizados

Ao iniciar o segundo bloco de perguntas procurou-se identificar se a ferramenta 5W2H e o ciclo PDCA seriam passíveis de aplicabilidade no contexto escolar a fim de contribuir com o desenvolvimento dos processos de trabalho, otimizando tempo, evitando retrabalho e facilitando o acompanhamento de etapas. Para isso foram feitas perguntas sobre como é desenvolvido o PPP, como são criados os projetos escolares, como são feitas as distribuições de ações para desenvolvê-los e como são medidos os avanços e desafios.

A respondente G1 comentou que o PPP não é revitalizado há três anos por conta da pandemia da Covid-19, defasando algumas informações; a construção do projeto é feita com toda a equipe: “todo segmento da escola tem a mesma importância dentro do PPP, todo mundo participa, não é assim, sentou o diretor e fez, não, não tem essa autonomia, nem pode ser assim”.

É possível observar na fala de G1 que a forma de construção do projeto representa o terceiro nível de planejamento, que Gandin (1994) conceituou como o mais participativo, mesmo sendo o menos frequente; é o princípio que a escola adota, também destacado como fundamental por Veiga (2013).

G1 explica que o PPP contempla todas as áreas da escola, desde o prédio ao aluno; é feita a coleta de dados para diagnóstico, discussão, escrita e, posteriormente, é entregue à Secretaria Municipal de Educação para corrigir as lacunas, e, depois de corrigidas, é apresentado à comunidade escolar para novas correções e aprovação final. “Se algum pai falar que não concorda, a gente muda; todo ano tem que ser revitalizado”. Depois de feito, constrói-se o plano de ação; “O que fez sucesso, precisa fazer novamente? O ano que vem ele volta pro plano de ação”, mostrando cumprir os requisitos básicos de construção exigidos pela LDB (Brasil, 1996).

Ao perguntar como é o processo de criação e desenvolvimento de projetos, procurando identificar se há comunicação com o ambiente externo com propostas que impactem a sociedade, se programam atividades extracurriculares e/ou se essas ações já são previstas no PPP, que é o direcionador de ações escolares, P1 comenta que tanto os projetos curriculares quanto os extracurriculares são feitos; P3 informa que essas propostas já estão previstas no planejamento, só fazem a definição de quando e como vão começar. G2, G3 e P2 colocam que a escola sempre está em ação, mas não existe um projeto específico de impacto social, por exemplo, prevenção de gravidez na adolescência, já previsto no PPP ou no planejamento anual, no entanto, G2, G3, G4 e P1 ressaltam que ações, palestras, intervenções sempre são feitas conforme as demandas que aparecem no dia a dia do aluno.

Houve uma concordância geral entre as entrevistadas para o projeto de leitura da escola. Todas as respondentes destacaram o empenho de toda a equipe, desde o planejamento até o dia da culminância, projeto este que já está integrado ao currículo escolar pelo seu resultado positivo com os alunos, alcançando melhorias sociais, ainda que de forma indireta, na vida deles.

Esses projetos colaboram para a efetivação de uma educação emancipadora, conforme Libâneo (2010) e Perfeito (2007), que destacam que as questões sociais são o foco da educação na preparação de cidadãos.

As ações feitas, no entanto, a fim de ajudar na resolução do problema que acabou de surgir apenas minimizam-no, não impedindo que ressurgja, uma vez que não foram desenvolvidos todos os passos preventivos que agem na causa do mesmo, resultado da visão imediatista que Lück (2000) discute.

Divisão e documentação de ações

Logo em seguida foi questionado sobre como é feita a divisão de tarefas/ações entre os profissionais e de que forma acompanham e avaliam a conclusão ou atrasos nas etapas. Todas as respondentes destacaram que a divisão de processos/ações/tarefas é realizada entre todos os profissionais nos projetos realizados, mesmo quando o foco principal é em uma disciplina, por haver divisão de responsabilidade (líderes) de turmas entre os professores, e cada um deles também fica responsável por fomentar aquele projeto em sua sala e apresentar seus resultados no dia da culminância.

Quando questionadas sobre como funciona o acompanhamento das etapas e documentação de resultados na escola, todas as respondentes afirmaram que a escola usa de reuniões e cadernos de ata, que, posteriormente, são disponibilizados na sala dos professores para consulta nas Hora-Atividades e no dia a dia entre os colegas. “A

gente registra tudo, só não é tão formal quanto na administrativa”, comentou P1. G4 respondeu que “essa ferramenta é uma maneira de estar simplificando algo que vai ficar mais visível”.

Observa-se que, com a preocupação de tirar toda a influência burocrática da administração na educação, a escola atingiu um aspecto bem contemplativo, perdendo-se nos resultados do seu próprio fazer, criando planos emergenciais para resolver problemas imediatos sem se dar conta que o planejamento a longo prazo transforma a realidade de crise atual em propostas de mudanças de vida reais e não apenas planos do que a instituição tem capacidade de fazer e não consegue por causa de todas essas urgências. Isso corrobora o que os teóricos Lima e Imoniana (2008), Perfeito (2007) e Lück (2000) inferem, lecionando que, ao realizar o planejamento estratégico, é possível obter os melhores resultados em qualquer organização.

Lembrou P3 que na introdução do PDE criou-se a cultura de fazer registros porque as ações precisavam de devolutiva, no entanto algumas práticas pararam de ser feitas com o rigor de antes, como o plano de ação, que traz apenas as principais informações sobre as atividades e reflete, ainda, sobre planos mais complexos. “Quando se pega o PPP? Praticamente nunca, faz e põe dentro da gaveta e fica ali guardado, daí quando precisa revisar, quando o MEC ou a Seduc cobram, vão refazer e aí fica no campo da revisão o tempo todinho e não sai disso”. Comenta ainda que a escola faz os projetos do jeito que precisam ser feitos, mas de forma esporádica, principalmente quando precisa prestar contas.

As falas das entrevistadas convergem para os requisitos básicos do processo de construção do PPP que Gandin (1994) conceituou, sendo eles: 1 – marco referencial; 2 – diagnóstico; 3 – programação; e 4 – revisão geral, posto que, embora o autor apresente formas de execução, não conceitua-o como critério básico e necessário do processo, resultando num documento que está sempre em revisão ou, por vezes, guardado, como ficou evidenciado na fala de P3.

O terceiro bloco de perguntas ateu-se ao funcionamento e participação do Conselho Escolar que a escola possui. As entrevistadas comentaram que o Conselho é atuante, participa e contribui com as decisões, porém tem sido difícil em algumas situações porque não tem cor, “nem todo mundo quer participar, porque você ser um conselheiro é muito difícil, é muita responsabilidade”, comenta G1.

As reuniões são feitas mensalmente. Segundo G1, trabalham muito bem, mas poderia ser melhor, pois “as pessoas têm receio de usar a ferramenta. É uma ferramenta importantíssima na escola”. G3 destaca que as decisões que chegam ao Conselho são de caráter mais sério, com teor mais problemático; “assuntos que demandam uma preocupação maior, manda pro conselho”; fala também que a ação do Conselho não chega à escola de forma espontânea como deveria ser, apenas quando é solicitado, evidenciando o baixo envolvimento e interesse da comunidade na escola.

No último bloco de questões foi perguntado se as profissionais conheciam alguma das ferramentas apresentadas e se alguma delas seria aplicável e útil em suas rotinas de trabalho. Houve concordância em todas as respostas quanto à possibilidade de aplicá-las nas rotinas administrativas da escola, e todas responderam conhecer os processos, mas apenas G3 afirmou conhecer as ferramentas pelo nome. G1, G3, P2 e

P3 ressaltaram que uma dificuldade para isso ainda não estar sendo feito é a demanda de ações e projetos que vêm de outros setores e precisam se sobrepor à rotina escolar, deixando de fazer as atividades começadas para dar preferência às que chegaram.

A entrevistada G3 comenta que a escola é muito dinâmica e imediata: “trabalhamos com alunos, todo dia é uma coisa nova, a gente tá aqui, tá tudo calmo, daqui a pouco acontece alguma coisa; tu deixa um afazer pra tratar aquilo”. P3 também ressaltava que a escola está muito sobrecarregada, e que, embora as ferramentas sejam úteis, “deveria ter mais pessoal”. “Não basta apenas dizer: vamos fazer isso, se não tem alguém que consegue administrar essas ferramentas”, comenta P2. Essas falas, mais uma vez, corroboram a peculiaridade de objetivos e diferença entre empresa e escola, como conceitua Paro (2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada nesta escola comprovou que fazer uma educação de qualidade é o principal desejo dos profissionais da educação, que, mesmo diante das dificuldades, entraves e desvalorização, doam tudo de si com as ferramentas que têm para buscar todos os dias chegar mais perto de atingir a função social da escola: transformar vidas.

A escola, por se tratar de uma organização que não produz um bem tangível, não somente lida diretamente com o ser humano, mas também ele é o participante da construção e do desenvolvimento das ações, trazendo o caráter totalmente abstrato e de difícil mensuração nos resultados. Logo, ainda que as entrevistadas tenham respondido que é possível aplicar as ferramentas e mudar os processos executados na escola, é compreensível que, muitas vezes, os projetos sejam interrompidos para que aconteçam atividades mais urgentes ou vindas de uma hierarquia superior.

Para isso, não se pode deixar de discutir sobre a gestão dentro de uma instituição educacional, pois é por meio da gestão que ferramentas para auxiliar nas mudanças e políticas nas escolas conseguem ser efetivadas. Conquanto, é preciso estar atento às modificações ocasionadas pelas novas tecnologias e buscar formas estratégicas e eficientes de gerir essas instituições.

Entendendo que a contextualização histórica da educação interfere diretamente na forma com que ela é gerida, podemos acompanhar o processo em que a escola deixa de ser estritamente administrativa, em seu conceito tecnicista e racional, transformando-se numa gestão escolar mais democrática, em que se observa a necessidade de considerar os aspectos sociais e humanos como elementos necessários e indispensáveis à formação de um aluno capaz de refletir, questionar e construir o mundo à sua volta.

Não obstante, a busca pela identificação da maneira com que a comunidade escolar se engaja na construção e desenvolvimento dos projetos, mostrou-se eficaz, e nossas ferramentas de análise responderam à totalidade dos objetivos que comportaram esta pesquisa, uma vez que compreendemos a maneira como a comunidade escolar engaja-se na construção dos projetos ao observar que participam das reuniões de pais, Conselho e professores, executam projetos que impactam, ainda que indiretamente, a vida social dos alunos, e buscam meios de fazer da educação um aprendizado de conteúdos emancipadores de cidadãos.

No objetivo específico – “relacionar as ferramentas administrativas que podem integrar as rotinas pedagógicas” – compreendeu-se que a escola já realiza ações administrativas, pois é inerente ao fazer educacional; logo, utilizar as ferramentas como matriz SWOT, ciclo PDCA, 5W2H, identidade estratégica como suporte para tomadas de decisão, realização de processos, otimização de tempo e quaisquer outras atividades que exijam planejamento, antecipa situações problemáticas que possam impedir ou atrapalhar o alcance de resultados.

Compreende-se que o planejamento estratégico se mostrou uma ferramenta vultosa no que se refere a toda e qualquer organização que possua uma gestão; assim, viu-se, também, que, apesar de ter notoriedade na área da administração, o planejamento estratégico é relevante para as unidades escolares, posto que é capaz de proporcionar uma análise mais detalhada da situação das instituições, interna e externamente, contemplando o último objetivo: “demonstrar a importância do planejamento estratégico na gestão e tomada de decisão”.

Os objetivos, os interesses mobilizados e os métodos utilizados marcam a diferença entre essas duas formas de administração. É necessário, entretanto, partir da compreensão da primeira no que diz respeito ao gerenciamento de recursos para se compreender a segunda. A escola é articulada à comunidade em que está inserida, e, sendo assim, seus interesses devem ser pautados pelos interesses da comunidade.

As duas ciências, contudo, são mais afins do que se costuma perceber, considerando que, ao falar de gestão escolar, ambas buscam resultados positivos. A gestão escolar desenvolveu-se a partir da evolução da administração, compreendeu-se na visão humanística pedagógica necessária para deixar de ser tecnicista, assim como a administração pautou-se na evolução da gestão de pessoas para a execução de processos que considerem as diferentes culturas que habitam o contexto empresarial.

A pesquisa possibilitou o entendimento sensível para as subjetividades existentes nas escolas e para um dos motivos de se encontrarem tão aquém do desejado e do que se pensa ser ideal para a educação; não é suficiente apenas oferecer ferramentas como expressão de sucesso, mas utilizá-las possibilita diminuir o abismo entre o que é real e o ideal, bem como suprir algumas lacunas que as políticas públicas possam deixar.

Apropriar-se do planejamento estratégico, seja na administração, seja na educação, seja na saúde, ou, ainda, na segurança de um povo, é buscar formas efetivas de gerir com efeitos e agir com foco na razão de existir da organização que a utiliza. Além de “desromantizar” as questões que prejudicam a escola, o planejamento estratégico contribui para a educação de qualidade que todos merecemos.

Por isso, ao final da pesquisa foi fornecido um guia sobre as ferramentas administrativas no contexto educacional: identidade estratégica, ciclo PDCA, matriz SWOT e 5W2H, para conhecimento e multiplicação de práticas. O propósito deste guia é ser o documento consultivo e instrutivo de como utilizar cada ferramenta e adaptá-las nas atividades e projetos desenvolvidos na escola, mesmo quando não houver treinamento ou profissional da área de administração na equipe que possa conduzir a aplicação.

REFERÊNCIAS

- BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 abr.2024.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. *Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394*, de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 25 abr. 2024.
- CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; DOS SANTOS, R. S.; VARELA, J. H. DE S. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. In: *Holos, Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal*, ano 31, v. 2, p. 195-211, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547177017>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- CUBANI JÚNIOR, Tarcísio Luiz. A importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 47-56, jul./dez. 2018. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/567>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- FRANCO, M. A. do R. S. *Pedagogia como ciência da educação*. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2008.
- GANDIN, D. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38183>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. Tradução Roberto Cataldo Costa. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- LIBÂNEO, J. C. *Pedagogia e pedagogos: para quê?* 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008. Disponível em <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4-8-2/index.php/RMPE/article/view/30>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista Gestão em Rede*, n. 19, p. 8-16, abr.2000.
- MONTEIRO, R. A. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar: análise na Escola de Ensino Médio e profissional Florestan Fernandes em Acaraú-CE. FIPED – FORUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, 4., 2012, Campina Grande. *Anais [...]*. Campina Grande: Realize Editora, 2012. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/505>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- NASCIMENTO, L. C. N.; SOUZA, T. V.; OLIVEIRA, I. C. S.; MORAES, J. R. M. M.; AGUIAR, R. C. B., SILVA, L. F. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Rev. Bras. Enferm* [Internet], v. 71, n. 1, p. 228-233, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/SrfhX6q-9vTKG5cCRQbTFNwJ/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- OLIVEIRA, T. das M. O ciclo PDCA e o 5w2h: as ferramentas administrativas aplicadas na organização x. *Revista Valore*, [S. l.], v. 7, p. 1-15, mar. 2022. ISSN 2526-043X. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1089/842>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- PADUA, E. M. M. *Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus, 2003.
- PARO, V. H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.
- PERFEITO, C. 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. Disponível em: <http://cefort.ufam.edu.br/tai-nacan/cat-h/planejamento-estrategico-como-instrumento-de-gestao-escolar-catia-perfeito-pdf/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

RAVANELLO, J.; SOARES, C. S.; CONCARI, A. P. G. A utilização da matriz swot como ferramenta estratégica: estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro no Rio Grande do Sul. In: SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DE DOURADOS – SICONF, 8., 2018. Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0. 5/11 a 9/11/2018. Disponível em: <https://ocs.ufgd.edu.br/index.php?conference=scf&schedConf=siconf2018&page=paper&op=view&path%5B%5D=542>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SANTOS, R. S. Em busca da apreensão de um conceito para a administração política. In: SANTOS, R. S. (org.). *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo; Salvador: Edições Mandacaru: Fundação Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2004. p. 19-57. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/26759>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SILVA, R. O. da; OLIVEIRA, E. S.; SÁ FILHO, P. de; NASCIMENTO E SILVA, D. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-13, 2019. DOI: 10.5902/2318133836102. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/36102>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SILVA, T. B. da; ALVES, J. N.; FLAVIANO, V.; TAVARES, C. E. M. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em pequenas empresas do Rio Grande do Sul. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013. p. 1-13. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_043_23308.pdf. Acesso em: 25 abr. 2024.

SOUZA, W. J. *Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor*. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/4096214/Responsabilidade_Social_final_Ea_D_modelo. Acesso em: 25 abr. 2024.

VEIGA, I. P. A (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: Projeto político-pedagógico: uma construção possível. 29. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2009.

Autor correspondente

Carlos Cesar Santos

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA

Folha 31, Quadra 7, Lote Especial, s/nº – Nova Marabá, Marabá/PA, Brasil. CEP 68507-590

cordcesar@hotmail.com

Este é um artigo de acesso aberto distribuído
sob os termos da licença Creative Commons.

