INTERFACE TECNOLÓGICA
volume 10 - número 1 - 2013

O PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: APLICAÇÃO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL

PLANNING AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT: APPLICATION IN A MUNICIPAL SCHOOL

Maria Aurora Utrera[1]
Ana Teresa Colenci Trevelin[2]
Rosana Cristina Colombo Dionysio[3]

RESUMO

O presente artigo foi realizado com o intuito de apresentar as vantagens da aplicação do Planejamento como ferramenta da Administração Estratégica no sucesso de uma Escola Municipal. Por intermédio de uma revisão bibliográfica foram apresentados os conceitos e a história da Administração Estratégica e do Planejamento. Para complementar, foi realizado um estudo de caso onde pode-se comprovar que o Planejamento é uma ferramenta de fundamental importância para toda e qualquer organização que visa uma melhoria contínua, já que a mesma orienta de maneira precisa quais os pontos fortes e fracos da organização, possibilitando a tomada de decisão antecipada aos fatos e de modo mais exato. Concluiu-se, portanto que, o Planejamento como ferramenta da Administração Estratégica não é apenas de vital importância para a sobrevivência das organizações no mercado atual cada vez mais competitivo, mas também para as Instituições de Ensino que visam uma melhor qualidade no seu processo de ensino-aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Instituições de Ensino. Estratégia. Planejamento.

ABSTRACT

This work was carried out with the intention of presenting the advantages of the application of Planning as a tool of Strategic Management in the success of a municipal school. Through a

[1] Graduanda do curso de Tecnologia em Produção Industrial da Fatec/Tq. E-mail: aurora.utrera@hotmail.com
[2] Docente da Fatec/Tq e Coordenadora do Grupo de Pesquisa GPET. E-mail: atcol@yahoo.com.br
[3] Docente e Especialista em Administração de Sistemas de Informação - Escola Técnica Estadual "Dr. Adail Nunes da Silva". E-mail: rosana.dionysio@etec.sp.gov.br

literature review we presented the concepts and history of Strategic Management and Planning. To complement, we performed a case study where it could be proved that the planning is a tool of fundamental importance for any organization that seeks continuous improvement, since it guides accurately the strengths and weaknesses of the organization enabling decision making in advance to the facts. It was concluded, therefore, that the Planning and Strategic Management tool is not only vital for the survival of organizations in the current increasingly competitive, but also for the educational institutions that seek a better quality in their teaching learning process.

KEYWORDS: *Education Institutions. Strategy. Planning.*

INTRODUÇÃO

Seja qual for o tipo de organização, é preciso haver um planejamento adequado por parte de seus administradores focando em como será o dia a dia, pensando em benefícios a longo prazo e atitudes perante a concorrência, para que assim eles possam identificar e sanar os futuros problemas. Para isso, as empresas estão utilizando mais e mais a Administração Estratégica, focando no planejamento como ferramenta principal. Nas organizações públicas, conforme salienta Silva (2013) não é diferente. Em qualquer tipo de ação que os administradores tenham que tomar, deve-se em primeiro lugar haver um planejamento.

> Um dos benefícios do planejamento é que ele ajuda os administradores públicos a tomar decisões atuais que têm a melhor chance de produzir as consequências desejadas – tanto no presente como no futuro. Ele permite aos administradores saber onde a organização está hoje em dia, quais são ou poderiam ser os seus recursos e para onde desejam ir os dirigentes ou detentores do poder na organização (Silva 2013).

Porém muitos desses administradores deixam a desejar na aplicação da Administração Estratégica a favor da tomada de decisões.

Pelo fato de haver poucas pesquisas na área, este artigo expõe como o planejamento ocorre em instituições públicas, principalmente na área da educação, e como esta ferramenta pode trazer benefícios quando aplicada numa escola municipal.

1. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Pode-se dizer que a Administração Estratégica surgiu tardiamente, tendo influências da sociologia e da economia. Antes de tudo, é necessário conceituar estratégia, do grego *Strategos* que quer dizer a função do general do exército.

Mintzberg e Quinn (1991 *apud* CAMARGOS & DIAS, 2003), dizem que, dependendo do contexto no

qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

Porém, o conceito de Administração Estratégica é mais amplo. Ela pode ser vista como uma sequência de passos que a alta administração da organização deve seguir para alcançar sua missão e sua visão, conforme citação,

> A Administração Estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer os objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações. Entre elas estão à avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

1.1. Algumas Ferramentas da Administração Estratégica

Algumas das ferramentas da Administração Estratégica que as empresas costumam utilizar, são elas: PFOA (*SWOT*), Matriz de Porter, Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), Analise de Grupos Estratégicos, Matriz GE e Planejamento. Neste artigo será focada apenas a ferramenta Planejamento.

2. PLANEJAMENTO

Sabe-se que planejar é o ato de pensar antes de agir de modo a antecipar possíveis problemas que possam surgir dentro de cada setor da organização. Para alguns autores, o conceito de planejamento pode ser ainda mais abrangente. Sampaio (2008) define planejamento como:

> Um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. (Sampaio 2008)

Maximiano (2009) define o processo de planejamento como sendo a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização (SOBRAL & PECI, 2008).

Esses autores ainda destacam algumas vantagens e benefícios do planejamento, como por exemplo: proporciona senso de direção, focaliza esforços, maximiza a eficiência, reduz o impacto do ambiente,

define parâmetros de controle, atua como fonte de motivação e comprometimento e fornece consistência.

2.1. O processo para o planejamento

Maximiano (2009) afirma que, o processo de planejamento possui três fases importantes para que possa ser implantado de forma correta. São elas: aquisição de dados de entrada, processamento dos dados de entrada e preparação de planos. Essas etapas são de caráter decisivo, necessitando assim de extrema competência por parte dos planejadores, para que as análises e avaliações sejam feitas de forma correta, evitando assim futuros erros. A Ilustração 1 mostra de forma sintetizada as três fases.

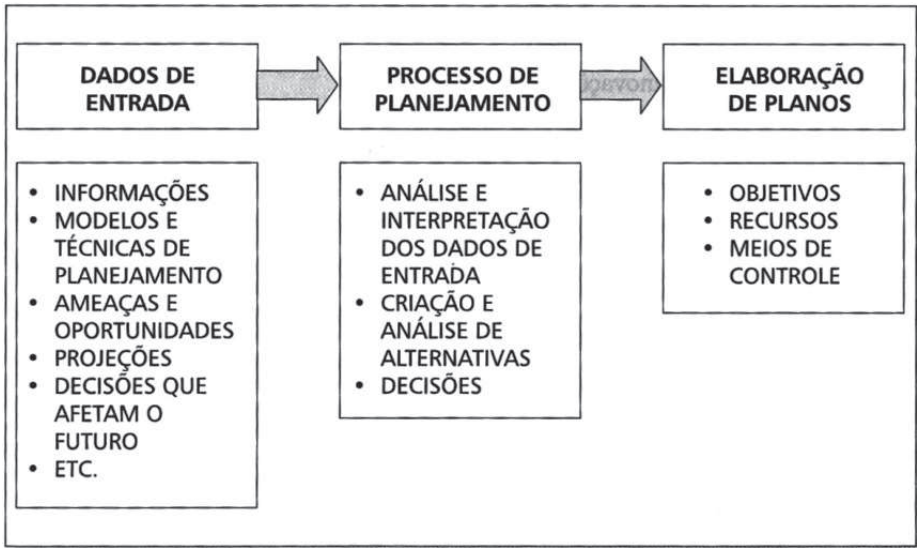

Ilustração 1. As três etapas do processo de planejamento.
Fonte: Maximiano (2009).

Maximiano (2009) define de maneira mais detalhada essas etapas, como sendo:

a) Aquisição de dados de entrada – Os dados de entrada mostram necessidades, ameaças, oportunidades ou uma situação com a qual você, como administrador, deverá lidar.

b) Tomada de decisão – Os dados de entrada são processados e transformados em novas informações e decisões.

c) Preparação de planos – Finalmente, as decisões transformam-se em planos. De forma geral, um plano contém pelo menos os seguintes componentes: objetivos, meios de realização e meios de controle.

Existem três tipos de níveis de planejamento, interligados e que atuam conforme sua abrangência dentro da organização, como mostra a Ilustração 2.

PLANOS ESTRATÉGICOS	• DEFINEM A MISSÃO, O FUTURO E AS FORMAS DE ATUAR NO AMBIENTE (PRODUTOS E SERVIÇOS, CLIENTES E MERCADOS, VANTAGENS COMPETITIVAS), BEM COMO OS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO.
PLANOS FUNCIONAIS ou ADMINISTRATIVOS	• DEFINEM OS OBJETIVOS E CURSOS DE AÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS (MARKETING, FINANÇAS, OPERAÇÕES, RECURSOS HUMANOS) PARA REALIZAR OS PLANOS ESTRATÉGICOS.
PLANOS OPERACIONAIS	• DEFINEM ATIVIDADES, RECURSOS E FORMAS DE CONTROLE NECESSÁRIOS PARA REALIZAR OS CURSOS DE AÇÃO ESCOLHIDOS.

Ilustração 2. Os três níveis de planejamento.
Fonte: Maximiano, (2009).

Para Sobral e Peci (2008), dependendo do foco do planejamento, os planos apresentam características diferentes, podendo ser classificados de acordo com sua abrangência, horizonte temporal, grau de especificidade e permanência.

A seguir são apresentados os três níveis de planejamento de forma mais detalhada.

a) Planos de Nível Estratégico
Para Sobral e Peci (2008), os planos estratégicos servem de base aos planos táticos e operacionais. Este tipo de plano tem forte orientação externa e serve para posicionar a organização perante seu ambiente externo. Já Maximiano (2009) diz que o Planejamento Estratégico é o processo de definir a missão e os objetivos da organização, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e outros fatores.

b) Planos de Nível Tático
Os planos táticos traduzem os objetivos gerais em objetivos específicos de uma unidade da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos, (SOBRAL e PECI, 2008). Já Maximiano (2009), diz que, planos funcionais (também chamados estratégias ou planos administrativos, departamentais ou táticos) são elaborados para possibilitar a relação dos planos estratégicos.

c) Planos de Nível Operacional
Os planos operacionais, de acordo com Sobral e Pecci (2008), têm uma orientação de curto prazo e são constantemente adaptados diante de novos desafios ou oportunidades.

3. ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL

3.1. Escolas Municipais

As Escolas Municipais são de responsabilidade do município, sendo comandadas por uma Secretaria Municipal de Educação, a qual é subordinada a uma Diretoria Regional de Ensino. As Escolas Municipais tem como foco o aprendizado dos níveis de ensino infantil (creches e pré-escolas) e fundamental (ciclo I – 1º ao 5º ano e ciclo II – 6º ao 9º ano). Oliveira (2006) descreve que:

> O município, ente federativo autônomo, dispõe de três opções para a formatação do seu sistema de ensino (LDB/96, art. 11, parágrafo único): próprio, integrado com o estado ou único. Desta decisão basilar decorrerão desdobramentos fundamentais para a sua organização e legalização, a exemplo das funções e atribuições do Conselho Municipal de Educação, das normas de funcionamento das escolas e da regulamentação das estruturas de gestão democrática no seu sistema. (Oliveira 2006 p.57)

A criação das Escolas Municipais se deu pela necessidade de descentralização do poder de educação do Governo Federal e Estadual. Paz (2008), afirma que, a adoção do princípio da descentralização consubstanciada pela municipalização do ensino, como forte apelo da nova lógica de ação estatal passa a compor o novo cenário da educação nacional. Segundo Azevedo (2004) *apud* PAZ (2008),

> A descentralização é difundida como um poderoso mecanismo para corrigir as desigualdades educacionais, por meio da otimização dos gastos públicos. Apesar de os postulados democráticos serem recorrentemente reafirmados, estes se apresentam como justificativa da transferência de competências da esfera central de poder para as locais, respaldadas em orientações neoliberais, com o objetivo de redução do Estado às suas funções mínimas, de acordo com as inspirações/adaptações de corte *Hayek-smithiano*. (Azevedo (2004) *apud* PAZ (2008) p 87).

Dessa forma, os municípios brasileiros passam a, progressivamente, assumir em larga escala a oferta pela educação fundamental, impulsionados principalmente, pela promulgação da Constituição Federal de 1998 – CF, pelas determinações da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LBD) – nº 9.394/96 e pelos imprevistos da Lei que cria o Fundo de Manutenção do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF) – nº 9.424/96, uma importante estratégia para garantir as condições financeiras de funcionamento do novo sistema municipal de ensino (SOUZA & FARIA, 2004 *apud* PAZ, 2008).

A descentralização do poder educacional não possui uma data exata de criação, porém pode-se citar o que Paz (2008) diz a respeito deste fato:

> O processo de descentralização na década de 1990 foi normatizado através da aprovação Emenda Constitucional nº 14 do ano de 1996 e, em consonância com o Plano Decenal de Educação, a atual LBD, que reafirma a determinação do documento anterior (Título IV), estabelecendo que os entes federados promoverão a organização, em regime de colaboração, dos seus respectivos sistemas de ensino (Art. 8º); as incumbências da União (Art. 9º), as responsabilidades dos estados (Art. 10º) e as competências dos municípios (Art. 11º) (PAZ, 2008 p92).

Assim percebe-se que este processo de descentralização foi muito importante para a educação do país, tornando-a mais acessível à população menos favorecida. Entretanto, pode-se afirmar que este processo não terá resultados positivos se não houver um planejamento para que as entidades educacionais possam sobreviver em meio aos desafios do mundo atual.

3.2. Planejamento Estratégico nas Escolas Municipais

Assim como em qualquer organização, o Planejamento Estratégico também se torna de vital importância na administração das Escolas Municipais, ajudando seus dirigentes e coordenadores para que estes tenham uma melhor tomada de decisão em relação ao ensino proporcionado pela Unidade Escolar. Oliveira (2006) diz que, a metodologia adotada no processo de Planejamento Estratégico é pretensamente aplicável a qualquer tipo de organização, tanto que pode ser aplicável tanto em instituições públicas como privadas. A abordagem que segue é coerente, portanto, nas escolas particulares e nas públicas.

Paz (2008) descreve que, o planejamento da educação surge como elemento desafiador e fundamental para que o município possibilite a definição dos rumos que a educação deve tomar para se garantir princípios como a busca pela qualidade do ensino. Já para Luck (2000)

> O Planejamento Estratégico como o esforço disciplinado e consciente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro. Lück (2000 p.23)

Lück (2005 *apud* OLIVEIRA, 2006) diz que, "a adoção do Planejamento Estratégico foi a resposta até então encontrada pelos sistemas educacionais por todo o mundo" à demanda pela introdução e estabelecimento de uma cultura de gestão estratégica nas unidades escolares.

> As escolas, para adoção integral da metodologia da gestão estratégica, deverão considerar seu projeto político pedagógico. Este instrumento constitui o documento mais importante derivado do Planejamento Estratégico de uma instituição educacional na medida em que consolida as ambições, os fins, os objetivos e a programação das atividades pedagógicas da escola. Todos esses fatores deverão ser determinados de modo a manter a unidade e a harmonia com o plano estratégico (OLIVEIRA, 2006).

Uma das principais ferramentas utilizadas no Planejamento Estratégico utilizado nas escolas municipais é o Plano Escolar que será estudado na seção a seguir.

3.2.1. Plano Escolar

Como já mencionado na seção anterior uma das ferramentas utilizadas para se fazer o Planejamento Estratégico nas escolas municipais é o Plano de Ensino, que também pode ser tratado como Projeto Político-Pedagógico (PPP) ou Plano de Gestão.

A criação do Projeto Político-Pedagógico foi uma proposta nacional lançada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996 (Inciso I do Artigo 13), que incentivava a escola a traçar seu próprio caminho educativo (OLIVEIRA, 2006 p.43).

Ferreira (2009), explica que, fazer o PPP implica em planejamento de todas as atividades no âmbito escolar, execução das ações previstas, avaliação do processo e remota. Isto somente é possível se instituída a pratica do registro e da reflexão sobre ele.

De acordo com o Plano de Gestão da Escola Municipal "Professora Elza Maria Martucci", o Projeto Político-Pedagógico, apesar de se compor como exigência normativa, é antes de qualquer coisa uma ferramenta ideológica, que tende, sobretudo a gestão dos resultados de aprendizagem, por intermédio da projeção, organização e monitoramento de todo o universo escolar.

Ainda para Oliveira (2006), um Projeto Político-Pedagógico ultrapassa a mera elaboração de planos, que só se prestam a cumprir exigências burocráticas.

Veiga (1996) *apud* OLIVEIRA, (2006), afirma que, o Projeto Político-Pedagógico sinaliza a direção que a escola vai tomar:

> É uma ação intencional, com o sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária (VEIGA, 1996 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Ferreira (2009) salienta que, o PPP constitui-se em um documento produzido como resultado do diálogo entre os diversos segmentos da comunidade escolar a fim de organizar e planejar o trabalho administrativo-pedagógico, buscando soluções para os problemas diagnosticados. Para o autor, o PPP, além de ser uma obrigação legal, deve traduzir a visão, a missão, os objetivos, as metas e as ações que determinam o caminho do sucesso e da autonomia a ser trilhado pela instituição escolar.

4. MÉTODO

Esta pesquisa está dividida em duas partes, a primeira parte trata de uma revisão bibliográfica e a segunda parte de um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o objetivo de levantar dados sobre pesquisas já realizadas a respeito do tema, de como o planejamento pode ajudar na melhoria do índice de qualidade em uma Escola Municipal, abordado neste trabalho. Macedo (1994), diz que a pesquisa bibliográfica consiste na seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédias, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, etc.).

Pode-se assim dizer que, a revisão ou pesquisa bibliográfica ou de literatura consiste na averiguação do que já existe a respeito de determinado assunto e também o conhecimento dos autores que abordam sobre este assunto.

Após fazer o levantamento bibliográfico, escolheu-se a metodologia do estudo de caso para integrar a pesquisa empírica do trabalho. Segundo Rodrigo (2008),

> O estudo de caso evidencia-se como um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. "O pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge." Pode utilizar vários instrumentos e estratégias. Entretanto um estudo de caso não precisa ser meramente descritivo. Rodrigo (2008 p.45).

O estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Em geral, se constituem na estratégia preferida quando o "como" e/ou o "por que" são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos (RODRIGO, 2008).

O estudo de caso foi realizado por meio de um questionário direcionado à Equipe Diretiva da Escola. Foi aplicado pessoalmente na própria escola. O referido questionário pode ser visualizado no Anexo I deste trabalho.

4.1. Dados da Escola estudada

A equipe Diretiva é composta por uma Diretora, uma Vice-Diretora e duas Coordenadoras Pedagógicas, sendo uma do Ciclo I e outra do Ciclo II. A equipe administra duas escolas, pois ambas são de pequeno porte, ou seja, por serem localizadas em distritos pequenos as escolas contam com um baixo número de alunos. Dessa forma a Secretaria Municipal da Educação atribui a função de direção e vice-direção das duas escolas às mesmas pessoas, onde a Diretora permanece a maior parte do tempo em uma das Unidades e a Vice-Diretora na outra Unidade.

Porém o estudo de caso foca somente uma das escolas municipais, chamada E. M. "Profª Elza Maria Martucci", localizada na Rua Francisco Martins da Cunha, nº 1273, no Distrito de Jurupema, no Município de Taquaritinga.

A escola oferece cursos do Ensino Fundamental Ciclo II, no período da manhã, das 7h 00 min às 12h 20 min de segunda-feira a sexta-feira.

4.2. Resultados e Discussão

A primeira pergunta do questionário aplicado à equipe escolar é referente a como é feito o planejamento da Unidade. Como resposta foi apresentado que a Direção faz uma entrevista com a comunidade a

cada quatro anos e depois deste levantamento a escola organiza-se didática e pedagogicamente.

Na segunda pergunta, que questiona a importância do planejamento para a escola, a resposta obtida foi que o planejamento é importante para sempre estar de acordo com a realidade onde a escola está inserida, que é um distrito, praticamente zona rural, que depende de transporte e outros detalhes técnicos que necessitam ser levados em conta no ato do Planejamento.

Em relação à questão de quem realiza o Planejamento, foi dissertado que o mesmo é realizado pela equipe gestora, docentes, discentes, pais e comunidade, mas a montagem, elaboração e fechamento são de responsabilidade da equipe gestora.

Já para a quarta questão, que diz respeito à quais pontos que norteiam este Planejamento, foi relatado que os pontos importantes são: o conhecimento da realidade da escola (onde está inserida, situação financeira da comunidade), dados de identificação, ementa, finalidade, conteúdos (o quê?) factuais, conceituais, procedimentais e atitudinais, metodologia (como?), atividades discentes, cronograma, recursos (quais?), avaliação (tipo), formação do colegiado e bibliografia.

Para a pergunta de número cinco, que corresponde ao período de quando o planejamento é realizado, foi obtida como resposta que no município de Taquaritinga o Plano de Gestão é feito quadrienal, e depois é feito um Plano Escolar anualmente para poder atualizar e arrumar o que foi alterado no Plano de Gestão.

No que diz respeito aos problemas que não são previstos no Plano de Gestão foi aferido que se o problema é intra-escola, consulta-se o conselho de escola e toma-se as atitudes necessárias, e se for maior, o problema ou condição é a Secretaria Municipal de Educação que procura solucionar a situação.

Na questão de número sete, que diz respeito sobre quem aprova o Plano de Gestão, a resposta dada foi que o Planejamento ou o Plano de Gestão é aprovado pelo conselho de escola, em seguida, mandado para a Secretaria Municipal de Educação para averiguação do supervisor e homologação da secretária.

Finalmente, com relação à oitava questão, que pergunta quais níveis (Tático, Estratégico e Operacional) abrangem o Plano Escolar, foi dissertado que todos os níveis do Planejamento são abrangidos, já que não é apenas a Equipe Diretiva que participa da criação do Plano Escolar, mas também o Corpo Docente, Discente, funcionários e também a comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho pode-se perceber a importância do Planejamento não apenas em indústrias ou empresas que produzem bens, mas também em organizações que produzem serviços, em especial as

Instituições de Ensino, que almejam uma maior qualidade no seu processo ensino-aprendizagem.

Por meio da pesquisa realizada com a Equipe Gestora da Unidade Escolar E.M. "Profª Elza Maria Martucci", foi apresentado a todos que o Planejamento para uma Escola Municipal não apenas melhora a sua qualidade de ensino como também ajuda na orientação da Equipe gestora em relação a como proceder com seus funcionários, com o corpo docente e discente. Verificou-se também que este Planejamento não depende apenas da Unidade Escolar em si, e sim que o mesmo envolveu toda a comunidade onde a escola se localiza, além da Secretaria Municipal da Educação.

Deste modo, foi possível perceber a interação entre a teoria do Planejamento e a prática, já que mesmo para uma Instituição de ensino é necessário seguir os passo do Planejamento apresentados na teoria.

Para montar este planejamento, a escola define seus objetivos e então traça os planos necessários. Para chegar a estes objetivos, ela recolhe seus dados de entrada, as ameaças e as oportunidades, através da comunidade e do cenário atual em que a educação se encontra no município. Em seguida, a escola entra no processo de planejar, analisando e interpretando os dados colhidos, criando análises das possíveis alternativas futuras, tomando as decisões necessárias e que melhor se adéquam a Unidade Escolar.

Por fim, a escola monta seu Planejamento, mostrando de forma clara quais os objetivos que ela terá que atingir, os recursos que serão utilizados para tal e quais os meios de controle que ela utilizará.

Conclui-se que a Administração Estratégica focada no Planejamento é de fundamental importância para toda e qualquer organização, seja ela de fins lucrativos ou educacionais, desde que implantada de maneira correta contando com a participação de todos e procurando prever ao máximo todos e quaisquer problemas que a instituição possa vir a possuir.

REFERÊNCIAS

CAMARGOS, M. A. de. & DIAS, A. T. ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UMA SINTESE TEÓRICA. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.10, n.1, jan./mar. 2003.

FERREIRA, I. **Projeto Político Pedagógico.** 2009. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/ppp>. Acesso em 25 abr. 2013.

LÜCK, H. **A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA.** Revista Gestão em Rede, nº19, p. 8-16, abr 2000.

MACEDO, N. D. de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à Administração.** 7.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

OLIVEIRA, L. P. DE. **A CONTIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A**

GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DAS ESCOLAS ESTADUAIS PÚBLICAS. 2006. 114 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

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. Disponível em: <http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/DC05.pdf>. Acesso em 14 abr. 2013.

RODRIGO, J. **Estudo de Caso – Fundamentação Teórica.** 2008. 8 p. – TRT 18ª Região-Tribunal Regional do Trabalho, Distrito Federal, 2008.

SAMPAIO, M. E. C.; Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamento/39381/>. Acesso em 13 mai. 2008.

SILVA, G. G. da. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PUBLICA**. Mato Grosso. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo_-_Planejamento_Estrategico_na_Adm._Publica.pdf> Acesso em 24 mar. 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – CONCEITOS**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO I

1. Como é feito o Planejamento da Escola?
2. Qual a importância do Planejamento para a Escola?
3. Quem realiza o Planejamento?
4. Quais pontos norteiam o Planejamento?(O que deve ser levado em consideração na montagem de um Plano de Gestão?)
5. De quanto em quanto tempo é feito o planejamento?
6. Como são solucionados os problemas que não foram previstos no Plano de Gestão?
7. Quem aprova?
8. Considerando os níveis de planejamento (Tático, Estratégico e Operacional), quais níveis abrangem o Plano Escolar?