



SAFÁRI DE ESTRATÉGIAS NAS AÇÕES DA DIVISÃO DE FORMAÇÃO E MULTIMEIOS DA SEMED

GOMES DE SOUZA, Vaneide ¹
GOMES DA CRUZ, Caira Vitória ²
SILVA RIBEIRO, Ghueisa ³

RESUMO: A estratégia, inicialmente associada à arte militar, evolui para o campo da administração e gestão organizacional, tornando-se fundamental para compreender como instituições estruturam suas ações. Este estudo tem como objetivo identificar e descrever as escolas estratégicas presentes nas práticas da Divisão de Formação e Multimeios da Secretaria Municipal de Educação de Porto Velho, tomando como referência o livro *Safári de Estratégias* de Mintzberg et al. A pesquisa qualitativa de cunho descritivo foi realizada em três etapas. Primeiramente, realizou-se levantamento bibliográfico em livros, artigos e fontes digitais sobre escolas estratégicas e estratégias competitivas de Porter. Em seguida, definiu-se o tema com base no referencial teórico de Mintzberg. Por fim, identificaram-se e descreveram-se as escolas estratégicas aplicadas na Divisão de Formação e Multimeios. Os resultados mostraram que seis escolas estratégicas foram utilizadas nas ações da divisão. Observamos maior presença das escolas do planejamento, cognitiva e empreendedora, evidenciando tanto estratégias formais quanto emergentes. Analisamos que o chefe da divisão planejou as ações, mas permitiu que os colaboradores executassem e criassem estratégias coletivas, favorecendo o aprendizado organizacional. Constatamos que, mesmo sem conhecimento teórico aprofundado, os funcionários aplicaram práticas estratégicas de forma recorrente, fortalecendo a gestão educacional. Os achados indicam que a diversidade de abordagens estratégicas demonstra flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas educacionais, sugerindo que a teoria estratégica aplicada ao setor público contribui para a melhoria contínua das políticas educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: gestão organizacional; administração estratégica; escolas estratégicas; planejamento; gestão educacional.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia surgiu na Grécia Antiga como a arte de conduzir exércitos à vitória e, ao longo dos séculos, foi incorporado à administração, à política e ao contexto empresarial. Atualmente, a estratégia é entendida como um conjunto de ações planejadas que orientam organizações na busca de seus objetivos,

¹ Graduanda em Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Rondônia - IFRO, Campus Porto Velho – zona norte, vaneidegsouza@gmail.com

² Graduanda em Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Rondônia - IFRO, Campus Porto Velho – zona norte, cairavitoria@gmail.com

³ Pedagoga/Coordenadora, Instituto Federal de Rondônia - IFRO, Campus Porto Velho – zona norte, ghueisa.ribeiro@ifro.edu.br



considerando tanto fatores internos quanto externos. Diversos autores, como Porter, Hamel e Mintzberg, contribuíram para ampliar essa compreensão, destacando que não existe uma definição única, mas múltiplas abordagens que refletem diferentes visões e necessidades.

No campo educacional, a aplicação de estratégias é igualmente relevante, pois permite compreender como gestores e colaboradores estruturam práticas institucionais e constroem processos de longo prazo. O livro *Safári de Estratégias* de Mintzberg et al. apresenta dez escolas estratégicas que ajudam a explicar como as organizações formulam e aplicam suas ações. Nesse contexto, este estudo busca identificar e descrever as escolas estratégicas presentes nas práticas da Divisão de Formação e Multimeios da Secretaria Municipal de Educação de Porto Velho, destacando como essas abordagens contribuem para o fortalecimento da gestão educacional e para o aprendizado coletivo.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi qualitativa e de cunho descritivo, realizada em três etapas. Primeiramente, efetuou-se levantamento bibliográfico em livros, artigos e fontes digitais sobre escolas estratégicas e estratégias competitivas de Porter. Em seguida, definiu-se o tema com base no referencial teórico do livro *Safári de Estratégias* de Mintzberg et al. Por fim, identificaram-se e descreveram-se as escolas estratégicas presentes nas ações da Divisão de Formação e Multimeios da Secretaria Municipal de Educação de Porto Velho.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das ações da Divisão de Formação e Multimeios (DIFOM) evidenciou a presença de seis escolas estratégicas em sua prática cotidiana. Identificamos que o chefe da divisão planejou formalmente as estratégias, mas também permitiu que os colaboradores executassem e criassem estratégias coletivas. Esse processo reforçou a ideia de que a formulação estratégica não é exclusiva da liderança, mas resultado da participação ativa dos funcionários.

Encontramos maior predominância das escolas do planejamento, cognitiva e empreendedora. A escola do planejamento esteve presente na elaboração de metas



e previsões, alinhando as ações da divisão com objetivos de longo prazo. A escola cognitiva foi observada na criação de estratégias coletivas, em que os colaboradores compartilharam ideias e conhecimentos, favorecendo o aprendizado organizacional. Já a escola empreendedora se manifestou na figura do chefe da divisão, que atuou como líder visionário, inspirando e direcionando as práticas.

Além dessas, também foram identificadas características das escolas de aprendizado, poder e cultura. A escola de aprendizado apareceu na adaptação contínua das práticas, mostrando que os funcionários aprendem com a experiência e ajustam suas ações. A escola de poder esteve presente em negociações internas e tomadas de decisão, enquanto a escola cultural reforçou a identidade organizacional e a estabilidade das práticas.

Essa diversidade de abordagens demonstra que a DIFOM combina estratégias deliberadas e emergentes, conforme defendido por Mintzberg et al., o que lhe confere flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas educacionais.

Tabela 01. Comparação das escolas estratégicas identificadas na DIFOM

Escola Estratégica	Características Principais	Aplicação na DIFOM
Planejamento	Estratégias formais, previsões e metas	Planejamento das ações pelo chefe da divisão
Cognitiva	Processos mentais, aprendizagem coletiva	Criação de estratégias coletivas e troca de ideias
Empreendedora	Visão do líder, inspiração e flexibilidade	Liderança estratégica do chefe da divisão
Aprendizado	Estratégias emergentes, adaptação	Funcionários ajustam práticas continuamente
Poder	Negociação e influência política	Evidente em decisões internas
Cultura	Enraizamento cultural, estabilidade	Reforço da identidade organizacional

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as escolas identificadas nas ações e comportamentos dos funcionários da Divisão de Formação e Multimeios observou-se que o uso de estratégias é recorrente nas atitudes dos funcionários, contudo os mesmos não reconhecem os diversos tipos de estratégias que estão utilizando para alcançarem seus objetivos.

O chefe da divisão planeja formalmente as estratégias que serão usadas para a execução dos programas, mas, contudo o mesmo permite que seus colaboradores executem as estratégias. O mesmo chefe que planeja as estratégias também as cria por meio de um processo cognitivo visando o futuro. Isto implica em dizer que as estratégias são também a longo prazo. Neste processo podemos identificar a escola do planejamento, a escola cognitiva e a escola empreendedora.

A criação de estratégias coletivas permite que haja o constante aprendizado por parte dos funcionários da divisão. Tendo em vista que quando pensamos e discutimos algo em grupo trocamos idéias, conhecimentos e aprendizagens. Nesta troca aprendemos uns com os outros.

Levando em consideração os aspectos apresentados concluiu-se que em um órgão governamental também podemos encontrar características específicas de algumas escolas apresentadas no Livro Safári de Estratégias.

REFERÊNCIAS

- CAMARGOS, M.; DIAS, A. *Administração Estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1986.
- HAMEL, Gary. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- LODI, J. B. *Estratégia empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. *Strategic Management: concepts and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.



III CONENORT

II CONGRESSO NORTE-NORDESTE PIBID
II FOPER - FÓRUM DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO EM RONDÔNIA
PORTO VELHO - RONDÔNIA - 2026

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

