



Planejamento estratégico: benefícios dentro e fora da sala de aula

Adriana do Carmo Martins¹; Flávia Baccin Fiorante²

¹ Psicóloga pela Universidade São Marcos. Endereço profissional: Rua Caracaraí, nº 50 – Patriarca; CEP.: 03555-010, São Paulo, SP, Brasil. *E-mail: Adriana@colegiointerativo.com

² Doutorado em Formação de Professores e Pós-Doutorado em Educação Escolar pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita, UNESP. Professora das Faculdades Integradas Einstein de Limeira. Endereço profissional: Rua Jatobá, n. 205 - Vila Queiroz, CEP: 13485021; Limeira, São Paulo, Brasil.

*E-mail: flafiorantepacege@gmail.com



Planejamento estratégico: benefícios dentro e fora da sala de aula.

Resumo

Este trabalho teve por objetivo a elaboração de forma democrática do planejamento estratégico de uma escola particular da zona leste de São Paulo e o desenvolvimento de procedimentos administrativos, com o intuito de auxiliar a rotina escolar. Desta forma, através da análise do Projeto Político Pedagógico desta instituição de ensino, notou-se a ausência de conceitos como missão, visão e valores da escola, bem como o discernimento dos pontos fortes e fracos da empresa, e seus atributos considerados como oportunidades e fraquezas. A partir de uma pesquisa qualitativa foi possível elaborar um questionário envolvendo 5 questões e após submissão e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob o número CAAE 67100722.0.0000.9927, este questionário foi disponibilizado via formulário Google e também de forma impressa, visando a participação de todos os colaboradores da instituição. Mediante a aplicação deste questionário foi possível discutir e elaborar os conceitos em questão e ainda propor futuros diálogos visando a atualização do projeto político pedagógico, pensando a formação integral dos estudantes, tendo em mente as metodologias ativas, a partir de uma educação humanista e inovadora.

Palavras-chave: Escola; rotina; procedimento; meta; procedimento.

Introdução

O ambiente escolar segue um cotidiano vasto, que envolve períodos para atividades, alimentação, higiene entre outros processos que fazem parte do cotidiano da escola. Essa rotina é marcada desde a abertura e fechamento do portão em um determinado horário, pelo toque do sinal delimitando uma aula, pelo planejamento de atividades e avaliações dentro de um período bimestral ou trimestral. No entanto, por se tratar de um ambiente vivo, construído por pessoas que fazem parte do quadro docente e discente, além de toda equipe administrativa envolvida no funcionamento de uma instituição de ensino, faz-se necessário um olhar atento a todos que fazem parte desta estrutura.

Segundo Lück (2000), se busca prever as demandas a partir do diagnóstico, evitando-se administrar seus recursos por crise, descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, ou mesmo reativos da realidade. Assim, apesar dos processos que procuram, por exemplo, delimitar tempo, atividades, locais, entre outros já instaurados na escola, o corpo docente e discente, pais e todo quadro administrativo envolvido nesta relação, fazem parte da instituição de ensino e trazem consigo toda a complexidade de um corpo constituído de alegrias, tristezas, incertezas, frustrações e, todas essas demandas diante de uma rotina agitada como de uma escola, podem fazer com que situações cotidianas não atinjam os objetivos.



Desta forma, Kotler (1975) destaca a importância do planejamento estratégico, por se tratar de um método gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Considera-se que o planejamento estratégico se constitui como uma função gerencial relevante em que a instituição se projeta para o futuro, delineando uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando-se a manutenção das organizações no mercado. (Maximiniano, 1995).

Nota-se, conforme Chiavenato (2010), que o planejamento ajuda o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direção aos membros da instituição, além de reduzir o impacto das mudanças do meio externo e maximizar a eficiência, definindo assim os parâmetros de controle e colaborando no próprio autoconhecimento da instituição e das forças que a cercam no seu campo de atuação.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2006), a gestão escolar se reflete atualmente na relação de interdependência entre o conhecimento dos gestores e a aplicação de métodos, técnicas e tecnologias; no processo participativo, e em pessoas qualificadas no fazer administrativo. Para que isto ocorra, a organização deve estabelecer as condições gerais que permitam o seu funcionamento através dos diversos setores quando se trata de ambiente tarefa ou mesmo dos órgãos e instituições que compõem o macroambiente, que regula, por exemplo, a legislação.

Portanto, conforme Tachizawa e Andrade (2006), o planejamento estratégico na gestão escolar, deve ser um processo que requer o envolvimento de técnicos, docentes, gestores e a comunidade, visando garantir a eficiência na implementação das estratégias institucionais, através da capacidade de (re)definição de sua missão, objetivos e metas. Outrossim é necessário selecionar as estratégias e meios para atingir tais objetivos em um período de tempo, por meio da interação com o meio ambiente.

Diante do desafio da gestão educacional, visando à prática e o cumprimento do Projeto Político Pedagógico, oferecendo assim as condições necessárias para o aprendizado dos alunos, o presente trabalho tem por objetivos: (I) fazer o diagnóstico das necessidades específicas e propor temas e metodologias de atendimento; (II) definição de conceitos como visão, missão e valores; (III) elaborar uma proposta de metas, objetivos e estratégias para uma instituição de ensino particular situado na zona Leste da cidade de São Paulo, que oferta os cursos de educação infantil e ensino fundamental I e fundamental II, com cerca de 136 alunos e por volta de 20 funcionários.

Desta forma, esse trabalho visa refletir sobre conceitos antes não observados na instituição, tais como a missão, visão e valores da empresa, bem como pensar em seus pontos fortes e fracos, oportunidades e fraquezas como o objetivo de pensar estratégias de trabalho



e abrir portas para que novas discussões ocorram para manter a prática pedagógica sempre viva e ativa, caminhando de forma pulsante, com o auxílio de instrumentos e procedimentos administrativos que podem ajudar na organização do fazer pedagógico.

Material e Métodos

Com o objetivo de conhecer a realidade do colégio, foi elaborada uma pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de uma análise documental do projeto político pedagógico do colégio.

Segundo Downey & Ireland (1979), estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, pois estes têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais.

Assim, como Moraes e Galiazzi (2011) realçam, toda a investigação está estabelecida em uma pressuposição de que todo o fenômeno pode ter múltiplas leituras. Para Biklen e Bogdan (1994) o aprofundamento de quem pesquisa no âmbito de estudo e a conservação de dados descritivos são as principais caracterizações das investigações qualitativas.

Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em um colégio particular da zona Leste da cidade de São Paulo. Colégio de pequeno porte, (136 alunos e por volta de 20 funcionários) que possui 1300 metros quadrados e além das salas de aula, conta com parque, quadra, sala de artes, pátios e pomar: espaços voltados a incrementar a prática escolar dos alunos.

No local desenvolve-se o trabalho em três segmentos: educação infantil, fundamental (séries iniciais e finais). Atualmente a educação infantil é composta por 20 alunos, o segmento do ensino fundamental 1, do 1º ao 5º ano, por 70 alunos e as séries finais, do 6º ao 9º ano, por 46 alunos.

O corpo docente é constituído por 17 professores, sendo 2 professoras que se dedicam a educação infantil, 8 professores do ensino fundamental 1 e 7 do ensino fundamental 2. Do total de professores, 2 possuem pós graduação lato sensu.

O trabalho pedagógico é desenvolvido sob a responsabilidade de uma coordenadora, que recebe o auxílio de uma orientadora educacional. Uma diretora pedagógica e uma administrativa ficam na incumbência da gestão escolar. Neste sentido o fundamento da pesquisa foi à necessidade da elaboração do planejamento estratégico para a instituição.



Etapas da pesquisa

O Projeto Político Pedagógico da escola é composto por uma estrutura que abrange a compreensão das finalidades, objetivos e estrutura de acordo com o curso ofertado, além da descrição de normas para apuração do rendimento, descrição de quadro de pessoal e horário, além do plano de trabalho a partir da direção, orientação e quadro administrativo. Apresenta ainda uma proposta de enriquecimento curricular através de projetos e a caracterização da comunidade e perfil do alunado. A última revisão do Projeto Político Pedagógico foi realizada em 2021, onde foi realizada a atualização de dados, porém, não houve uma discussão geral sobre o tema.

Através da leitura e reflexão do projeto político pedagógico do Colégio, (doravante PPP), compreendeu-se que o documento não privilegia pontos como a visão, missão e valores da instituição. Outra questão observada foi a falta de uma perspectiva coletiva quanto aos fatores positivos e negativos da escola, com o objetivo de aprimorar boas práticas.

Desta forma, todos os colaboradores da instituição de ensino foram convidados a participar de uma pesquisa elaborada através de um questionário com 5 (cinco) perguntas, disponibilizado através do Formulário Google e também de forma impressa para que todos pudessem participar. (Apêndice 2).

De acordo com Lück (2006), por muito tempo, o modelo de administração escolar era centrado na figura do diretor, que atuava zelando pela realização das normas, determinações e regulamentos providos pelos demais sistemas de ensino. Ao contrário da visão centrada na figura do diretor, Paro (2006) se propõe a democratização da escola. Sendo assim, é de suma importância à necessidade de se propor à organização escolar fundamentos democráticos. Para tanto, é preciso que todos os envolvidos no processo escolar participem das decisões a seu respeito.

No projeto os participantes tiveram a liberdade de participação e também a preservação dos seus dados, através do sigilo e da confidencialidade da pesquisa. Todos foram informados sobre todos os dados solicitados para o preenchimento do questionário, a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 1). A Coleta de dados ocorreu após a submissão do trabalho no Comitê de Ética em Pesquisa por meio da Plataforma Brasil, sendo aprovado sob o número CAAE 67100722.0.0000.9927. (Apêndice 3).

Através da análise de conteúdo desses formulários foi possível a discussão de uma atualização do projeto político pedagógico da escola, pensando a formação integral dos



estudantes, tendo em mente as metodologias ativas, com base em uma educação humanista e inovadora.

Esta pesquisa auxiliou a desenvolver o conceito da missão da escola, a compreensão da razão da existência ou propósito da instituição, também a reflexão sobre a visão do colégio, imaginando o futuro do local, a ainda os valores, analisando crenças e convicções da unidade.

Este mesmo processo foi aplicado para que todos os colaboradores pudessem expressar, com base em sua visão, quais os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à concorrência da instituição pensando na atuação pedagógica do colégio, e com isso, elaborar a construção das matrizes SWOT, que é uma técnica de planejamento estratégico. Conforme colocado por Tachizawa e Andrade (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns voltadas para o pensamento estratégico, pois pode trazer aos gestores uma melhor visão do campo de atuação das instituições a partir dos cenários (ambiente) que estão sempre em mudança onde elas atuam.

A partir da análise do PPP, o presente trabalho se dispõe também a desenvolver instrumentos que visam auxiliar a criação de procedimentos administrativos, com objetivo de instaurar rotinas necessárias. Uma das formas de fazê-lo é através das Estruturas Analíticas do Projeto (EAP), que permitem a decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe escolar, a fim de atingir os objetivos e criar as entregas necessárias.

Para iniciar a implementação de um projeto, utiliza-se uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Segundo Kenley e Harfield (2014), uma Estrutura Analítica de Projeto consiste em um diagrama organizacional e hierárquico das partes de um projeto, permitindo assim, um entendimento fácil e rápido do que se é pretendido por uma equipe de trabalho.

Para tal, propõe-se a discussão de uma atualização do projeto político pedagógico da escola, pensando a formação integral dos estudantes, tendo em mente as metodologias ativas, com foco em uma educação humanista e inovadora.

A partir da BNCC (Brasil, 2017), incumbe-se para o desenvolvimento da consciência socioambiental, social e econômica em atendimento a agenda 2030 proposta pela UNESCO e baseada nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecer princípios estruturantes de uma educação inovadora, humanizada, responsável e comprometida com um mundo em constante transformação.

Mediante toda discussão e reflexão sobre o tema, fica a meta para elaboração junto à coordenação, de um plano de formação continuada com os docentes. Esse processo visa a implementação do novo Projeto Político Pedagógico, voltado para a formação integral dos estudantes.



Resultados e Discussão

A partir da análise documental do Projeto Político Pedagógico de um colégio situado na zona leste do Estado de São Paulo, alguns pilares se mostram necessários para chegar ao objetivo da escola em questão, de busca a experiência do conhecimento significativo, onde o agente do aprendizado seja estimulado a investigar.

Um ambiente sadio e acolhedor acaba por proporcionar um local de trabalho mais apreciado pelo corpo docente, o que em muitos casos leva a permanência do profissional na instituição de ensino. Este fator, atrelado a uma rotina de estudos praticada em conjunto a direção e coordenação, leva ao desenvolvimento de um trabalho robusto, atingindo aos objetivos pedagógicos propostos, o que não isenta a escola dos obstáculos diários, mas consegue auxiliar com dificuldades pedagógicas que podem surgir. Tal percepção vai de encontro ao que diz Padoveze (2005). Para o autor, o planejamento auxilia na formação de uma estratégia para se obter êxito em uma empresa, dentro de um mercado que se reinventa constantemente.

A partir da análise do PPP desta instituição de ensino notou-se a ausência de parâmetros como: missão, visão e valores, além da falta de percepção da escola como organização de seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças. Após a aplicação do questionário proposto (Apêndice 2), foi possível, a partir das respostas as questões abertas, notar a convergência nas opiniões, indicando um parâmetro da equipe em relação ao trabalho desenvolvido na escola e seus valores.

O questionário foi disponibilizado para 18 (dezoito) pessoas da equipe, das quais 9 (nove) participaram da pesquisa. Por meio destas respostas foi factível a construção de conceitos de forma democrática, levando em consideração a opinião, a vez e a voz de todos que desejaram fazer parte do processo. Assim, foi perceptível que nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser considerado uma metodologia gerencial que estabelece uma a direção a ser seguida pela empresa, com objetivo de um aumento na integração com o local. (Kotler, 1975).

Missão, Visão e Valores

Para Drucker (2006), determinar missão, visão e valores é extremamente importante, porque esses são os pilares para a sustentação da estrutura organizacional. A definição da missão de uma empresa possibilita esclarecer como ela pensa, o que pretende e ajuda a planejar os processos a fim de alcançar seus objetivos.



A partir da análise do questionário proposto foi possível a elaboração de alguns conceitos da instituição:

- Missão: Uma escola feita de gente, para transformar e ser transformado, feita em coletivo em um ambiente que proporcione às crianças vivências e alguns instrumentos para que experimentem a vida sob um olhar curioso e atento; elaborar nosso trabalho com afeto para desenvolver as habilidades e competências de crianças e jovens, respeitando seus limites e sua individualidade, através da metodologia construtivista; visando a amplificação de suas aptidões. Realizar projetos visando o desenvolvimento socioemocional dos alunos, utilizando a interação com seus responsáveis; pensando a educação centrada no respeito ao ser humano e na formação integral do aluno. Tudo realizado com amor, dedicação, suporte, carinho, diálogo e estudo.

- Visão: Produzir espaços de acolhimento para que as construções de saberes aconteçam de maneira humana, leve, afetiva e democrática; onde o aluno se sinta acolhido e com isso aprenda, ensine e se desenvolva, sendo capaz de se expressar, se sentir pertencente e para que seja capaz de fazer a diferença na sociedade que vive, tudo deve estar aliado a uma formação plena dos alunos, e que se considere sua faixa etária, formando assim pessoas autônomas, em atitudes e pensamentos.

- Valores: Ter o compromisso e a responsabilidade por um ensino de qualidade desenvolvido por meio de uma abordagem construtiva, e para isso adota-se uma atitude afetiva, próxima e preocupada com o bom desenvolvimento dos alunos, mantendo o foco na experiência de vida. Vivenciar o respeito pelos alunos e colegas de trabalho. Ter liberdade de ação e apoio em desafios e sugestões, amplas possibilidades de trabalho, apoio às ideias, incentivo ao estudo, inovação seguindo os novos rumos na educação, ou seja, desenvolvendo o fazer de maneira humanizada e com voz ativa, por isso a escola pulsa e sente-se orgulho por fazer parte da equipe.

Estes conceitos são importantes pois Drucker (2003) destaca que apenas através de uma clareza em relação à missão e o propósito da existência da empresa, torna-se possível e claro os reais objetivos da instituição. A partir da definição dos conceitos de missão, visão e valores, toda a equipe terá acesso às informações, para que a prática diária reflita constantemente o perfil de trabalho da escola.

Matriz Swot

Após definição da missão, visão e valores da instituição, segue-se o planejamento estratégico, agora visando a análise do ambiente interno, a fim de compreender os pontos fortes e fraquezas da instituição, e também observando o ambiente externo, com o objetivo de entender oportunidades e ameaças em relação da organização. Para tanto, será utilizada a ferramenta matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

Daychouw (2007), argumenta que a análise SWOT é uma ferramenta utilizada com objetivo de examinar o cenário, e que é usada como eixo na gestão e para o planejamento estratégico de uma empresa. A partir das respostas dos questionários foi possível relacionar os pontos fortes e fracos da escola, bem como suas fraquezas e oportunidades:

Tabela 1. Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (continua)

Forças	Fraqueza
<p>Aspecto humano. Relação muito estreita com as famílias e com os alunos. Gestão acessível. Liberdade de trabalho. Turmas reduzidas. Apoio nos projetos. Reconhecimento profissional. Tratamento humanizado com todos os colaboradores. Ambiente acolhedor e cheio de afeto. Escola em movimento (não estagna, sempre deseja transformar e melhorar). Escola afetiva (as crianças, os colaboradores e todos os que estão presentes no espaço, são cuidados por todos). Escola democrática, (a nossa opinião realmente é considerada). Escola que estuda a própria prática (ninguém acha que está pronto, continuamos estudando e buscando caminhos). Escola que impulsiona sentimento de pertencimento nas crianças e nos colaboradores. Escola que valoriza bastante arte e cultura.</p>	<p>Não há computadores suficientes. Estrutura física da escola. Não dispõe de uma biblioteca maior, com mesas de leitura e estudo, sala de ciências, sala multidisciplinarestruturada. Não ter uma continuidade, um ensino médio. Faltam espaços/ materiais específicos para algumas atividades. Utilização de apostilas. Falta segurança.</p>



Tabela 1. Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (conclusão)

Oportunidades	Ameaças
<p>A escola que acredita na educação como ferramenta de transformação social e impulso de emancipação para as crianças.</p> <p>Preza o relacionamento, o bom desenvolvimento. Espaço onde cada membro da comunidade é visto.</p> <p>Salas de aula são matriculados poucos alunos, o que auxilia para uma atenção diferenciada aos estudantes.</p> <p>A proposta do Colégio está alinhada com o pensamento atual da educação, entendendo a formação integral do aluno e uma construção significativa do conhecimento.</p>	<p>Algumas escolas da região possuem estrutura mais ampla e contam com quadra poliesportiva, laboratório de informática, piscina, auditório, biblioteca. Contam com a prestação de serviços de segurança terceirizados.</p>

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Para Kotler (1999), para uma corporação se posicionar, é necessário uma análise micro e macro da sua posição no mercado. É preciso saber quais são seus pontos fortes, fracos e como eles podem intervir, olhar e elencar fatores positivos e negativos. Sendo assim, ela precisa observar quais são as ameaças e as oportunidades, para buscar formas persistir e avançar.

Desta forma, a equipe de gestão percebeu que pontos primordiais de trabalho, como a forma de entender a educação e também a postura frente os alunos e equipe são seus pontos fortes e planeja divulgar de forma mais ampla a toda a comunidade e entorno como tem realizado a prática pedagógica. Com relação a estrutura, a medição pode ser feita pensando em soluções em curto prazo, tais como um curso extraclasses de capoeira, com o objetivo de implementar a biblioteca, e mais a longo prazo, opções de empréstimos com juros acessíveis para a reforma da quadra e aquisição de computadores, por exemplo.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Ainda no PPP, o tópico *NORMAS PARA REALIZAÇÃO DE MATRÍCULAS E TRANSFERÊNCIAS* descreve que:

“As matrículas serão efetuadas antes do início das aulas, mediante:

- *Classificação no ano definido após o processo final de avaliação;*
- *Reclassificação por solicitação dos responsáveis, mediante avaliação das competências básicas nas disciplinas da base nacional comum do currículo, e segundo parecer da comissão destinada para este fim. As matrículas serão deferidas pelo Diretor da escola, mediante anuência dos pais ou responsáveis, dos Termos do Regimento Escolar*



como um todo e das normas constantes deste, no que se refere a direitos e deveres dos alunos.

Após a leitura e análise desta parte do documento, no entanto, verifica-se que não há nenhuma descrição sobre como se dará o procedimento de atendimento de famílias interessadas e futuras matrículas. Desta forma, sugere-se o uso da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) com objetivo de orientar no processo de atendimento a famílias interessadas e o como processo relativo a matrículas na instituição de ensino, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Atendimento pais interessados

Secretaria

1º Telefone: Solicitar nome do responsável e confirmar se no celular informado, responsável tem whatsapp e explicar que informações serão enviadas através do aplicativo.

2º Whatsapp: Seguir roteiro de atendimento, solicitando informações como: nome do aluno, turma de interesse, escola atual, motivo da transferência, forma como conheceu a escola, e email para envio das informações. Enviar via email de acordo com o modelo, avisar através do aplicativo que informações foram enviadas e se colocar à disposição caso a pessoa tenha dúvidas. Preencher ficha, datar e colocar nome do atendente. Salvar contato no whatsapp como nome da pessoa, espaço e a palavra atendimento. Se já houver algum cadastro desta forma, incluir número no final na sequência, a partir do número 2. Caso atendimento confirme visita, avisar data e horário para a coordenação.

Coordenação

Atendimento presencial.

Objetivo: Explicar proposta da escola, conhecer família e aluno, e entender expectativa da família em relação a escola.

Ao final da visita, se houver dúvidas sobre valores, acompanhar até a secretaria. Caso contrário, encerrar visita.

Secretaria

Confirmar se o responsável recebeu e-mail com informações e perguntar se prefere levar informações também anotadas. Caso prefira desta forma, anotar informações na folha de atendimento e entregar no envelope da escola, junto com brinde, cartão da escola e revista do Sistema Positivo. Relembrar documentação necessária para a matrícula, explicar que documentos podem ser enviados via whatsapp e procurar agendar data para envio.

Direção

Caso a expectativa da família seja diferente da proposta da escola, informar a direção e juntos procurar solução para retornar para a família.



Matrícula de novos alunos



Secretaria

Através do WhatsApp, E-mail ou presencialmente na secretaria.

Receber documentação do aluno interessado em realizar a matrícula e conferir se o envio foi completo de acordo com relação abaixo:

*Educação infantil ao 1º ano: RG e CPF do responsável, Certidão de nascimento e RG do aluno (a), Comprovante de endereço, Carteirinha de vacinação. Caso ao aluno (a) seja atualmente matriculado em uma escola particular, solicitar Declaração de adimplência.

*2º ao 9º ano: RG e CPF do responsável, Certidão de nascimento e RG do aluno (a), Comprovante de endereço, Declaração de escolaridade (caso a intenção da matrícula seja para o próximo ano letivo), declaração de transferência (caso a matrícula seja realizada para o mesmo ano letivo), Histórico escolar.

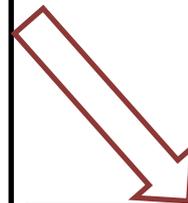
Caso ao aluno (a) seja atualmente matriculado em uma escola particular, solicitar Declaração de adimplência.

Lançar a documentação no sistema, gerar requerimento de matrícula, contrato de prestação de serviços e termo de desconto (quando houver necessidade e após autorização da direção). Enviar ao responsável por e-mail para assinatura eletrônica, além dos links das fichas individuais e médicas que também devem ser enviadas por email.

Realizar cadastro do aluno junto a agenda eletrônica utilizada na escola e enviar orientação de acesso através do whatsapp/ e-mail. Avisar ao responsável que documentação de matrícula foi enviada por email, conferir valores informados e efetuar os recebimentos relacionados a matrícula, lista de material de artes, apostilas.

Enviar recibo de pagamento ao responsável.

Avisar a direção sobre matrícula para assinatura eletrônica por parte da escola.



Direção

Realizar a conferência dos documentos para matrícula, Gerar a assinatura eletrônica e informar a coordenação para repassar informação aos professores (matrícula para o mesmo ano letivo).



Esta estrutura poderá ser utilizada também como procedimento para muitas situações que envolvem a rotina da escola, como a questão de passeios, compras, além de outros setores fora da secretaria, como a rotina da cantina, por exemplo.

Conclusão

A partir da análise do Projeto Político Pedagógico de uma escola de pequeno porte situada na zona leste de São Paulo, que oferece o curso de educação infantil e ensino fundamental séries iniciais e finais, foi possível notar a ausência de conceitos relevantes para uma empresa, como a questão de missão, visão e valores da instituição, além dos seus pontos fortes e fracos, oportunidades e fraquezas, e também procedimentos claros para atendimentos de pais de alunos interessados e efetivação de matrícula, por exemplo. Foi proposto à equipe da escola um questionário com questões abertas com o objetivo de levar a reflexão sobre valores da empresa e a partir da análise dos dados da pesquisa por meio da literatura envolvida na elaboração deste trabalho, suscitou que a administração escolar precisa estar fundamentada na gestão democrática para que toda a comunidade escolar tenha participação nas tomadas de decisão da escola. Portanto, com base em uma pesquisa qualitativa foi possível elaborar de forma democrática esses conceitos e procedimentos e, compreendeu-se em relação ao planejamento estratégico, que este é participativo e essencial para orientar o trabalho pedagógico. Muitos são os desafios que compõem a gestão da qualidade, mas as implicações para cada um deles é o capacitar-se, instrumentalizar-se, e adquirir o conhecimento necessário para posicionar-se corretamente frente a cada desafio que se apresente ao longo do caminho.



Agradecimentos

Agradeço a Profa Flávia Baccin Fiorante, que contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento deste trabalho, ao Sandro, a minha família, e a todos que fazem parte da escola em que eu atuo, por me ensinarem todos os dias o poder da educação.



Referências

- Bogdan, R. C.; Biklen, S. K. 1994. A investigação qualitativa em educação. Porto Editora, Porto, Portugal.
- Chiavenato, I. 2010. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Editora Atlas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Daychouw, M. 2007. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3a ed. Brasport, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Drucker, P. F. 2006. O homem que inventou a Administração. Elsevier, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Drucker, P. F. 2003. A Administração na Próxima Sociedade. Editora Nobel, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Downey, H. K.; Ireland, R. D. 1979. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December.
- Kenley, R.; H.T. 2014. Reviewing the IJPM for WBS: the search for planning and control: Procedia – Social and Behavioral Sciences, n. 119.
- Kotler, P. 1975. Administração de marketing. Atlas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Kotler, P. 1999. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. Futura, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Lück, H. 2000. Gestão Escolar e a Formação de Gestores. Azeredo, Brasília, Brasília, Brasil.
- Lück, H. 2006. Gestão Educacional uma Questão Paradigmática. Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.
- Maximiniano, A. C. A. 1995. Introdução à Administração. 4a Ed. Atlas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Moraes, R. G.; Carmo M. 2011. Análise Textual Discursiva. 2a Ed. Ver, Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Padoveze, Cl. L. 2005. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. Pioneira, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Paro, V. 2006. Administração escolar introdução a crítica. 14. ed.. Cortez, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Tachizawa, T.; Andrade, R. O. B. de. 2006. Gestão de Instituições de Ensino. 4a. Ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.



Apêndice

Apêndice 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TCLE

TÍTULO DA PESQUISA: Planejamento estratégico: benefícios dentro e fora da sala de aula

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: ADRIANA DO CARMO MARTINS

CURSO DE VÍNCULO: MBA Gestão Escolar

TELEFONE: (011) 99850-7046

E-MAIL: adriana@colegiointerativo.com

LOCAL ONDE SERÁ REALIZADA A PESQUISA: Colégio Interativo, razão social M&M Interativo e Cultura Ltda., localizado na Rua Caracará, 102 – Cidade Patriarca, São Paulo/SP, 03555-010.

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa “Planejamento estratégico: benefícios dentro e fora da sala de aula”. Você foi escolhido em participar porque atua como colaborador na área da educação e tem uma vasta experiência, podendo assim contribuir de forma significativa para com o meu trabalho. Sua contribuição é importante, porém, você não deve participar contra sua vontade.

Antes de decidir se você quer participar, é importante que você entenda porquê esta pesquisa está sendo realizada, todos os procedimentos envolvidos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos que serão descritos e explicados abaixo.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar maiores esclarecimentos, recusar-se a participar ou desistir de participar. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Adriana do Carmo Martins, nos telefones (011) 99850-7046 (celular), e-mail adriana@colegiointerativo.com e do pesquisador assistente Flávia Baccin Fiorante Inforsato, nos telefones (019) 99725-1759 (celular) e e-mail flafiorantepacege@gmail.com.

Para a realização deste trabalho, foi necessário solicitar a avaliação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) - **CAAE nº 67100722.0.0000.9927** que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos,



visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do PECEGE, situado na Rua Alexandre Herculano, nº 120, Torre B, 1º Andar, Sala 13, Vila Monteiro, CEP 13.418-445, Edifício JK Medical Center, (19) 3377-0937, de segunda a sexta-feira, das 8h às 11h e das 14h às 17h ou pelo e-mail cep@pecege.com.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado). Somente o pesquisador e/ou equipe de pesquisa terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo. Os dados coletados serão utilizados apenas para esta pesquisa.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

Após ser apresentado(a) e esclarecido(a) sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte como voluntário(a), você deverá rubricar todas as páginas e assinar ao final deste documento elaborado em duas vias. Cada via também será rubricada em todas as páginas e assinada pelo pesquisador responsável, devendo uma via ficar com você, para que possa consultá-la sempre que necessário.



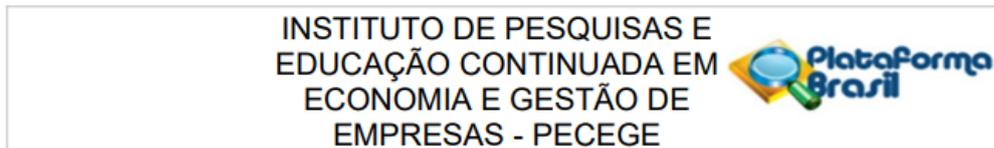
Apêndice 2: Questionário

Pensando no trabalho realizado, por favor, responda as perguntas abaixo:

- 1- O que fazemos? Para quem? De que forma?
- 2- Quais os nossos objetivos? O que desejamos alcançar?
- 3- No que acreditamos? O que nos motiva?
- 4- Quais são nossos pontos fortes e fracos?
- 5- Quais são nossas oportunidades e nossas ameaças?



Apêndice 3: Aprovação CEP.



Continuação do Parecer: 6.007.222

7. Em conformidade com a Carta Circular nº. 003/2011CONEP/CNS, faz-se obrigatório a rubrica em todas as páginas do TCLE pelo sujeito de pesquisa ou seu responsável e pelo pesquisador.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2062249.pdf	05/04/2023 15:38:29		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISAAdriana.docx	05/04/2023 15:37:38	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
Outros	CARTARESPOSTA2.docx	05/04/2023 15:36:27	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_PRESENCIAL.docx	05/04/2023 15:35:09	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostook.pdf	05/03/2023 12:39:15	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
Outros	anuencia.pdf	21/12/2022 13:23:11	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
Outros	DECLARACAODECOMPROMISSODOPEESQUISADORASSISTENTE.docx	21/12/2022 13:22:45	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
Outros	DECLARACAODECOMPROMISSODOPEESQUISADORRESPONSAVEL.docx	21/12/2022 13:22:17	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito
Outros	CARTEENCAMINHAMENTO.docx	21/12/2022 13:15:40	ADRIANA DO CARMO MARTINS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PIRACICABA, 17 de Abril de 2023

Assinado por:
FLAVIA PIERROTTI DE CASTRO
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Alexandre Herculano nº 120, Bloco B, 1º andar, Sala 13
Bairro: Vila Monteiro **CEP:** 13.418-445
UF: SP **Município:** PIRACICABA
Telefone: (19)2660-3202 **E-mail:** cep@pecege.com