

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA ESCOLA: UM CASO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO FÁBIO DE ARAÚJO

Lucenir Costa Barbosa

Bacharela em Administração Pública. Professora de Ensino Médio no município de Canutama-AM.

Neuzai Marreiros Barbosa

Mestra em Contabilidade e Controladoria e Especialista em Administração Pública pela Universidade Federal do Amazonas. Analista Judiciário na Justiça Federal do Amazonas.

Luciana Melo Félix da Silva

Especialista em Gerenciamento de Projetos. Professora de Ensino Superior

Maria Antônia Barreiros de Moura

Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Amazonas; e em Psicopedagogia institucional pela Universidade Cândido Mendes. Atua na Educação de Jovens e Adultos e é Tutora presencial do curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amazonas.

Francisco Bentes Cunha

Graduado em Administração e Especialista em Gestão de Logística Empresarial pela Universidade Federal do Amazonas. Coordenador de Tutoria do curso de graduação em Administração no Centro de Educação a Distância da Universidade Federal do Amazonas.

RESUMO

Práticas modernas de gestão já utilizadas nas organizações privadas há algum tempo vêm sendo incorporadas à administração pública, que passou a ver o cidadão como um cliente. Isso se deu em razão da demanda crescente da população, que está sempre buscando por serviços de melhor qualidade. O presente trabalho teve por objetivo avaliar a implantação da Gestão Estratégica na Escola Municipal João Fábio de Araújo, no município de Canutama-AM. Quanto aos objetivos específicos buscou-se: 1. Discutir a importância da Gestão Estratégica no contexto escolar; 2. Registrar os problemas e dificuldades encontrados na implantação da Gestão Estratégica na escola objeto da pesquisa, partindo-se da perspectiva de que toda mudança gera conflitos. Concluiu-se que a implantação do Planejamento Estratégico necessita de um maior envolvimento dos gestores públicos com o acompanhamento da estratégia, além da participação efetiva de professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Projeto político-pedagógico. Gestão escolar.

ABSTRACT

Modern management practices already used in private organizations for some time have been incorporated into the public administration, which came to see the citizen as a customer. This was due to the growing demand of the population, which is always looking for better services. The present study was to evaluate the implementation of strategic management at the Municipal School João Fábio de Araújo, in the municipality of Canutama-AM. As for the specific objectives sought to: 1. Discuss the importance of strategic management in the school context; 2. Register the problems and difficulties encountered in the implementation of strategic management in the object of the research school, starting from the perspective that every change creates conflict. It was concluded that the implementation of strategic planning need for greater involvement of public officials with the monitoring strategy, as well as effective participation of faculty, staff, students and parents of students.

Keywords: Strategic planning. Political-pedagogical project. School management.

INTRODUÇÃO

Práticas modernas de gestão já utilizadas nas organizações privadas há algum tempo vêm sendo incorporadas à administração pública, que passou a ver o cidadão como um cliente. Isso se deu em razão da demanda crescente da população, que está sempre buscando por serviços de melhor qualidade.

Segundo Caldas et al. (2015), é possível observar que o Governo passou a adotar técnicas administrativas e valores corporativos atuais, como inovação, flexibilidade e aprendizagem, já existentes na iniciativa privada, com o propósito de adaptar e transformar seus ambiente internos de trabalho e, consequentemente, atender melhor sua clientela – no caso, a sociedade –, que hoje está mais crítica e exigente.

No entanto, essas práticas não impedem a existência de obstáculos que dificultam a adaptação de técnicas modernas de gestão, uma vez que a maioria delas é voltada para o setor privado e tem como objetivo o retorno financeiro. Na administração pública, o poder ainda se encontra enraizado, e é comum a distribuição desse poder por critérios eminentemente políticos. Além disso, ainda se percebe uma forte resistência por parte dos gestores em mudar a maneira como os resultados são avaliados. O desconhecimento sobre Gestão Estratégica e demais práticas administrativas modernas também é considerado como um obstáculo à implantação de mudanças (SILVA, 1999).

A gestão da qualidade da Educação não se limita apenas ao aspecto político-pedagógico, haja vista que sua eficiência é, também, um fator crítico de sucesso, a fim de se atingir um desempenho de qualidade. Assim, os olhares, ainda que distintos, devem convergir para um único propósito: a Educação de qualidade (XAVIER, 1996). Ainda com todos os entraves, o Planejamento Estratégico pode ser utilizado como instrumento destinado a contribuir com a administração das Escolas Municipais, ajudando dirigentes e coordenadores a tomarem a melhor decisão acerca do ensino oferecido pela Unidade Escolar. Daí a relevância da realização do presente estudo.

Oliveira (2006) afirma que a metodologia adotada no processo de Planejamento Estratégico é pretensamente aplicável a qualquer organização, de sorte que pode ser adotada tanto em instituições públicas quanto nas instituições privadas. Em se tratando de instituição de ensino, o gestor também é parte da estrutura não formal (comunitária), na qual a escola é o núcleo que gradativamente se expande. Essa estrutura requer a participação de um profissional flexível e inovador, sobretudo no que se refere ao aspecto da liderança, no processo de elaboração do Plano Político-Pedagógico, instrumento essencial para o êxito da escola. Em seu artigo 5º, a LDB descreve como principal atribuição do gestor no processo de criação do PPP “coordenar a elaboração

e a execução da proposta pedagógica, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida pelo estabelecimento” (SEED-PARANÁ, 2002, p.10).

Dessa forma, esta pesquisa objetivou avaliar a implantação da Gestão Estratégica na Escola Municipal João Fábio de Araújo, no município de Canutama-AM. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se: 1. Discutir a importância da Gestão Estratégica no contexto escolar; 2. Registrar os problemas e dificuldades encontrados no período de implantação da Gestão Estratégica na escola objeto da pesquisa, partindo-se da perspectiva de que toda mudança gera conflitos.

O estudo consistiu em examinar o referencial teórico que subsidiou o embasamento das discussões acerca do Planejamento Estratégico em escolas. A partir disso, realizou-se uma pesquisa participante, em que os dados das reuniões com a gestora, funcionários e comunidade escolar foram devidamente analisados e discutidos. Realizou-se ainda uma pesquisa documental, além da análise de relatórios e normas da escola.

REFERENCIAL TEÓRICO

As escolas necessitam desempenhar suas ações de forma participativa. A atual realidade social exige essa mudança. Nessa esteira, as portas das instituições de ensino devem estar abertas a todos, independentemente de fazerem parte ou não do seu quadro de funcionários.

As instituições de ensino devem realmente justificar a sua necessidade, haja vista a sua finalidade precípua que é a construção da cidadania, e não somente atender às exigências pedagógicas e administrativas.

O Planejamento Estratégico nas instituições de ensino

Segundo Paz (2008), o planejamento nas instituições de ensino surge como elemento desafiador e fundamental, para que o município possa definir os caminhos que deve buscar, no sentido de garantir a qualidade do ensino. Já para Lück (2000), o Planejamento Estratégico destina-se a gerar decisões que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, voltado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro. Lück (2000 apud OLIVEIRA, 2006) explica que a adoção do Planejamento Estratégico foi a solução encontrada pelos sistemas educacionais, para atender à demanda pela introdução e estabelecimento de uma cultura de Gestão Estratégica nas unidades escolares.

As escolas deverão considerar seu projeto político-pedagógico, objetivando adotar integralmente a metodologia da Gestão Estratégica. Esse instrumento se constitui no documento mais importante derivado do Planejamento Estratégico de uma instituição educacional, uma vez que torna consistente os objetivos, os fins, bem como a programação das atividades pedagógicas da escola. Todos esses fatores deverão ser estabelecidos, a fim de manter, com o plano estratégico, a unidade e a harmonia da instituição de ensino (OLIVEIRA, 2006).

Varela et al. (2012), objetivando verificar como ocorreu o Planejamento Estratégico em uma instituição de ensino do estado da Bahia, por meio de um estudo de caso e de campo, com abordagem quanti-qualitativa, concluíram que a instituição pesquisada não pratica o planejamento, mas tão somente o plano de ação, tendo como foco as tarefas, as atividades e os objetivos detalhados a curto prazo.

Nesse aspecto, os autores consideram o Planejamento Estratégico nas instituições de ensino um importante instrumento de gestão, uma vez que aponta os elementos necessários para que a escola atinja uma Educação de qualidade, à medida que estabelece seus objetivos, além de programar suas atividades pedagógicas.

A construção do Projeto Político-Pedagógico – PPP

O Projeto Político-Pedagógico originou-se de uma proposta nacional lançada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996, nos termos do artigo 13, que incentivava a escola a traçar seu próprio caminho educativo (OLIVEIRA, 2006, p. 43).

Para Ferreira (2009) apud Lourenço & Silva (2015), fazer o PPP implica em planejar todas as atividades no âmbito da instituição de ensino, além de executar as ações previstas e avaliar o processo. Isso se dá somente se instituída a prática do registro e da reflexão sobre ele, uma vez que o Projeto Político-Pedagógico, apesar de se compor como exigência normativa, é, antes de qualquer coisa, uma ferramenta ideológica que tende, sobretudo, à gestão dos resultados de aprendizagem, por intermédio da projeção de todo o ambiente escolar, bem como de sua organização e monitoramento.

De acordo com Oliveira (2006), um PPP perpassa a simples elaboração de planos que se destinam somente para cumprir exigências burocráticas. Veiga (1996) apud Oliveira (2006) ensina que o PPP indica a direção a ser tomada pela instituição de ensino. Para o autor, trata-se de uma ação intencional, cujo compromisso é definido de forma coletiva. Portanto, todo projeto pedagógico da escola é tido, também, como um projeto político, por estar intimamente

articulado ao compromisso sociopolítico, bem como aos interesses coletivos da população (VEIGA, 1996 apud OLIVEIRA, 2006).

Ferreira (2009) apud Lourenço & Silva (2015) observa que o PPP consiste em um documento resultante do diálogo entre os vários segmentos da comunidade escolar, com vistas a organizar e planejar as atividades administrativo-pedagógicas que tragam soluções para os problemas diagnosticados. Para o autor, o PPP, além de ser uma obrigação legal, deve compreender a visão, a missão, os objetivos, as metas e as ações que apontam para o sucesso e para a autonomia almejada pela instituição escolar.

A escola necessita e deve ter um PPP, tendo em vista que a Educação é construída de forma sistemática. Nesse contexto, torna-se imprescindível para as escolas que realmente tenham por obrigação educar e não somente cumprir questões burocráticas exigidas por um sistema.

Percebe-se, portanto, a importância do Projeto Político-Pedagógico, inclusive no que se refere às ações diretamente ligadas às questões pedagógicas da instituição de ensino. A partir desse projeto, são pensadas e projetadas tais ações, a fim de que no futuro elas sejam colocadas em prática, dada a realidade que cerca a escola, além dos fatores socioeconômicos, que nunca deixaram de influenciar o processo de ensino-aprendizagem. Portanto, torna-se indispensável que a escola tenha conhecimento da importância do PPP como instrumento para a melhor condução do ano letivo, sem deixar de considerar que esse projeto vai muito além de simples objetivos, estratégias e ações.

A construção do Projeto Político-Pedagógico deve envolver todas as relações que influenciam diretamente o trabalho da instituição de ensino, no que diz respeito às funções administrativo-pedagógicas. Construir um PPP requer uma visão ampla, na qual seja possível avaliar estratégias eficazes, que levem a um bom desempenho das atribuições da escola. Nesse caso, a elaboração do projeto não pode se limitar somente às pessoas diretamente ligadas à escola, ou seja: professores, gestores, coordenadores, supervisores etc. Devem levar em consideração o que a comunidade local tem a dizer. Dessa forma, a participação da comunidade local deve ser estimulada e posta em prática.

Veiga (2008, p. 12) afirma que, quando os projetos das escolas são construídos, planejam-se as ações a serem realizadas, o que representa prever uma situação futura diferente da que existe no presente. Assim, o Projeto Político-Pedagógico não deve ser construído apenas como um documento obrigatório, mas como o modo como a escola vai ser conduzida, para que as ações determinadas no projeto sejam efetivamente implementadas.

A construção do Projeto Político-Pedagógico requer clareza quanto às necessidades da escola, a fim de que o processo de ensino-aprendizagem ocorra de modo eficaz, que resulte em um desempenho mais significativo acerca da sua função social. O PPP deve conter somente ações que possam ser colocadas em prática. Além disso, o PPP deve atentar para a realidade em que se está inserido, uma vez que a escola deve se basear naquilo que possui ou que venha a possuir. Daí a importância, novamente, da contribuição da comunidade na elaboração do Projeto.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo (população) desta pesquisa é representado pela Gestão da Escola Municipal João Fábio de Araújo, do Município de Canutama-AM, englobando toda a comunidade escolar. A referida instituição atende a uma clientela bem diversificada. São crianças e adolescentes oriundos de todas as camadas da sociedade canutamense, representada em sua grande maioria pelos filhos e filhas de pescadores e agricultores.

Esta pesquisa teve como amostra: o gestor da escola; três funcionários administrativos; doze funcionários responsáveis pela merenda escolar; zeladores; vigias e cinquenta pais de alunos.

Quanto à caracterização da pesquisa, classifica-se como descritiva. Desse modo, foram analisados os normativos da escola, a legislação educacional, a avaliação e a formação dos professores, o plano de aula e o planejamento quinzenal, os currículos, isto é, toda essa vasta rede de assuntos que entram no dia a dia do sistema escolar.

No tocante ao método, trata-se de observação participante, caracterizada pela “interação entre o pesquisador e os membros das situações investigadas.” (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa realizou uma abordagem qualitativa, devido à sua natureza e o espaço onde se desenvolveu. Assim sendo, foi analisado o processo de implantação da Gestão Estratégica em uma escola municipal, os problemas educacionais, e as relações gestor-professores-alunos-pais.

Barbosa & Miki (2010) apud Bogdan & Biklen (1994) destacam que a investigação qualitativa não deixa de ser descritiva, pois nela ocorrem as transcrições de depoimentos, histórias, relatos, fotografias, vídeos, documentos pessoais, registros oficiais. Isso quer dizer que nada é trivial, tudo tem a sua importância, tudo possui um significado: um gesto, um olhar, documentos, dados etc.

Como instrumentos de coletas de dados, foram realizadas entrevistas informais com a gestora, funcionários, professores, alunos e pais de alunos, registrando-se tudo que foi observado durante a pesquisa, para posterior análise. De posse das observações registradas no diário de campo, realizou-se reunião com todos os membros da instituição investigada, inclusive com os pais de alunos, destinada a discutir e debater acerca da implantação da Gestão Estratégica na escola. Em princípio, as reuniões foram feitas com a gestora, os funcionários e professores, a fim de repassar os conceitos da Gestão Estratégica e pedir a colaboração de todos. Em seguida, os debates foram ampliados para toda a comunidade escolar.

Descrição da escola pública estudada

A Escola João Fábio de Araújo foi fundada no ano de 1965. Atualmente conta com um corpo docente de 24 professores, sendo: 16 professores titulares, 03 professores readaptados, 03 professores de apoio, 02 apoios pedagógicos. Ao todo atende a uma clientela de 477 alunos, com idade entre 06 e 13 anos, distribuídos nos turnos matutino e vespertino.

A iniciativa da implementação da Gestão Estratégica na escola partiu do Secretário de Educação do município de Canutama-AM. O Projeto inicialmente funcionará em caráter experimental. Após implantado, o modelo será avaliado e expandido para as outras escolas da sede e zona rural do município.

O município de Canutama encontra-se localizado no estado do Amazonas, distante a 615 km da capital Manaus. Possui cerca de 14.944 habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), distribuídos em uma área de 29.819,631 km².

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) municipal de Canutama é de 0,530, o que é considerado baixo. Quanto ao IDH-M de Educação, o índice é de apenas 0,379, o que é considerado muito baixo. Esses índices foram divulgados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2013.

Banhada pelo Rio Purus, Canutama sofre anualmente com os efeitos da cheia dos rios. Em 2015, 60% das casas localizadas na área urbana já foram invadidas pela água. Os efeitos das cheias também atingem as instituições de ensino. As aulas iniciadas em fevereiro foram interrompidas, uma vez que as escolas também foram invadidas pela água. Por essa razão, móveis e equipamentos, incluindo computadores e impressoras, foram destruídos. Aquilo que pôde ser retirado foi deslocado para outros lugares disponibilizados pela Prefeitura do município.

Como se pode notar, as condições climáticas da região Norte exercem influência direta no sistema de ensino. Além dos danos em móveis e equipamentos, as aulas só reiniciaram no mês de maio e tiveram que ser repostas aos sábados, a fim de não comprometer o calendário escolar.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

A excelência na Educação é o desafio de todas as instituições de ensino. Para tanto, busca-se parcerias com a comunidade e outras entidades governamentais. Essa mudança no modo de gestão contribui para o alcance desses objetivos.

Tecnicamente, as escolas municipais de Canutama-AM encontram-se em bom estado. Os prédios são bem cuidados; a merenda é servida diariamente; os professores têm a formação exigida pelo Ministério da Educação (MEC), e se reúnem quinzenalmente para planejar suas atividades. No entanto, observou-se que as escolas não conseguem superar as barreiras que as separam da comunidade, pois foi observada pouca participação dos pais nas atividades cotidianas da escola, bem como baixos níveis de rendimento escolar.

Na Escola João Fábio de Araújo o foco é a aprendizagem escolar. Ela não gerencia seus recursos financeiros. Nesse caso, a merenda escolar e os produtos utilizados na limpeza do prédio, bem como os materiais de escritório são supridos pela Prefeitura, atribuindo-se ao gestor apenas a administração do uso desses materiais. Ainda assim, houve um grande avanço acerca da aquisição de materiais. Atualmente, os pais, juntamente com os professores, a gestora da escola e também o Conselho Municipal de Educação (CME) determinam o que vai ser comprado, cabendo à Prefeitura o fornecimento dos recursos necessários à aquisição dos insumos.

Na unidade educacional estudada, os clientes são os alunos, em sua grande maioria filhos de pescadores e agricultores. São crianças e adolescentes humildes, mas com muita vontade de aprender. A fim de aprimorar as condições de aprendizagem dos alunos, buscou-se a melhoria da merenda escolar, da seguinte forma: a escola hoje conta com um profissional de nutrição; são comprados produtos *in natura* em vez de enlatados; e também são comprados produtos da região, como melancia, açaí, banana, feijão, milho e etc. Procurou-se, ainda, aperfeiçoar o ensino, inserindo temas e materiais mais atrativos para os alunos. No que se refere à docência, os professores estão passando por capacitações, no sentido de melhorar os índices na prova Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e no Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM).

Durante as reuniões com o gestor, professores, funcionários e pais de alunos, os presentes puderam responder a algumas perguntas, conforme Quadro 1, a seguir:

QUADRO 1. Perguntas feitas aos participantes

Gestor	Professores	Funcionários	Pais
1. Qual é a nossa ambição de construir uma diferença relativamente às outras escolas?	O que eu posso fazer para melhorar o aprendizado dos alunos?	O que eu posso fazer para melhorar o ambiente escolar?	O que eu posso fazer para melhorar o aprendizado do meu filho?
2. O que fazemos de melhor relativamente às outras escolas?			
3. Quais as inovações estratégicas que gostaríamos de desenvolver?			
4. Que serviços reais e potenciais a escola disponibiliza?			
4. Como integrar o projeto de escola aos projetos de outros setores da sociedade?			
5. Como criar parcerias estratégicas?			

Fonte: PEREIRA (2003). Adaptado.

Em seguida, deu-se início a um grande debate, com todos os presentes expondo suas opiniões e relatando uma série de problemas, tais como limpeza e merenda escolar, os quais devem ser solucionados a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados.

A partir do debate, na visão dos participantes, precisam ser melhorados os seguintes aspectos, conforme Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2. Aspectos Negativos

A falta de participação dos pais no cotidiano da escola; o baixo rendimento escolar.
Ideb de 1,7, abaixo da média nacional, de 4,2.
A falta de autonomia quanto à gestão dos recursos financeiros e humanos da escola.
Ausência de um Projeto Político- Pedagógico.
Despreparo dos profissionais da Educação.
Falta de parceria com outras entidades como: Secretaria de esporte; Secretaria de saúde; Conselho Tutelar e outras.

Fonte: Dados da pesquisa.

O objetivo da Escola com a implantação da Gestão Estratégica é se tornar modelo em Gestão Escolar e referência em Educação no município. O primeiro passo para atingir esse objetivo foi mudar a forma de Gestão burocrática e cen-

tralizadora para uma Gestão Democrática, na qual a comunidade escolar participa de todas as decisões da instituição de ensino. E dentro desse caráter participativo foi elaborado o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição. Essa construção estimula também o exercício do caráter democrático, que se dá em atitudes tais como: tomadas de decisões em conjunto, participação na construção do PPP, atuação no Conselho Escolar, opiniões acerca do melhoramento do espaço escolar, tanto físico como institucional, entre outros aspectos.

As instalações e equipamentos da escola devem ser de qualidade, além de periodicamente ser objeto de manutenção. Entretanto, torna-se necessária a avaliação dos recursos físicos disponíveis, que permita identificar os principais pontos a serem melhorados, para que essas instalações e equipamentos estejam atrelados ao que a instituição se propõe a fazer. Nesse aspecto, devem ser consideradas a segurança e o bem-estar daqueles que frequentam a escola, bem como a qualidade dos resultados pedagógicos que se objetiva alcançar.

A escola ainda não possui um sistema de internet, o que dificulta o acesso à informação. Além disso, os alunos reclamam da falta de um espaço destinado à prática de atividades físicas.

A falta de conhecimento sobre Gestão Estratégica também foi relatada como um entrave à implantação das mudanças. Isso leva à necessidade de maior capacitação dos servidores e maior divulgação da importância da administração gerencial. Conhecer as melhores práticas de gestão e entender seus benefícios faz com que a população e os gestores públicos se convençam da eficácia de um novo modelo de gestão, estimulando a participação de todos na sua implantação.

No que diz respeito ao gestor, na visão de Machado (2000, p. 7), sua atuação deve avaliar o sistema de ensino e a escolas, bem como garantir os recursos financeiros necessários e suficientes, destinados a propiciar uma educação de qualidade na instituição de ensino. Além disso, deve fazer chegar à escola os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. Deve, ainda, proporcionar a profissionalização de seus docentes; construir uma política educacional coerente; além de promover a capacitação de seus colaboradores.

Com relação à comunidade, esta deve participar da gestão escolar, sobretudo no início do ano letivo, por ocasião da elaboração do planejamento escolar. A comunidade deve ter consciência de sua importância na participação dos Conselhos Escolares. Essa participação deve ser divulgada tanto pela escola, quanto pelos governos estaduais e municipais. A escola deve elaborar e publicar sua proposta educacional, incluindo no calendário escolar as reuniões de Conselho da Escola, para que os pais e responsáveis possam efetivamente participar. Faz-se necessária, ainda, a criação de ouvidorias independentes, a fim de que a comunidade possa denunciar abusos e irregularidades.

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada na Escola Municipal João Fábio de Araújo, no município de Canutama-AM, permitiu a constatação de o quanto são falhos os mecanismos utilizados no processo de gestão, em todas as esferas.

No tocante às dificuldades encontradas no período de implantação da Gestão Estratégica na instituição de ensino, observou-se que é um processo que continuamente necessita ser aperfeiçoado. De início, as novas ideias geraram resistência, pois toda mudança representa uma quebra de paradigmas construídos ao longo dos anos. Diante da análise dos casos, foi constatado que, dentre os principais obstáculos à modernização da instituição se destacam os aspectos cultural e político, pois ainda há muitos resquícios de administração patrimonialista e burocrática.

Outro entrave quanto ao processo democrático na escola refere-se ao lado político, que em Canutama é muito forte. Os professores e gestores são apontados pelo Prefeito, de acordo com partidarismos políticos, o que compromete a qualidade de ensino nas escolas municipais. Nos órgãos onde o poder está tradicionalmente enraizado e a distribuição de cargos é feita tão somente por critérios puramente políticos, há uma maior resistência por parte dos gestores em modificar o modo como os resultados são avaliados. Observou-se, também, um receio de que reformas administrativas tenham por objetivo apenas expor as fragilidades da instituição e trazer prejuízos à imagem de seus gestores.

Ainda assim, alguns aspectos positivos foram observados, como, por exemplo, a iniciativa do Secretário Municipal de Educação em implantar a Gestão Estratégica na escola, bem como o engajamento do gestor e dos funcionários, além da participação dos pais no processo de construção do PPP, o que renova a esperança de um futuro melhor para a Educação do município. Desse modo, a Gestão Estratégica é apenas o primeiro passo para o alcance dos objetivos da organização escolar.

O Planejamento Estratégico requer, ainda, a comunicação, a execução e a avaliação periódica das ações a serem implementadas, para que estejam alinhadas à missão e à visão estabelecidas. Segundo a Confederação Nacional dos Municípios (2009), cerca de 95% dos funcionários não compreendem a visão de futuro das instituições, e mais de 85% dos gestores gastam menos de uma hora por mês na discussão de estratégias.

Para Santos (2012), a Escola tem como desafio não se acomodar em seu fazer, dada a importância no processo de exercício da cidadania. Uma reflexão a respeito das ações do passado permite a construção de uma crítica ao presente e encaminha a correção dos erros, possibilitando constantemente a re-

novação de práticas e, conseqüentemente, a prestação de um serviço público ágil e de qualidade, atrelado à missão da instituição.

Esse cenário explica por que, em alguns casos, o Planejamento Estratégico não reflete no alcance dos objetivos, e revela a necessidade de um maior envolvimento dos gestores públicos com o acompanhamento da estratégia, além da participação efetiva de professores, funcionários, alunos e da comunidade.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Walmir de Albuquerque; MIKI, Pérsida da Silva Ribeiro. **Métodos e Técnicas de Estudo e do Trabalho Científico**. Manaus-AM: UEA Edições, 2010.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; SANTOS, R. S. dos; VARELA, J. H. de S. O Planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópico da Bahia/BA. **HOLOS**, Natal-RN, ano 31, v. 2, p. 195-211, 2012. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2675/pdf_180>. Acesso em: 10 mar. 2016.

CALDAS, Patrícia Trindade. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 18, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/846.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

LOURENÇO, Linesanio de Sousa; SILVA, Deinne Airles da. **A importância do projeto político-pedagógico para a organização escolar**. 2015. Disponível em: <<http://educacaopublica.cederj.edu.br/revista/artigos/a-importancia-do-projeto-politico-pedagogico-para-a-organizacao-escolar>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

LÜCK, Heloisa. A aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, s.l., n. 19, p. 8-16, abr. 2000.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/dir_a.php?t=028>. Acesso em: 06 jun. 2015.

OLIVEIRA, L. P. de. **A Contribuição do Planejamento Estratégico para a Gestão Participativa**: Uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas. 2006. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8865/1/555.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

PAZ, V. O. A Gestão dos Sistemas Municipais de Ensino e o Planejamento da Educação: Uma interseção entre os planos nacional e municipal de educação de Ananindeua/PA. Pará. 2008. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO TEMPO PRESENTE, 5, Uberlândia-MG, 2009. Disponível em: <<http://www.simpósioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/DC05.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

PEREIRA, Jacimar Gomes. **Gestão Estratégica na Escola: Gestão Estratégica e Qualidade**. Rio de Janeiro, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RS: Universidade FEEVALE, 2013.

SANTOS, Filomena Maria Lobo Neiva et al. Avaliação das ações da escola de gestão pública do estado do Ceará: dois olhares, múltiplas possibilidades. IN: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5, Brasília, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/2Zyfpo>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

SILVA, Eugénio Adolfo Alves. Gestão Estratégica e Projeto Educativo. In: MACHADO, Joaquim; CAMPINHO, Gualter (coord.). **Escola e Projeto**. Braga (Portugal): Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul, 1999. p. 63-104. Disponível em: <<http://goo.gl/M8LeIW>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

SEED-PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Guia de Gestão Escolar: informações e orientações práticas para o dia-a-dia da escola pública**. Curitiba: SEED/SGL, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. CEDES**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003. Disponível em: <http://escoladegestores.virtual.ufc.br/PDF/inovacoes_ppp.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2015.

XAVIER, Antonio Carlos da R. **A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação**. Texto para discussão n. 408. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0408.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2015.