

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Katia Teresinha Martins

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO AGREGANDO
QUALIDADE AO ENSINO PÚBLICO**

Porto Alegre

2012

Katia Teresinha Martins

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO
AGREGANDO QUALIDADE AO ENSINO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de
Especialização em Gestão Pública
Municipal – modalidade a distância
da Universidade Federal do Rio
Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias
Lopes

Porto Alegre

2012

Katia Teresinha Martins

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO
AGREGANDO QUALIDADE AO ENSINO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Conceito final:

Aprovado em de maio de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS.

Prof. Dr. Rafael Kruter Flores – UFRGS.

Orientador - Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – UFRGS.

Às minhas filhas e ao meu esposo, por a creditarem que meu esforço e dedicação renderiam mais esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Ao Sistema Universidade Aberta do Brasil/Capes/MEC por ofertar este curso ao nível de pós-graduação EaD, de grande qualidade em uma Universidade Federal de excelência.

Agradeço à Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, pela adesão ao Programa Nacional de Formação em Administração Pública-PNAP do sistema UAB/CAPEL. À Escola de Administração da UFRGS, responsável pela organização e toda a logística do curso, a toda sua equipe, professores, suporte técnico, meus agradecimentos.

A todos os tutores a distância, que nos acompanharam e que tanto colaboraram com nossa formação. Agradeço também a coordenadora dos tutores, prof^a Raquel Engelman Machado pelo excelente trabalho, nos dando a tranquilidade necessária em se tratando de um curso a distância, assim como a nossa tutora presencial, prof^a Caiçara Bandeira, pela força e incentivos.

Aos meus familiares, principalmente ao meu esposo e às minhas queridas e amadas filhas que entenderam os momentos de ausência da mãe.

Para finalizar, um agradecimento especial ao coordenador do curso e também orientador de meu TCC, Prof^o Dr. Fernando Dias Lopes.

“Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas.”

(Maquiavel – O Príncipe)

RESUMO

Neste trabalho aborda-se a questão da adoção do planejamento estratégico participativo enquanto modelo de gestão escolar agregador de qualidade no ensino ofertado nas escolas públicas. O presente trabalho tem por objetivo destacar a importância da elaboração e da implementação do planejamento estratégico na Escola Estadual José de Alencar como instrumento de gestão participativa, bem como apresenta um diagnóstico preliminar dos principais pontos críticos e prioridades a serem trabalhadas no planejamento escolar. Destaca a relevância do planejamento para gestão, apresenta a origem e a evolução do conceito de planejamento, expõe definições e esclarece acerca dos aspectos fundamentais do planejamento estratégico, com a finalidade de resgate do reconhecimento da escola como centro de referência educacional através do trabalho participativo, comprometido e inovador, apesar de confrontar-se com algumas resistências locais evidenciadas neste trabalho. O estudo está embasado em pesquisa quantitativa e qualitativa, baseado na triangulação de dados onde os resultados apontam para a necessidade premente de mudanças no modo de gestão no referido campo de estudo.

Palavras-chave: Gestão Participativa; Planejamento Estratégico; Inovação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fluxograma do método de planejamento estratégico.....	34
Figura 2: Exemplo de Plano Estratégico Escolar	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PLANEJAR É PRECISO – BREVE HISTÓRICO	14
2.1	GESTÃO ESCOLAR: SEUS LIMITES, NOVOS CONCEITOS E POSSIBILIDADES.....	17
2.2	PLANOS OFICIAIS DE GESTÃO ESCOLAR.....	19
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA.....	22
2.3.1	Análise do ambiente interno e externo.....	24
2.3.2	Diagnóstico.....	24
2.3.3	Objetivos estratégicos	25
2.3.4	Plano operacional.....	26
2.3.5	Questões estratégicas	26
2.3.6	Metas	27
2.3.7	Plano de ação	27
2.3.8	Controle/avaliação.....	27
3	ANÁLISE DO CENÁRIO EDUCACIONAL ESTADUAL E LOCAL	29
3.1	A ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA EDUCACIONAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	29
3.2	SISTEMA EDUCACIONAL E O ESTADO HERDADO NO MUNICÍPIO DE SÃO FRANCISCO DE PAULA	30
4	APLICABILIDADE DO MÉTODO NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ DE ALENCAR.....	33
4.1	PERFIL INSTITUCIONAL.....	34
4.2	ETAPA 1: ANÁLISE DO AMBIENTE (INTERNO E EXTERNO) E IDENTIFICAÇÃO DAS SITUAÇÕES-PROBLEMA.....	35
4.2.1	Contextualização e Problemática do Cenário.....	37
4.3	ETAPA 2- MISSÃO, VALORES E VISÃO DE FUTURO.....	39
4.4	ETAPA 3:TRAÇAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	40
4.5	ETAPA 4: ESTRATÉGIAS, METAS E PLANOS DE AÇÃO	41
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
	ANEXO A - Formulário para controle/avaliação das Metas e Planos de Ação.....	52

1 INTRODUÇÃO

A ideia inicial para a realização deste Estudo de Intervenção partiu da vivência e experiência da autora no espaço escolar através de atividade docente em escola pública estadual, onde houve a constatação da necessidade de mudanças em termos de administração escolar. Desta forma, o presente estudo visa destacar a importância da elaboração e da implementação do método de planejamento estratégico participativo como instrumento de gestão escolar, capaz de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado, direcionando a instituição a efetivar seus objetivos. Demonstrando a relevância do planejamento para a gestão, apresenta a origem e a evolução do conceito de planejamento, expõe definições e esclarece acerca dos aspectos fundamentais do planejamento estratégico participativo. Tendo a clareza de que este tipo de gestão corresponde ao processo pelo qual uma coletividade estabelece uma opção e um compromisso por transformar uma realidade, tornando-a mais significativa socialmente, pela adoção de novas formas de agir e por estar assentado na metodologia participativa. Portanto, aplicar o conceito de gestão baseado no planejamento estratégico como forma de se estabelecer metas e propor planos de ação ao se identificar os pontos fracos e falhas pontuais, visando à melhoria na oferta do ensino e a busca por uma educação de excelência torna-se a proposta chave deste trabalho de intervenção.

Assume-se nesse trabalho que, como forma de fortalecer os vínculos com a comunidade e tornar a administração escolar mais eficiente, funcional e inovadora, a gestão baseada nos preceitos do planejamento estratégico participativo poderá contribuir para incentivar (e motivar) a participação em todas as práticas educativas, no momento que envolve e atribui responsabilidades, desafios e metas a serem atingidos dentro dos prazos estipulados, para assim chegar aos resultados esperados, ou seja, na qualificação do ensino ofertado, na recuperação do reconhecimento da escola como centro de referência educacional, através do trabalho participativo, comprometido e inovador de sua equipe, pelo respeito dispensado aos alunos, pais e colaboradores, e principalmente por elevar o desempenho escolar de seus alunos, como resultado da melhoria das práticas pedagógicas e do gerenciamento escolar.

Considerando que o planejamento estratégico participativo é um processo que deve ser construído coletivamente, diferentemente do planejamento tradicional, este trabalho se propõe a construir um delineamento do processo de planejamento, definindo etapas a serem percorridas pelos diferentes atores (comunidade, professores, gestores, representantes da sociedade civil organizada e administradores públicos locais, entre outros), bem como apresentando um diagnóstico prévio dos pontos críticos e das prioridades que deverão ser trabalhadas no planejamento, na perspectiva dos diferentes atores/participantes.

Assim, tem-se como objetivo geral desse trabalho propor um conjunto de etapas para elaboração de um planejamento estratégico participativo, bem como apresentar um diagnóstico preliminar dos principais pontos críticos e prioridades a serem trabalhadas no planejamento escolar.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo de intervenção apresentam-se permeados por pesquisa embasada na coleta de dados em fontes primárias, com a realização de entrevistas com os atores envolvidos no ambiente escolar, na experiência *in locu* da autora e em fontes secundárias, principalmente através da revisão bibliográfica. Classificando-se em método eminentemente qualitativo, embasado na pesquisa-ação, adotando a técnica de triangulação de dados (entrevista, questionário, pesquisa documental e observação direta) para a estruturação e organização dos pontos chaves para a elaboração deste estudo de intervenção. Como ponto de partida, o processo de diagnóstico iniciou-se com a coleta de dados, de caráter exploratório, para colher as informações a respeito do ambiente interno da instituição, formulando-se um questionário, que pode ser observado em Anexo B, direcionado aos diversos segmentos da escola, sendo questionado a respeito dos pontos fortes (qualidades) e pontos fracos (deficiências) do ambiente escolar no qual estão envolvidos. Com relação às informações obtidas a respeito do ambiente externo, de como a escola é vista e se relaciona com a comunidade, de suas potencialidades e ameaças, foram entrevistados representantes da sociedade ligados a escola e ao sistema escolar, como a coordenadora pedagógica da secretaria municipal de educação, a qual forneceu informações a respeito da organização pedagógica das escolas do município, e com relação à estrutura estadual, foram recebidas informações da secretaria de

educação estadual, através de seu departamento pedagógico. A análise destes dados, somada à experiência da prática pedagógica da autora em decorrência aos anos de atuação no magistério público estadual, pertencente ao quadro desde o ano de 1997, permitiu a elaboração de um plano de ação, baseado no método de planejamento estratégico participativo como forma de orientar os trabalhos, com o enfoque na transformação da organização e do gerenciamento institucional, com a perspectiva de modificações contínuas como forma de acompanhar a dinâmica social e seus desdobramentos na realidade escolar.

A estrutura do trabalho, a partir do exposto acima, está ordenada em quatro capítulos, mais as considerações finais e as referências bibliográficas. No capítulo 1 será feita a introdução ao assunto, apresentando os objetivos, justificativa e motivação que levaram a elaboração deste trabalho. No capítulo 2 tem-se a fundamentação teórica, onde são apresentados os principais autores que embasam os argumentos desta pesquisa, assim como a apresentação do estudo da evolução histórica do método de planejamento, sendo ele utilizado em instituições de caráter público ou privado, e o quadro atual da estruturação da organização do planejamento pedagógico educacional, suas contradições e perspectivas, enfatizando as relações de poder e o papel dos diretores escolares. Faz o questionamento a respeito da incipiente gestão democrática, trazendo novos conceitos de liderança e análise da cultura da não-participação. Ocupa-se também com a apresentação e análise crítica dos planos oficiais de gestão escolares, suas limitações em termos de gerenciamento prático.

No capítulo 3 realiza-se a apresentação e análises dos dados, dando-se ênfase a importância da aplicação do método do planejamento estratégico nas escolas como forma de agregar qualidade ao ensino ofertado e na melhoria geral dos ambientes escolares. Apresenta-se o estudo do cenário educacional como premissa básica para a realização de um diagnóstico da instituição a qual se pretende aplicar o planejamento gerencial estratégico e participativo. Contempla também a análise do grau de dificuldade de aplicabilidade ao esbarrar em uma cultura local conservadora e atrelada a antigas práticas políticas autoritárias, clientelistas e patrimonialistas.

No capítulo 4 estão estruturados os procedimentos para a aplicação do método de planejamento estratégico no colégio estadual José de Alencar, transcorrendo pelo perfil institucional e pela análise dos dados coletados com a contextualização e a problematização do cenário em questão, sendo oferecidos exemplos para que sejam definidos elementos importantes na construção do próprio planejamento da instituição, como a missão, os valores e visão estratégica da escola, assim como para estabelecer os objetivos estratégicos, metas e planos de ação como forma de estimular e despertar para a necessidade da adoção do método de planejamento estratégico a fim de se cumprir a efetivação das metas traçadas.

2 PLANEJAR É PRECISO – BREVE HISTÓRICO

O ato de planejar é algo inerente aos seres humanos, desde os primórdios dos tempos, mesmo que de forma intuitiva, as sociedades humanas já se utilizavam do planejamento de suas ações para fins de sobrevivência, e posteriormente, povos antigos o utilizavam na “arte” de guerra e da conquista, dentro de uma lógica expansionista, fato que se configura até os dias atuais.

Nos tempos de hoje, dada à forma dinâmica com que os fatos ocorrem, tanto a nível tecnológico-científico quanto ao nível social e político, planejar é tarefa imprescindível em qualquer ramo ou atividade humana, principalmente no campo governamental, voltada para a organização administrativa e para o estabelecimento de políticas públicas.

Pode-se dizer que o surgimento das ideias de planejamento estratégico tiveram início nas atividades militares, onde informação e planejamento das ações configuravam-se de vital importância para o sucesso da operação. Certos princípios de planejamento bélico-militar permanecem constantes, podendo ser citadas obras clássicas da literatura universal que trazem elementos de formas de agir e pensar estrategicamente, como a obra do chinês Sun Tzu, “A Arte da Guerra” do século V a.C, e do italiano Maquiavel, “O Príncipe” de 1532. A partir do século XVIII, com o desenvolvimento do setor fabril e posterior crescimento do parque industrial mundial, teorias visando aprimorar a organização e maior faturamento das empresas passaram a utilizar os conceitos de planejamento na administração dos negócios, teóricos como Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber estão entre eles, para a partir do século XX evoluírem e integrarem-se às outras áreas e instituições, sendo elas públicas ou privadas (TAVARES, 2000).

O desenvolvimento de teorias de planejamento empresarial foi evoluindo em proporção ao desenvolvimento e expansão da Revolução Industrial a nível mundial, dando origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento. Taylor, pai da administração científica, dedicou-se ao estudo do fenômeno da produtividade da organização, concluindo pela distinção entre as funções de direção das funções de execução. Foi ele quem substituiu o planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção e

como instrumento de organização e padronização do trabalho, sendo uma função que caberia aos diretores (LACOMBE, 2008). Taylor foi o precursor da análise interna como elemento do processo de planejamento estratégico. Pelo fato de seu método utilizar-se da cronometragem do tempo e medição dos movimentos do operário a fim de obter maior eficiência na produção, Taylor sofreu duras críticas do movimento sindical por acreditarem que seu método traria desemprego. Lacombe (2008, p.38) escreve que “o exagero nessa tendência levou algumas críticas como as formuladas por Charles Chaplin no filme Tempos Modernos”.

Fayol, por sua vez, estudou o fenômeno da produtividade, partindo das diversas funções estruturais. Segundo Arguin (1988, p. 17), a função de planejamento foi chamada por Fayol de previsão, aparecendo no primeiro plano do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar. Prever significa sondar o futuro e supõe a determinação do fim e dos meios para alcançá-lo. A previsão de Fayol prefigura os elementos de planejamento estratégico que se encontram na literatura contemporânea. O processo administrativo de Fayol foi retomado por diversos autores, tornando-se um quadro de referência para explicar a função administrativa no interior da organização. Cabe destacar que o planejamento aparece como elemento principal do processo, definindo-se em termos de fins e meios para atingir os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2001). Nos meados da década de 1960, autores como H. Igor Ansoff desenvolveram o interesse pelo aspecto dinâmico e estratégico da organização, analisando o ambiente externo como um elemento que influenciava o alcance dos objetivos traçados. Esse enfoque foi continuado nos anos 1970 e 1980 por autores como Vancil e Lorange (1975), Hofer e Schendel (1978). De acordo com Tavares (2000, p. 22), estudiosos como Gluck, Kaufman e Walleck (1981) analisaram o processo de planejamento e constataram elementos comuns que permitiram traçar a seguinte evolução do processo: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica. Cada etapa categorizada engloba elementos às contribuições da anterior num movimento de eliminação das distorções. Nas décadas de 1950 e 1960 predominou o chamado planejamento financeiro, que tinha no orçamento o principal instrumento de controle e operacionalização da gestão. Na década de 1970 vigorou o planejamento a longo prazo que priorizou os objetivos a serem alcançados em prazos longos, entretanto não previa mudanças.

Na década de 1980, privilegiou-se o planejamento estratégico que definia estratégias que se desenvolveriam num período de tempo variável, considerando a análise dos ambientes externo e interno. O principal problema desse tipo de planejamento foi a dissociação entre o planejamento e sua implementação. Finalmente, na década de 1990 surgiu a gestão estratégica, diferenciando-se pela abordagem equilibrada de todos os recursos da organização para consecução de seus fins.

Em termos de aplicação do Planejamento Estratégico a nível governamental, como baliza de políticas de governo pode-se considerar o marco inicial nos países de orientação comunista com a política de planificação da economia, ou seja, estabeleciam planos quinquenais, como no caso da extinta URSS, que fez a Rússia ter um salto econômico, transformando-a de um país em convulsão social e colapso total em 1917, em potência mundial quatro décadas depois. No Brasil pode-se colocar como marco o estabelecimento do Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek (1955-1960), que fixou metas a serem atingidas no período de cinco anos, em áreas como de energia, saúde, infraestrutura e habitação. A partir de então, o Estado brasileiro empreendeu várias tentativas de planejamento do futuro, na busca de desenvolvimento econômico e estabilidade financeira, com o foco a longo prazo.

A partir da década de 1990, com a afirmação da Era da Informática e do fenômeno denominado “globalização”, o planejamento estratégico passou a fazer parte das agendas das organizações, num mundo de relações cada vez mais competitivas. Contudo, apesar de ser inicialmente um conceito aplicado no mundo dos negócios, ao encerrar o século XX, governos de todas as esferas enxergaram nas teorias de planejamento estratégico um grande aliado na elaboração de suas diretrizes de governo, de forma mais efetiva.

2.1 GESTÃO ESCOLAR: SEUS LIMITES, NOVOS CONCEITOS E POSSIBILIDADES

Mais do que em qualquer outra época, a discussão sobre gestão enquanto componente ativo agregado à qualidade gerencial tomou conta de qualquer instituição, não apenas empresarial, mas em campos nunca antes trilhados, como no caso da educação. Talvez até chegando-se ao risco de motivações que beiram ao modismo.

A utilização do termo gestão atrelada à participação, com denominações do tipo: gestão democrática, gestão participativa, planejamento participativo tem sido muito utilizado. Em documentos e planos oficiais de governos vê-se a proliferação destes termos. Mas a questão que se coloca é: como está se dando a efetivação desses conceitos? Na prática, como estas novas formas de gestão estão ocorrendo? Nos próximos tópicos serão analisados alguns exemplos, dando-se ênfase ao campo educacional.

Por que, na prática, a gestão democrática nos ambientes escolares é insatisfatória? Quais os fatores que fazem emperrar e paralisar a gestão da participação e da autonomia nas escolas públicas? Por que os diretores das escolas atuam, na sua maioria, com a “síndrome” de “apagadores incêndios”, sem planejamento e estabelecimentos de metas mediante a mobilização de todos os atores sociais envolvidos? As formas de exercer o poder devem ser analisadas, assim como a maneira de gerenciar e estabelecer metas a serem estipuladas e cumpridas por todos envolvidos. Com este estudo teremos a oportunidade de discutir o papel dos gestores escolares na condução de uma melhora efetiva na educação pública.

O'Donnel (2008) considera os gestores públicos como verdadeiras âncoras indispensáveis dos direitos da cidadania. O autor destaca ainda que sem esta “ancoragem”, um regime democrático simplesmente não existe e converte-se numa caricatura em que se realizam eleições que não satisfazem requisitos mínimos de eficiência, equidade e institucionalização. E afirma que sem eles, os setores postergados e discriminados continuarão sendo excluídos.

Quando se analisa os serviços educacionais oferecidos pela escola pública deve-se dar especial atenção na forma de como esta está sendo gerida, em termos de distribuição de poder e da autoridade em seu interior. De acordo com os estudos de Paro (2005) a respeito da gestão democrática nas escolas públicas, ele coloca que na estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas. Isso quer dizer que, em decorrência de uma cultura baseada historicamente na administração pública autoritária e de relações verticais de poder, as escolas públicas, vinculadas aos órgãos oficiais de governo, não fogem à regra. Assim, as relações que se assumem dentro das unidades escolares organizadas neste padrão, são relações hierarquizadas de poder, tendo no topo o diretor e na base o conjunto dos alunos, mediado pelos professores e funcionários. Neste sentido de poder hierarquizado nas instituições públicas, Paro escreve com propriedade a respeito do papel dos diretores de escola:

O mais alto posto dessa hierarquia é ocupado pelo diretor (a), verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro. Esta condição lhe dá uma imensa autoridade diante das demais pessoas que interagem no interior da escola, mas quase nenhum poder de fato, já que a autoridade que ele exerce é concedida pelo Estado, a quem deve prestar conta das atividades pelas quais é responsável. Assim, independente de sua vontade, o diretor acaba assumindo o papel de preposto de Estado diante da instituição escolar e de seus usuários.(PARO, 2005 p.100/101).

Desta forma, novos conceitos sobre liderança e direção escolar tornam-se imprescindíveis de serem postas em ação. O sentido de direção escolar tem outra conotação comparando com o de direção e gerenciamento empresarial. Esse deve ser entendido no contexto escolar com o sentido de rumo, em que direção andar, todos na construção de uma convivência mais prazerosa, baseadas no bem comum, surgindo como resultado a elaboração de aprendizagens significativas para todos. E o conceito de liderança deve ser entendido num conjunto de fatores associados como a dedicação, valores positivos, o entusiasmo, competência e integridade de caráter. A liderança eficaz é aquela que seja capaz de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. De acordo com Lück (2005) o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de

participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto.

Contudo, não se pode deixar de analisar o caráter da cultura da não-participação forjado na sociedade brasileira ao longo de sua história, estruturada em um modelo de sociedade escravocrata, elitista e excludente. Neste sentido, romper com essa tradição da não-participação política da população requer um conjunto de forças e medidas como nos coloca o educador Vitor Henrique Paro:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão das divergências nas discussões e decisões. (PARO, 2005, p. 43).

2.2 PLANOS OFICIAIS DE GESTÃO ESCOLAR

Contudo, para que a “culpa” não recaia de forma simplista na atuação dos diretores das escolas, é imprescindível a análise do sistema ao qual está subordinada toda a organização educacional do país. Quais são os planos educacionais e de que maneira são postos em prática pelas mantenedoras? Há o espaço reservado para discussões, análises coletivas e diálogos com a comunidade escolar? Receia-se que não.

O Ministério da Educação lançou em 2001, o Plano Nacional de Educação (PNE), lei aprovada pelo Congresso Nacional que abrange ações até 2011 (Lei nº 10.172/2001). Mesmo assim, o mesmo Ministério lançou, em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com intervenções previstas até 2022. Dois planos educacionais vigorando no mesmo país. Parece confuso. Um dos argumentos do MEC para o fato é que o PDE teria como foco a qualidade do ensino, enquanto o PNE, a quantidade de ações, principalmente atuando na área de infraestrutura dos ambientes escolares, estabelecendo padrões mínimos para o funcionamento adequado das instituições educacionais. Contudo a crítica que se faz

é de que não houve bem uma análise do PDN e já foi lançado outro plano, com o apoio de instituições financeiras internacionais. Assim como cabe denunciar a falha na rede de comunicação. O Ministério repassa as diretrizes às secretarias de educação estaduais, e estas para as suas coordenadorias e secretarias municipais.

E às escolas, quem repassa? De que maneira chegam essas informações até às bases (professores, funcionários, alunos, pais)? A opinião geral é de que pouco se sabe a respeito destes planos para o desenvolvimento da educação. Muitas direções sequer sabem o desempenho de suas unidades no último Índice de Desenvolvimento da Educação Infantil -Ideb, o índice que é aferido através da aplicação de provas a nível nacional em todas as escolas públicas. Alunos são mal informados da importância ou do porquê que estão realizando tais provas, porque professores não são informados também, muito menos os pais ficam sabendo, porque o filho mal soube explicar que tipo de prova e porque fez. Em vista disso, pode ser questionado os resultados destes índices, amplamente divulgados, escola por escola, já que o aluno realiza uma prova sem o devido esclarecimento de sua aplicabilidade. É uma situação muito séria, que demonstra o quanto temos que evoluir no quesito democracia, no sentido de distribuição não só de tarefas e atribuições, mas na distribuição de informações e de engajamento de toda a sociedade na elaboração de propostas para a melhoria da educação nacional.

Em visita recente ao Brasil, o diretor do Instituto Nacional de Educação de Cingapura, Sr. Lee Sing Kong, revela que o grande salto na qualidade de educação ocorrido em seu país, que se tornou um dos sistemas educacionais mais eficiente e elogiados do mundo, deu-se devido grande parte ao investimento voltado na qualificação de seus professores. Conduzir o professor ao lugar de importância na sociedade, assim colocado por Lee “melhorar a compreensão social sobre o papel dos professores é imprescindíveis” (Nova Escola, Jan/Fev 2012, p. 24). Esta observação faz-se necessária para reforçar a ideia de que deixar alheios os principais envolvidos e interessados na melhoria da educação: professores e alunos, qualquer plano, por mais bem intencionado que seja, está fadado ao fracasso. Essa reflexão é importante para compreender-se que uma boa ideia, seja na escola ou no Ministério da Educação, só se realiza se tiver apoio dos envolvidos e condições de concretização. Acordos mínimos são indispensáveis tanto quanto contar com

recursos básicos. Do contrário, uma excelente proposta ficará apenas no papel. É necessário fazer dos planos educacionais instrumentos de elaboração e implementação coletivas, desburocratizando-os. Caso contrário, serão só documentos que cairão no esquecimento, ficando a Educação à deriva, tornando-se presa fácil das ondas de novidades e de ideias mirabolantes.

Em seu trabalho acadêmico intitulado “O Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: Duas Concepções Antagônicas de Gestão Escolar, a pesquisadora da UnB, Marília Fonseca analisou a aplicação do Fundo de Desenvolvimento da Educação ou FUNDESCOLA, nas escolas escolhidas pelo MEC levando em conta as escolas com os menores índices no Ideb da região Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Os resultados de sua pesquisa conclui que apesar do programa visar fortalecer a autonomia e participação de toda a comunidade, o fato deste projeto estar vinculado a uma instituição financeira internacional, o Banco Mundial, a interferência na autonomia da gestão escolar é visível, pois é imposto à escola o cumprimento de prazos e a cobrança de resultados, além do monitoramento constante. Também a função da direção é prejudicada em função da burocratização do processo, ocupando-se mais com as questões técnico-administrativas do que com suas funções pedagógicas. Os professores também se queixam do excesso de papéis a preencher e de ocorrer poucas mudanças significativas no seu dia a dia em sala de aula. Já na avaliação do Ministério da Educação (MEC) o Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) que é um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), com a interface das secretarias estaduais e municipais de Educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e financiamento proveniente do Banco Mundial (Bird), tem por objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas, assim como a escolaridade nessas regiões do país. Sua missão é promover, em regime de parceria e responsabilidade social, a eficácia, a eficiência e a equidade no ensino fundamental público dessas regiões por meio da oferta de serviços, produtos e assistência técnico-financeira inovadores e de qualidade, que focalizam o ensino-aprendizagem e as práticas gerenciais das escolas e secretarias de educação. Como envolvem liberação de verbas de valores consideráveis, conforme pode ser acompanhado no site do MEC -

<http://www.fnde.gov.br/index.php/fundescola-apresentacao>, o Fundescola I, executado entre junho de 1998 a junho de 2001, investiu US\$ 125 milhões. O Fundescola II investiu US\$ 402 milhões no período de dezembro de 1999 a dezembro de 2005. O Fundescola III - A começou sua execução em junho de 2002 e dispõe de um orçamento de US\$ 320 milhões. Atualmente, o programa está fazendo a avaliação da etapa III-A, prevista para ser concluída em 31 de dezembro próximo. Para o período de 2008 a 2010 será implementada a etapa III-B, que será focada na educação infantil. Por esta razão, o fato de envolver expressiva soma de valores, pode se explicar o excesso de fiscalização e acompanhamento por parte dos órgãos oficiais, contudo o fato de comprometer a autonomia e a forma de se autogerir da escola, são motivos para que sejam revistos e melhor analisados estes projetos, mesmo que tenham por principal objetivo a promoção de uma qualidade no ensino, devem ser visto com cuidado.

2.3 PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Em termos de gestão escolar, foi nas universidades que este método começou a ser utilizado como importante instrumento de gestão. Tornou-se um elemento que orienta os gestores a pensarem nos aspectos essenciais e a concentrarem esforços nos assuntos de relevância, para que a instituição possa enfrentar as ameaças e aproveitar positivamente as oportunidades de seu ambiente. A relevância para os ambientes escolares está no fato do método poder funcionar como um “antídoto” contra a síndrome dos “gestores bombeiros”, situação em que atuam de forma imediatista, conforme as necessidades mais prementes se apresentam; realidade que pode ser observada na maioria das instituições públicas. Para Matus (Porto, 2012) a improvisação é completamente ineficiente, podendo dizer o mesmo da simples experiência, da percepção e do senso comum. Esses são recursos que valem o quanto custa o capital intelectual empregado neles e que são complementos e não são substitutos do planejamento. Na realidade, o planejamento deve ser compreendido como um processo de aprendizagem-correção-aprendizagem, que força a realizações de correções permanente dos rumos das

ações definidas. Matus (Coelho, 1997), lembra que nos sistemas de governo na América Latina, em geral não há demanda por planejamento, pelo fato de que ninguém cobra desempenhos focados em planos, e os gerentes não têm tempo para planejar, devido que os processos de gestão pública são tão deficientes que tudo o que deveria ser normal tem de ser tocado como se fossem emergências.

O processo, adaptado para a realidade dos ambientes escolares, será expresso de acordo com a estrutura da organização, com sua cultura, com a tecnologia disponível e tendo em vista o ambiente a partir de uma reflexão sistemática sobre a instituição que gerará dados quantitativos e qualitativos capazes de orientar as decisões. Dessa forma, o planejamento estratégico é um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da organização, envolvendo a tomada de decisão nas diversas etapas que o compõem. De acordo com o economista Cláudio Porto, o significado de planejamento estratégico pode ser bem simples. Porto (2011, p.2) diz que “ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada no futuro (“ano horizonte”), num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza”. Já utilizando uma visão multidimensional, Porto (idem) diz que o plano estratégico abrange todas as atividades críticas de uma instituição, dando-os senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente. Segundo Lück (2000, p. 12), os momentos para a elaboração do planejamento estratégico, adaptados para a realidade escolar, podem ser assim descritos: análise do ambiente interno e externo; diagnóstico; definição da missão, da visão de futuro e valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas; plano de ação e controle.

Com base neste tipo de organização e mediante consulta ao Plano de Desenvolvimento Educacional – PDE, proposto Ministério da Educação - http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=290&id=12696&option=com_content&view=article, seguem-se abaixo a descrição da metodologia para a aplicação do planejamento na escola e as definições de cada etapa:

2.3.1 Análise do ambiente interno e externo

A partir do momento em que se decide por utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, deve-se sensibilizar a equipe que participará do processo de elaboração e de implementação. O comprometimento dos envolvidos é fundamental para que o planejamento não se torne algo meramente burocrático. A sensibilização envolve mostrar à equipe a necessidade de tal planejamento, suas vantagens e o papel de cada um na sua elaboração e implementação. Após esse momento, inicia-se o processo de análise do ambiente interno e externo. A análise é feita de maneira interativa, identificando suas possibilidades e cenários, por meio de bases conceituais que apresentem um referencial para compreensão da realidade, utilizando, para isso, a coleta de dados quantitativa e qualitativa. A análise do ambiente externo envolve o processo de identificação de oportunidades e ameaças que afetam a organização no cumprimento de sua missão. E, do interno, objetiva evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes), com o intuito de estabelecer quais são os aspectos que tornam a instituição única no mercado, mesmo se tratando de instituição educacional.

2.3.2 Diagnóstico

É a avaliação real da posição da instituição. Nesta etapa são considerados os aspectos internos e externos a partir dos dados consistentes levantados durante a análise do ambiente interno e externo. De posse dessa análise aprofundada da realidade em que se contextualiza a escola, são delineadas sua missão, visão de futuro e valores. De acordo com Baptista (1995), a gestão estratégica é uma forma de fazer política, daí a importância da definição de missão, visão e valores, que têm por finalidade imprimir significado a todo o mais que nele se coloca. Não se tratam de proposições meramente filosóficas, mas sim elementos básicos do qual sem eles as ações passariam a ser meramente funcionais.

A missão de uma empresa, o que pode ser aplicado a escola, mesmo pública, refere-se às suas finalidades históricas, jurídicas e sociais. É uma declaração sobre sua razão de ser, estabelecendo seu propósito e seu horizonte de atuação. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas. A visão de futuro, ou visão estratégica, representa um estado futuro desejável da organização, indicando como esta pretende ser reconhecida. É uma projeção das oportunidades futuras da organização e uma concentração de esforços na sua busca. Os valores são ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes e as crenças. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas da organização, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho.

2.3.3 Objetivos estratégicos

São os resultados quantitativo ou qualitativo que a organização precisa alcançar em um prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para concretizar sua visão de futuro e sua missão. Ou seja, refletem aquelas poucas prioridades estratégicas, em geral não mais do que três ou quatro, ligadas à visão de futuro e à missão, que direcionarão o trabalho da escola, reforçando o compromisso da equipe e determinando, assim, para onde a escola deve prioritariamente dirigir os seus esforços. Os objetivos estratégicos indicam aquelas áreas em que a escola concentrará seus esforços para atingir um desempenho de excelência.

A definição desses objetivos ocorre após a identificação dos valores, da visão de futuro, da missão e das situações não desejadas a serem superadas e que foram detectadas a partir da análise situacional (auto-avaliação). O enunciado dos objetivos estratégicos, sempre de natureza qualitativa não quantitativa, começa com o verbo no infinitivo e limita-se no máximo a cerca de dez palavras. Deve ser claro, simples e objetivo. Toma-se, por exemplo, de objetivos estratégicos: Elevar o desempenho acadêmico dos alunos (pode-se especificar quais disciplinas e séries críticas); melhorar as práticas pedagógicas da escola; melhorar o gerenciamento da escola. Nota-se que o primeiro exemplo refere-se a resultados, o segundo remete ao

ensino e aprendizagens e o último a gestão de processos. Os mesmos podem fazer menção a pais e comunidade (melhorar o relacionamento) e a gestão de pessoas (qualificação dos professores).

2.3.4 Plano operacional

O plano operacional define detalhes da operação do negócio, tais como: o número de pessoas, a sua capacitação técnica, as tarefas a executar, os procedimentos e tudo que possa ser planejado para garantir a qualidade dos processos. Envolve definir as ações, estabelecer o período de realização, quem ficará de responsável, o resultado esperado e o resultado alcançado. Pode ser feito mediante a elaboração de uma tabela.

2.3.5 Questões estratégicas

As questões estratégicas permitem conduzir a instituição da posição que ocupa para outra que corresponda aos objetivos desejados. Definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance das metas. Expressa o conhecimento que a escola tem de si mesma: seus êxitos, seus fracassos, suas potencialidades, suas limitações, e suas certezas através do estabelecimento do caminho que pretende percorrer. Sem essa consciência e o conhecimento do caminho percorrido e de sua situação atual, é difícil para a escola definir onde e como chegar onde pretende. Esta fase é importante porque dá unidade aos esforços que a escola realiza para melhorar a qualidade dos serviços educacionais que presta. Cria condições para a transformação de ideais em realidade. Permite que todos os esforços que a escola realiza, em qualquer área – administrativa, pedagógica, de apoio ao aluno, de gestão, de relação com os pais e com a comunidade, de infra-estrutura – tenham unidade e sejam coerentes com o objetivo de obter um desempenho superior. É como uma bússola, mostrando a todos, de fora e de dentro da escola, a direção na qual está caminhando.

2.3.6 Metas

São quantificadores dos objetivos e permitem melhor alocação de recursos, na medida em que se constituem um padrão de referência para o planejamento. As metas se desdobram em planos de ação. A meta deve expor de forma quantitativa o que a escola pretende alcançar. Por exemplo: Reduzir de 25% para 10% a taxa de abandono dos alunos da primeira série do ensino médio noturno. Toda meta deve apresentar as seguintes características: estar relacionada claramente a um problema identificado na análise situacional; atender às necessidades/expectativas dos beneficiados, principalmente o aluno; ser específica, ou seja, sem ambiguidades; ser mensurável, isto é, ser quantificável; ser realista, isto é, estar na esfera das possibilidades da escola em termos humanos e materiais; ter um responsável e ter um prazo de execução.

2.3.7 Plano de ação

Implementa as estratégias por meio de instruções claras, estabelecendo-se o quê, como, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido. Basicamente é o desdobramento das metas estabelecidas. Cada meta corresponde a um plano de ação, e as ações dos planos devem seguir um encadeamento lógico. Assim, deve-se perguntar: o que devemos fazer em primeiro lugar para que tal meta seja atingida? E em segundo lugar? E assim por diante. Deve ser elaborado em forma de quadro para melhor ser acompanhado.

2.3.8 Controle/avaliação

Deverá ser frequente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentadas medidas para

correção de rumo, caso seja necessário. Na empresa privada, o planejamento estratégico está voltado para as mudanças nas atitudes e atividades empresariais que dizem respeito à conquista de maior competitividade e melhor desempenho. Procura-se assegurar o aumento da posição da organização no mercado, melhoria dos níveis de satisfação dos clientes e maior rentabilidade. No entanto, numa instituição de ensino pública, o planejamento estratégico não está voltado à busca da produtividade. Espera-se que a instituição passe por mudanças que atendam aos seus objetivos de expansão, sua referência como instituição de ensino de qualidade na região, no país ou no mundo; isto é, busca-se o aumento da eficiência social e melhoria do desempenho da Educação.

No próximo capítulo será apresentada a análise do cenário educacional a nível estadual e local para a realização de um diagnóstico situacional para fins de efetivação do planejamento estratégico na instituição em questão.

3 ANÁLISE DO CENÁRIO EDUCACIONAL ESTADUAL E LOCAL

Torna-se necessária a análise do cenário atual do sistema educacional em nível estadual e local para que o estudo de intervenção possa ser encaminhado com o objetivo da realização de um diagnóstico situacional para servir de base para a implementação de um planejamento gerencial estratégico com base em dados obtidos através de seus órgãos oficiais e da realidade vivenciada, para assim poderem ser estabelecidas as ações e as estratégias para o encaminhamento de um plano de ação onde as metas estejam de acordo com as demandas apresentadas pela coletividade.

3.1 ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA EDUCACIONAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

De acordo com informações recebidas da Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (SEC) por e-mail no dia 09/02/2012, através de seu departamento pedagógico, em resposta ao questionamento a cerca da utilização do planejamento estratégico nas escolas da rede estadual do Rio Grande do Sul, a assessora de Apoio à Gestão Escolar e Equipes Diretivas CGE/DP/Seduc, afirma que o planejamento estratégico nas escolas da rede Estadual vem sendo utilizado desde o ano de 2007, através do programa Federal PDE-Escola (Plano de Desenvolvimento da Educação/Módulo escola). Neste programa as escolas que participam são as indicadas pelo MEC, tendo como critério o baixo IDEB e o planejamento deve estar coerente com a proposta pedagógica da escola.

No período de 2007 até 2010, na rede Estadual do RS o método de planejamento estratégico foi utilizado em aproximadamente 938 escolas, através de ferramenta tecnológica do PDE-Escola, disponibilizada no SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle). No ano de 2011 a ferramenta foi aperfeiçoada, passando a se chamar PDE-Interativo, onde são oferecidas as ferramentas para a aplicação da metodologia nas escolas, e 201 escolas do Rio

Grande do Sul, da rede pública, foram indicadas pelo MEC para fazerem parte do projeto. Já em 2012, a ferramenta do planejamento estratégico está sendo disponibilizada para todas as escolas que queiram aderir ao programa do Ministério da Educação e a Secretaria Estadual de Educação está tomando as medidas cabíveis para efetivação desta demanda, tendo em vista que há na rede mais de 2500 escolas. Salientando-se que a participação no projeto PDE-interativo não inclui o recebimento de verbas por parte da escola. Esta receberá apenas as orientações para implementar o planejamento estratégico na respectiva unidade escolar. A inscrição está disponível no site do MEC e deverá ser feita pela equipe diretiva.

Contudo, observa-se que para a maioria dos gestores das escolas públicas, as informações a respeito deste programa federal não estão chegando. Há uma grande falha na rede de comunicação do Ministério da Educação com as secretarias de educação e suas coordenadorias estaduais, passando pelas secretarias municipais para chegar até as escolas. Fato que torna o investimento a ele destinado quase inócuo e em lamentável desperdício, primeiro por se tratar de dinheiro público e segundo por ser uma oportunidade perdida ou adiada, dificultando a adoção de novas formas de gestão, mais adequadas e pertinentes com a dinâmica social hodierna, principalmente por estabelecerem como metodologia o diálogo e a participação de todos os envolvidos na tomada de decisão, capaz de promover relações horizontais de poder nas estruturas das instituições escolares.

3.2 SISTEMA EDUCACIONAL E O ESTADO HERDADO NO MUNICÍPIO DE SÃO FRANCISCO DE PAULA

O município de São Francisco de Paula, localizado na região serrana, no nordeste do estado, região denominada de Campos de Cima da Serra, ocupa uma área de 3.273,498 km², e possui uma população aproximadamente de vinte mil habitantes. Apesar de ser um dos maiores municípios do estado em termos de extensão territorial, seu território é composto por grandes propriedades rurais e por isso tem uma rede de ensino pequena. Observando-se as “pontas” do sistema de ensino situadas no município pode-se ter a ideia da sua dimensão: apenas uma

escola de ensino médio e duas escolas de educação infantil, na sede. São ao todo 14 escolas Municipais de ensino fundamental, sendo a maioria (nove) localizadas no interior do município, nos distritos. E da rede estadual, totalizam 12 escolas, sendo cinco localizadas na sede, e apenas uma instituição particular. Há uma notória interferência por parte da Secretaria de Educação Municipal- SMEC nas escolas estaduais em termos de organização do calendário escolar e até de formação dos professores, que muitas vezes participam de suas jornadas pedagógicas que ocorrem logo após as férias. Esta interferência é justificada no primeiro caso pela unificação do transporte escolar, que carrega alunos de ambas as redes, e é administrado pelo poder municipal (mas com verba estadual), no segundo caso, a explicação para esta subordinação talvez seja a distância em que se encontra a coordenadoria estadual ao qual o município pertence, a cerca de 100 km, na cidade de Caxias do Sul. Contudo, observa-se que há uma cultura de sujeição por parte dos componentes das escolas estaduais do município de São Francisco de Paula que tornam permissivas estas práticas de controle por parte da SMEC. Este quadro reforça ainda mais a necessidade da implementação de um projeto nas escolas estaduais que contemple a autonomia e reforce a participação da comunidade, neste caso, o planejamento estratégico na gestão escolar.

Percebe-se que ainda há em muitas escolas públicas brasileiras fortes componentes autoritários nas relações e na organização institucional. Trata-se de um autoritarismo velado, muitas vezes maquiado com pseudos pleitos democráticos, onde os mecanismos de participação são anulados perante práticas tradicionais baseadas no excesso de controle por parte de um grupo. No município de São Francisco de Paula a forma de escolha da equipe diretiva das escolas municipais dá-se por meio da indicação política, mesmo após os avanços em termos de democratização do país nos últimos anos. A forma de organização e planejamento pedagógico das escolas municipais, de acordo com informações prestadas em audiência com a coordenadora pedagógica do município, partem de decisões pré-estabelecidas pela Secretaria de Educação que em reuniões pedagógicas quinzenais em escolas da área urbana e mensais nas escolas rurais com os coordenadores, assim denominados os diretores escolares, tratam de assuntos de ordem mais administrativa do que propriamente pedagógico, já que não há espaço para as tomadas de decisões com a comunidade escolar.

Essas práticas políticas clientelistas estão estruturadas em um modelo de Estado denominado por Dagnino (2009) de Estado Herdado, que se configurou a partir do regime militar brasileiro (1964-1985), caracterizando-se por um Estado centralizador e autoritário que submeteu a total subordinação da sociedade civil. A herança ideológica desse período transformou-se em um elemento cultural na atual sociedade no sentido de um Estado que associava o patrimonialismo e autoritarismo com clientelismo. Neste caso, torna-se evidente estas relações não só nas macro estruturas políticas de governo como também em esferas menores, como nas administrações locais.

O modo de como se processa a ação de governo neste tipo de Estado, determinado pelo aparelhamento institucional é totalmente irreconciliável com as premissas de participação, transparência e efetividade traçadas no modelo de governo e de gestão baseadas nos preceitos denominado de “Estado Necessário” (DAGNINO, 2009) que seja capaz de atender às demandas sociais, marginalizadas durante um longo período. Novas forças políticas e organizadas no decorrer do processo de redemocratização, seja pelo fortalecimento do movimento sindical seja pela luta por direitos sociais e outros movimentos pela defesa dos direitos civis, fizeram alavancar o início da retomada de um Estado Democrático de Direito, que se faz sentir na mudança de estilo de administração pública, capaz de satisfazer, ou pelo menos encaminhar, a descentralização de poder e promessas de equidade social. O que antes era subestimado pelos gestores públicos, em uma administração tradicional, como a atuação de vários atores sociais no processo de tomada de decisão e de sua conseqüente ação conflitiva, passou a integrar as novas agendas governamentais, capazes de atender as demandas de uma sociedade cada vez mais complexa e multifacetada e de consolidar cidadanias que estão além da cidadania política.

No próximo capítulo será tratado a respeito da metodologia para aplicação do método de planejamento estratégico participativo no Colégio José de Alencar.

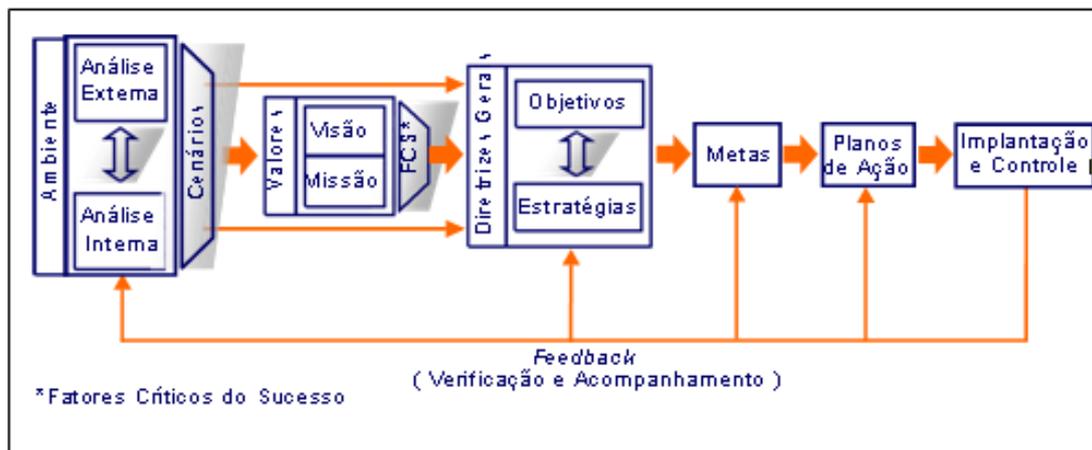
4 APLICABILIDADE DO MÉTODO NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ DE ALENCAR

Para a aplicação do método do planejamento estratégico no Colégio Estadual José de Alencar é necessário que se estabeleça as etapas para a sistematização e organização dos trabalhos. Metodologicamente estará dividido em cinco momentos. No primeiro momento torna-se imprescindível a conscientização dos atores para a importância da realização do planejamento estratégico. Nessa etapa propõe-se a criação de um grupo de trabalho que desenvolverá o processo de sensibilização a partir de reuniões, seminários, apresentação da teoria e de experiências bem sucedidas de planejamento participativo. Os membros desse grupo terão a tarefa de coordenar os trabalhos iniciais e de elaborar e aplicar o uso de instrumentos de coleta de dados dirigidos a todos os segmentos da escola.

No segundo momento deverá haver a preparação das etapas conjuntamente com os principais atores (representantes estudantis, pais, lideranças comunitárias, representação do governo, da direção da escola, funcionários e profissionais da educação). Nesse momento, o grupo de coordenação repassa as bases do planejamento estratégico, esclarecendo que o planejamento é um processo dinâmico e que por isso, não deve ser visto de modo estanque, linear, mas sim como um processo interativo, que deverá produzir planos de ação e não um simples “passo a passo”. O momento 3 é fase para a elaboração do diagnóstico de forma participativa, que após a análise preliminar feita a partir dos dados colhidos mediante instrumento de identificação do ambiente interno e externo, parte para a sistematização das situações-problema mais prementes de atuar. Na sequência, são identificados os valores e definidos a visão de futuro e a missão da organização, onde são elencados os fatores críticos de sucesso, constituídos como as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no ambiente no qual se encontra inserida. No momento 4, há a definição de prioridades para serem traçados os objetivos estratégicos e metas que possam ser alcançados que se desdobrarão em planos de ação. E finalizando, o Momento 5 – as proposições de ação. É o momento de desdobrar os planos de ação em curto, médio e de longo prazo, sujeitos a avaliações contínuas e devem abordar o que a escola

considera como básico para a obtenção de um resultado superior. Deverá ser apresentado um conjunto de ações articulados com a intenção de melhorias, conforme definido nos objetivos estratégicos. É a fase final que estabelece o que deve ser feito, quem fará, durante quanto tempo, com qual custo e qual o resultado esperado. Este processo pode ser observado na Figura 2, através do fluxograma da aplicação da metodologia de Planejamento Estratégico.

Figura 1: Fluxograma do método de planejamento estratégico



Fonte: adaptação de Dagnino (2009)

Antes de dividir-se em etapas de aplicação, é preciso que se faça um breve histórico da Instituição em se pretende atuar, para a apresentação de um perfil institucional.

4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

O Colégio Estadual de Ensino Médio José de Alencar, de acordo com o histórico pesquisado, trata-se da primeira escola pública de São Francisco de Paula, sendo fundada no ano de 1914, da então Vila de São Francisco de Paula de Cima da Serra, onde até então as crianças recebiam (com sorte) aulas de professores nas localidades rurais, em suas residências. Em 1918 tornou-se um estabelecimento de

ensino estadual, De 1918 a 1941 o colégio Municipal Dr. Borges de Medeiros, passou a chamar-se Grupo Escolar São Francisco de Paula por Decreto-Lei nº 2333 de 22/03/1918. Em 1953, no então governo do Sr. Leonel de Moura Brizola, assinou-se a criação do curso profissionalizante de regentes do Ensino Primário, em 01/04/1953. Em 1962, foi instaurado o primeiro curso de 2º grau, Curso Normal de 2º ciclo, através do decreto nº 13 220 de 23/02/1962, passando a chamar-se Escola Normal José de Alencar. Em 1976 foi criado o curso técnico de Patologia Clínica, e em 1981 passou a funcionar o curso em Técnico em Agropecuária. Em 1982 houve a mudança do prédio, passando a funcionar no antigo ginásio das irmãs São José. Em 10/01/1986 assumiu a primeira diretora eleita pela comunidade escolar. Em 1988 foi instituído o curso de ensino médio de Preparação para o Trabalho (PPT). Atualmente a escola conta com o curso de ensino médio PPT, o curso Normal profissionalizante e mantém o ensino fundamento, mais o curso de Educação para Jovens e Adultos- EJA, funcionando nos três turnos. O seu quadro atual de professores conta no total com 57 professores e seis funcionários no setor de limpeza e merenda, um porteiro no turno da noite e duas secretárias. O total de alunos matriculados para o ano letivo de 2012 soma 1.057.000, nos três turnos, da educação infantil ao ensino médio. A colocação da escola no último Ideb foi o índice de 4,0, ficando na posição estadual em 1.048 (no universo de aproximadamente 2.500 escolas).

Feita a apresentação do perfil institucional, passar-se-á para a fase da aplicabilidade do método do planejamento estratégico.

4.2 ETAPA 1: ANÁLISE DO AMBIENTE (INTERNO E EXTERNO)

A primeira etapa para a aplicabilidade do método do planejamento participativo trata-se da realização de pesquisa do ambiente interno, mediante questionário elaborado pelo grupo sistematizador, contudo, para fins meramente exploratório deste trabalho, o referido questionário foi elaborado pela autora e apresentado aos segmentos da comunidade escolar, com a seguinte questão: para a elaboração de um planejamento estratégico como forma de superar situações-

problemas e organizar ações futuras em prol de uma educação de qualidade a ser ofertado no Colégio José de Alencar é preciso haver um diagnóstico preliminar pelos atores envolvidos, para tanto é solicitado que identifiquem os pontos fortes e os pontos fracos desta instituição.

Dos pontos fortes, os mais indicados foram: a localização central da escola; o potencial de sua estrutura física; ser a única escola da sede a oferecer o ensino médio e profissionalizante; a qualidade da merenda; profissionais comprometidos e qualificados.

Dos pontos fracos, os mais apontados foram: a falta de diálogo nas tomadas de decisões; falta de transparência na área administrativa (prestação de contas); falta de entendimento a respeito de gestão democrática; o despreparo e falta de compromisso por parte de certos professores; falta de conservação do prédio; indisciplina e falta de punição mais severa aos alunos indisciplinados; falta de profissional na biblioteca; laboratório de ciências fechado; excesso de alunos em algumas turmas; falta de banheiros; baixo rendimento dos alunos.

Quanto aos aspectos externos, a pesquisa apontou os seguintes fatores: a falta de apoio governamental para com as necessidades da escola, o que se configura tanto na questão de manter as estruturas físicas, quanto ao manejo de pessoal e garantias profissionais, como na falta de programas de formação continuada e na questão do pagamento de remuneração compatível e estabelecido em Lei; também se tratando de ameaças externas, a escola é vista pela comunidade como pouco exigente na questão didático-pedagógica, tal fator generalista tem o efeito de desqualificar o trabalho desenvolvido pelos docentes, e tem contribuído na formação de uma cultura entre os alunos da pouca importância de se manter uma rotina de estudo, e também ficando a escola, por esse motivo, como última opção dos pais no momento de matrícula de seus filhos; a falta de interesse dos pais no acompanhamento escolar dos filhos (só lembram no final do ano) também é outro fator que ameaça a situação da escola perante a comunidade.

4.2.1 Contextualização e Problematização do Cenário

Em conversa com a diretora da escola, a fim de confrontar-se as respostas obtidas no questionário direcionado aos diversos segmentos ligados ao colégio com relação às fraquezas apontadas, verificou-se que em relação aos problemas de conservação e reparos do prédio, foi informado que já se encontra aprovado o processo de licitação aguardando a análise técnica para a liberação da verba pública para início das obras de reparo, principalmente dos banheiros e telhado. Na questão do baixo rendimento dos alunos, essa realidade somente foi constatada pela equipe diretiva no final do ano, quando ficou evidenciado o quadro de reprovações significativas, incluindo alunos em final de curso, tanto do ensino fundamental quanto no médio. Este fato poderia ter sido evitado, caso houvesse maior acompanhamento e trocas de informações através de reuniões com professores e equipe pedagógica. O que remete a outro ponto fraco apontado, a falta de diálogo nas tomadas de decisões, em decorrência justamente pela falta de momentos de reuniões com o grande grupo, o que de acordo com a diretora, acontece pela dificuldade de reunir o grupo, alegando problema de horário dos professores e a pouca participação por parte dos pais do alunado.

Com relação à falta de transparência na área administrativa, principalmente com relação à prestação de contas e consulta quanto aos investimentos e aplicação de verbas, fato recorrente na escola, por questões culturais e históricas, conforme analisado no capítulo 3 a argumentação apresentada pela gestora é de que a professora responsável pelo setor financeiro estaria preparando a apresentação de prestação de contas, mas que devido ao excesso de serviço, principalmente burocrático, não teria conseguido apresentar antes. Com relação ao item falta de preparo e compromisso por parte de alguns professores, a diretora colocou que por falta de autonomia de gestão de pessoal, não existe autonomia para a gestão de recursos humanos, ficando a cargo da mantenedora (coordenadoria de educação regional) a contratação, remoção ou dispensa de pessoal, o qual fica distante da realidade das atividades escolares e da atuação dos profissionais da educação. Assim, a direção ficaria sem ação para resolver e administrar essa questão de falha profissional.

Quanto ao excesso de alunos em algumas turmas e a falta de profissionais no setor da biblioteca, ambos dependem da autorização da coordenadoria regional para poder deslocar um professor para o setor e na redução do número de alunos, de acordo com o que estabelece o conselho estadual de educação. Para finalizar, o fechamento do laboratório de ciências permanece, de acordo com a professora, por estar aguardando o posicionamento de uma possível parceria com a universidade estadual do Rio Grande do Sul – UERGS de São Francisco de Paula, que ocupa parte do prédio da escola, e oferece o curso a nível de graduação em Gestão Ambiental.

Percebe-se na fala da diretora argumentos muito frágeis com relação às questões das prestações de contas, falta de transparência na gestão de recursos financeiros, não percebendo ou simplesmente ignorando os prejuízos que esta pratica traz à escola, ao não consultar todos os setores da comunidade escolar para saber a respeito das reais necessidades e investimentos a que cada verba deveria ser aplicada. Ao contrário, são tomadas as providências e escolhas de forma deliberada por um grupo restrito que se encontra na equipe diretiva. É dinheiro público que deve ser aplicado em uma instituição pública, portanto de interesse de todos, mas isso parece não ser relevante a esta equipe. O mesmo ocorre com a tentativa de explicar a falta de diálogo nas tomadas de decisões, ficando nítida a pouca vontade de se estabelecer esta prática de efetivar encontros periódicos com os segmentos que fazem parte da escola, fato que ajudaria ao encaminhamento de soluções de problemas, e conseqüentemente, evitaria o surgimento de mais situações conflitantes. O não diálogo traz ao ambiente escolar uma atmosfera de desconfiança, de incertezas e insegurança, elementos que não beneficiam em nada o processo pedagógico, ao contrário, os prejuízos são sentidos entre todos, com o não envolvimento, o não engajamento das pessoas envolvidas diretamente com o processo de sua formação e de seu trabalho, condições desfavoráveis na construção de aprendizagens significativas.

4.3 ETAPA 2 – MISSÃO, VALORES E VISÃO DE FUTURO

Esta etapa é de fundamental importância, pois tem como tarefa a formulação das diretrizes básicas que servirão de norte para a instituição e que levará em conta os pontos fortes da escola, como ser a única escola de ensino médio da sede (a outra escola de ensino médio do município localiza-se a mais de 100 km, no distrito de Lajeado Grande) e por essa razão deverá ser valorizada e ter a missão de encaminhar o ensino médio e profissionalizante com distinção e qualidade. E a definição dos valores, que são as ideias básicas em torno das quais se constrói a escola e representam as convicções em que a maioria das pessoas envolvidas acredita e que irão permear e estabelecer o compromisso entre escola, alunos, família, comunidade. Como será encaminhado? Na reunião de liderança, o grupo de sistematização deve discutir e elaborar uma lista dos valores que a escola pretende defender ou que já defenda em seu histórico de instituição. Posteriormente, terão que ser analisados e aceitos pela comunidade, num processo amplamente discutido e internalizado por todos. No geral, são definidos em torno de quatro valores, que traduzem mais o espírito da escola. Na redação, de cada valor deve-se identificar uma ou duas palavras-chave que o definam e logo a seguir uma frase que explique o seu significado, conforme pode-se ver nos exemplos abaixo:

1. Excelência – Buscamos a qualidade em tudo que desenvolvemos em nossa escola.
2. Respeito – Respeitamos a diversidade e os direitos de cada pessoa dentro e fora da escola.
3. Inovação – Incentivamos a busca de soluções criativas e inovadoras na solução dos desafios.
4. Participação – Trabalhamos em equipe, com forte senso de comprometimento e solidariedade.

4.4 ETAPA 3:TRAÇAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nesta fase o importante é elencar os objetivos que serão os alvos a serem alcançados num dado período de tempo. São as prioridades estratégicas ligadas à visão de futuro e à missão, que direcionarão o trabalho da escola e fortalecendo o compromisso da equipe, determinando, assim, para onde a escola deve prioritariamente dirigir seus esforços. A definição dos objetivos estratégicos deverá ser feita após a identificação dos valores, da visão de futuro e da missão e deverá ser levado em conta os resultados das avaliações encaminhadas pela equipe, focalizando a atenção nas áreas definidas pelo critério de eficácia. Assim, primeiro identificam-se os pontos fracos, as oportunidades de melhoria, os desafios a serem enfrentados pela escola. Entre os desafios podem estar a escassez de recursos financeiros, o pouco envolvimento dos pais e da comunidade, a baixa qualificação e resistência dos profissionais por mudanças. Esses objetivos serão, posteriormente, desdobrados em estratégias, estas em metas que se desdobrarão em planos de ação específicos que darão suporte estratégico à visão e a missão da escola, conforme pode ser observado na Figura 3, contendo exemplos de visão de futuro, missão e valores.

estratégicos, é a fase em que se avalia sobre os caminhos alternativos que permitem atingir os objetivos estratégicos e devem responder às seguintes perguntas:

- O que podemos fazer para realizar nossos objetivos estratégicos?
- O que devemos fazer para concretizar esses objetivos?
- Como chegaremos aonde queremos chegar?

Exemplos de estratégias:

- Objetivo estratégico 01 – Elevar o desempenho acadêmico dos alunos.

Estratégia 1.1 – Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas.

Estratégia 1.2 – Reduzir o abandono escolar.

Estratégia 1.3 – Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas.

- Objetivo estratégico 02 – Melhorar as práticas pedagógicas da escola.

Estratégia 2.1 – Revisar a proposta pedagógica

Estratégia 2.2 – Adotar estratégias de ensino criativas e inovadoras

Estratégia 2.3 – Desenvolver estratégias de acompanhamento e avaliação dos alunos.

Quanto à definição das Metas, a escola tem que ter condições de responder com clareza que problema, identificado na auto-avaliação (questionário), a meta pretende solucionar e estar de acordo com as possibilidades reais da escola de serem colocados em prática. Caso contrário, a meta deverá ser revista. E toda meta deve corresponder uma definição de responsabilidades, com indicação do seu responsável, das datas de início e término e de quanto em quanto tempo deverá ser revista. A definição de responsabilidades deverá responder às perguntas:

- Como medir o progresso?
- Quem tem a responsabilidade principal?
- Quando as metas devem ser concluídas?

De acordo com Dagnino (2009), cada meta deve apresentar as seguintes características:

1. Estar relacionada diretamente a um problema que se pretende resolver, identificado na análise situacional.

2. Atender às necessidades/expectativas dos beneficiários.
3. Ser específica, sem ambiguidades.
4. Ser quantificável, mensurável.
5. Ser realista, estar de acordo com as possibilidades tanto humano quanto materiais da escola.
6. Ter um responsável.
7. Ter um prazo de execução

Exemplos de Metas:

Objetivo estratégico 01 – Elevar o desempenho acadêmico dos alunos

Estratégia 1.1 – Aumentar a taxa de aprovação nas séries e disciplinas críticas (aquelas que apresentam índices mais baixos de rendimento)

Meta 1.1.1 – Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Matemática} / N^{\circ} \text{ total de alunos das quatro primeiras séries}) \times 100]$; Prof^o responsável; Início; Revisão bimestral; Término.

Meta 1.1.2 – Aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em Língua Portuguesa dos alunos dos quatro primeiros anos do ensino fundamental.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de alunos dos quatro primeiros anos aprovados em Língua Portuguesa} / N^{\circ} \text{ total de alunos dos quatro primeiros anos}) \times 100]$; Prof^o responsável; Início; Revisão mensal; Término.

Meta 1.1.3 – Aumentar de 65% para 90% a taxa de aprovação em Ciências dos alunos do sexto ano do ensino fundamental.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de alunos do sexto ano aprovados em Ciências} / N^{\circ} \text{ total de alunos do sexto ano}) \times 100]$; Prof^o Responsável; Início; Revisão: mensal; Término.

Estratégia 1.2 – Reduzir o abandono escolar

Meta 1.2.1 – Reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das primeiras quatro séries do ensino fundamental.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de alunos das quatro primeiras séries que abandonam a escola} / N^{\circ} \text{ total de alunos das quatro primeiras séries}) \times 100]$; Prof^o responsável; Início; Revisão: bimestral; Término.

Objetivo estratégico 2 – Melhorar as práticas pedagógicas da escola

Estratégica 2.1 – Revisar a proposta pedagógica

Meta 2.1.1 – Elaborar nova proposta pedagógica com base nos dados e informações da análise situacional (auto-avaliação).

Indicador: Documento com proposta pedagógica elaborada. Prof^o Responsável (geralmente com a função de coordenador pedagógico); Início; Revisão: mensal; Término.

Estratégia 2.2 – Adotar estratégias de ensino criativas e inovadoras

Meta 2.2.1 – Definir padrões de aprendizagem para todas as séries, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais.

Indicador: Documento contendo os padrões de aprendizagem; Prof^o responsável; Início; Revisão: mensal; Término.

Estratégia 2.3 – Desenvolver estratégias de acompanhamento e avaliação dos alunos.

Meta 2.3.1 – Implantar um sistema contínuo de acompanhamento e avaliação dos alunos.

Indicador: Documento com o sistema implantado; Prof^o responsável; Início; Revisão: mensal; Término.

Meta 2.3.2 – Realizar quatro encontros anuais (dois por semestre) com os pais dos alunos com baixo rendimento.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de encontros realizados} / N^{\circ} \text{ de encontros a serem realizados}) \times 100]$; Prof^o responsável; Início; Revisão: bimestral; Término.

Objetivo estratégico 3 – Melhorar o gerenciamento da escola

Estratégia 3.1 – Organizar a rotina da escola

Meta 3.1.1 – Padronizar os processos de matrícula, atendimento aos alunos, reuniões do Conselho Escolar e divulgação dos resultados.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de processos padronizados} / N^{\circ} \text{ de processos a serem padronizados}) \times 100]$; Responsável; Início; Revisão: mensal; Término.

Estratégia 3.2 – Dinamizar a atuação do Conselho Escolar

Meta 3.2.1 – Promover quatro eventos (um por bimestre) com os membros do Conselho Escolar.

Indicador – $[(N^{\circ} \text{ de eventos promovidos por bimestre} / N^{\circ} \text{ de eventos a serem promovidos}) \times 100]$; Responsável; Início; Revisão: bimestral; Término.

Estratégia 3.3 – Promover o trabalho em equipe

Meta 3.3.1 – Capacitar todos os colaboradores em técnicas de trabalho em equipe.

Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados} / N^{\circ} \text{ de colaboradores a serem capacitados}) \times 100]$; Responsável; Início; Revisão: mensal; Término.

Os Planos de Ação serão os desdobramentos das metas. Se num objetivo estratégico houver duas metas, dois planos de ação deverão ser elaborados, um para cada meta. O plano de ação é o detalhamento das metas em ação, e para tanto é preciso assinalar para cada ação o período de realização, o responsável, o resultado esperado, o indicador para medir a ação, uma estimativa de custo e quem financia. De acordo com Dagnino (2009, p. 146), para que um plano de ação seja efetivo, as seguintes etapas para a sua formulação devem ser observadas:

- Identificação do ator que planeja;
- Descrição da situação-problema onde se quer atuar;
- Problemas precisos a enfrentar;
- Objetivos bem definidos;
- Identificação de interessados e beneficiários;
- Nome do plano (aspecto comunicacional);
- Principais ações a realizar, trajetória, encadeamento;

- Definição de responsáveis, rede de ajuda e parceiros;
- Previsão de recursos necessários, produtos e resultados esperados;
- Indicadores para verificação do andamento dos trabalhos, produtos, uso de recursos, contexto e resultados;
- Clareza ao atuar em relação a mudanças no contexto;
- Previsão de procedimentos para avaliação e para revisão durante a execução do que foi planejado.

Encontra-se em anexo A o formulário que poderá ser utilizado no desdobramento das Metas em Planos de Ação.

Complementando, de acordo com Dagnino (2009), uma análise do balanço entre apoios e oposições previsíveis a um plano de ação formulado, cabe identificar um tipo especial de operação, que apresenta um caráter mais político do que operacional, para que se possa construir a viabilidade para a implementação do projeto através do apoio ou da contraposição à resistência percebida. Esta modalidade de análise estratégica leva em conta o estudo de motivações e de interesses de atores envolvidos com os problemas que a equipe dirigente pretende enfrentar. Assim como, um plano baseado no planejamento estratégico deve levar em conta as circunstâncias do contexto em que deverão agir, mediante a improvisação muitas vezes, pois a realidade é dinâmica e por esse motivo é “impossível valorizarmos o significado dos resultados frente metas previstas se são verificadas mudanças significativas no contexto em que ele deve ser implementado” (DAGNINO, p. 148, 2009).

Pode-se concluir que trabalhar com o modelo de planejamento estratégico é atuar sob incertezas, mas com a capacidade de auto-renovação e constante avaliação para o sucesso do processo que é diário e onde se enfrenta a rotina com criatividade, iniciativa e inovação. Por tratar-se de um método científico, é exigido a adoção de procedimentos padrões, como a alocação de recursos, a determinação dos prazos das operações e das ações, a delinear a trajetória do plano, a avaliar os pré-requisitos, os pontos de influências e confluências, os ajustes e recursos necessários, a força dos atores envolvidos, a definição dos responsáveis, o

resultado esperado, enfim todas essas etapas são necessários para a metodologia do planejamento participativo, contudo o fator surpresa, entendido tanto como positivo quanto negativo está presente; o improvável, o imprevisível estabelecem o fluxo contínuo entre a improvisação e o planejamento, e essa relação que encanta e enriquece a instituição e todos que nela se encontram. É o contínuo exercício de transitar-se no universo das possibilidades, mas com os pés no chão, com forte visão de futuro e a busca incansável pela efetivação das metas estabelecidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi de firmar como opção de gestão escolar uma gestão de caráter inovador, eficaz e dinâmico, baseado na participação e na distribuição de responsabilidades dos envolvidos no processo educacional escolar, e no firmamento de diretrizes que visam não apenas a busca por soluções de problemas, mas principalmente que tenham por objetivo antecipar tendências, com efetiva visão de futuro e de forte dimensão social, onde a coletividade assume o compromisso por transformar a sua realidade em prol do bem comum através da utilização de ferramentas operacionais para a construção de projetos e planos de ação para o enfrentamento de problemas estratégicos que resultem num impacto positivo na qualidade de vida da população.

Para responder à questão central proposta, a adoção do planejamento estratégico como elemento agregador de qualidade do ensino ofertado no sistema público, realizou-se um estudo baseado em etapas a serem postas em ação, que contempla ampla participação da comunidade escolar. No entanto, conforme apresentado nesta pesquisa, a história e a cultura local demonstram o quanto esta tarefa não será fácil de ser executada. Trata-se de um exercício de cidadania a ser apreendido. A cultura da não participação e do domínio de pequenos grupos na monopolização do processo decisório são elementos presentes na sociedade serrana em questão.

Enquanto a tendência global em nível de políticas de gestão educacionais contemple práticas que visem à participação coletiva nos processos decisórios, como pode ser observado através de programas de desenvolvimento da educação propostas pelo Ministério da Educação, conforme demonstrado ao longo desse trabalho, em nível local, a administração municipal não favorece tais práticas, ao contrário, ainda assiste-se a adoção de políticas clientelistas e centralizadoras.

Mesmo diante deste quadro desfavorável, a necessidade por mudanças em termos de gestão é muito maior, e conforme o resultado obtido na coleta de dados entre os atores envolvidos, o clamor por mudanças fica evidente. Verifica-se que há

uma forte demanda por um modelo de gestão que privilegie a discussão coletiva, a transparência na administração e a adoção de práticas democráticas na gestão escolar, ficando claro que isto resultaria em um salto de qualidade no sistema educacional como um todo, com a junção de forças e cada um assumindo suas responsabilidades.

Cabe destacar que o diagnóstico realizado neste estudo (análise interna e externa) tem caráter meramente exploratório, pois dentro da concepção de planejamento participativo, as etapas e momentos devem ser desenvolvidos coletivamente, inclusive na elaboração dos instrumentos para coleta de dados a serem utilizados no diagnóstico. Nesse exercício exploratório de diagnóstico, os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, dependem de interpretação que podem tomar dimensão política. Isso mostra que o planejamento enquanto planejamento estratégico participativo não é uma atividade meramente técnica que possa ficar a cargo de um burocrata, mas deve ser desenvolvido coletivamente para que tenha efetividade.

Desta maneira, conclui-se que apesar das fortes restrições pela mudança de paradigmas, vale a pena continuar lutando por uma democratização efetiva dos ambientes escolares, para que a instituição possa oferecer uma educação de qualidade, comprometida com a formação de seus alunos para que sejam capazes de intervir positivamente na sociedade em que estão inseridos. A partir desse estudo, apresentou-se um conjunto de práticas a serem desenvolvidas para a efetivação do planejamento estratégico na escola em questão. O ponto de partida está dado, basta saber se terá continuidade diante dos diversos interesses envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGUIN, G. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

BAPTISTA, Myrian Veras. **O Planejamento Estratégico na Prática Profissional Cotidiana**. IN Serviço Social e Sociedade. Nº 47, p. 110-119, abril, 1995.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)** disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=593&Itemid=910&systemas=1> ; <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/index.htm>

_____. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf> - Acesso em: 25.02.2012.

_____. Censo Escolar. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2005**. Brasília: INEP, 2006. Disponível em <http://www.oei.es/quipu/brasil/index.html> http://www.oei.es/quipu/brasil/estadisticas/censo2005_1.pdf - Acesso em: 25.02.2012.

COELHO, Lhamas Gelda; ADUM, José Jamil. **O Planejamento Estratégico Situacional – PES na Gestão Pública: O Caso da Prefeitura de Juíz de Fora**. (PED/JF), 1997.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

FONSECA, Marília. **Caderno Cedes**. Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> - Acesso em: 25.02.2012.

HUENDAS, Franco. **O Método PES: Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

LÜCK, Heloísa. et al. **A Escola Participativa: o Trabalho do Gestor Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **A aplicação do planejamento estratégico na escola**. *Gestão em Rede*, Brasília, n. 19, p. 8-13, abr. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf - Acesso 17/11/2011.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília: IPEA, 1993.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

O'DONNELL, Guillermo. Conferencia Plenaria en el XIII Congreso del CLAD, **Algunas reflexiones acerca la democracia, el Estado y SUS múltiples caras**. In: DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

PAGANOTTI, Ivan. **Fala, Mestre**. In: Revista Nova Escola. Nº 249, p. 24: Editora Abril, jan/fev, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2005.

PORTO, Cláudio. **Uma Introdução ao Planejamento Estratégico**. Boletim Técnico do SENAC, em 28.10.2011. Disponível em <http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>. Acesso em 23/02/2012.

ANEXO B

Pesquisa Qualitativa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PG GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL – UAB

Entrevista elaborada para elaboração de diagnóstico do ambiente interno para compor o Trabalho de Conclusão da acadêmica Kátia Martins sobre a elaboração de um planejamento estratégico como forma de superar situações-problemas no Colégio José de Alencar.

Para isso, é preciso haver um diagnóstico da realidade pelos atores envolvidos. Para tanto, solicito aos colaboradores que respondam a seguir as seguintes proposições:

- Função/cargo na escola:

Identifique os pontos fortes e os pontos fracos do Colégio Estadual José de Alencar.

- PONTOS FORTES:

- PONTOS FRACOS: