



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DA REDE PRIVADA DE SANTA CRUZ DO SUL – RS**

**STRATEGIC PLANNING: IN A CASE STUDY IN A PRIVATE SCHOOL IN SANTA CRUZ DO SUL - RS**

Fernando Leonardo de Oliveira<sup>1</sup>  
Fabiane da Silveira Silveira<sup>2</sup>

**RESUMO**

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante no processo de gestão escolar, servindo de suporte para que o administrador educacional possa tomar as decisões necessárias ao bom funcionamento da instituição. Nesse sentido, é objetivo dessa pesquisa analisar como ocorre o Planejamento Estratégico em uma instituição de ensino privada, de modo que foi elaborada uma matriz SWOT. A instituição de ensino está localizada em Santa Cruz do Sul e caracteriza-se como uma empresa filantrópica de médio porte, sendo mantida por uma unidade mantenedora. Deste modo, a metodologia utilizada foi um estudo de caso com análise qualitativa. Como resultado, foi possível observar que a empresa utiliza o Planejamento Estratégico como fonte estratégica para tomada de decisões. No entanto, sugere-se melhorias no maior engajamento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Planejamento Estratégico. Análise SWOT.

**ABSTRACT**

Strategic planning is an important tool in the school management process, providing support for the educational administrator to make the necessary decisions for the proper functioning of the institution. In this sense, the objective of this research is to analyze how Strategic Planning occurs in a Private Education Institution, so a SWOT matrix was elaborated. The educational institution is located in Santa Cruz do Sul and is characterized as a medium-sized philanthropic company and is maintained by a maintainer unit. In this way, the methodology used was a case study with qualitative analysis. As a result, it was possible to observe that the company uses strategic planning as a strategic source for decision-making. However, improvements are suggested for a greater engagement of employees.

**Keywords:** School Management. Strategic Planning, SWOT Analysis.

**INTRODUÇÃO**

<sup>1</sup> Graduando (a) do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

<sup>2</sup> Orientador (a) da Pesquisa.



Hodiernamente as organizações enfrentam desafios impostos pelo cenário mundial. As mudanças ocorrem em meio aos processos da informação, do conhecimento e do desenvolvimento tecnológico. É um ambiente que sofre constantes mutações nas relações socioeconômicas e, nesse sentido, as organizações compreenderam que o mais importante era entender as transformações deste mercado, pois poderiam ser o diferencial para o êxito organizacional. Esse entendimento destacou a relevância do termo “estratégia” para o Planejamento Estratégico nas organizações (OLIVEIRA, 2018).

O Planejamento Estratégico é uma forma de administração gerencial muito importante, no qual a organização se lança em direção ao futuro, traçando objetivos e estratégias e alocando recursos, buscando a consolidação das instituições no mercado (PEREIRA E RIZZATTI, 2015). Todavia, planejar estrategicamente ainda é um desafio para as instituições de ensino. Isso se deve ao distanciamento existente no processo de elaboração e implementação, pois há, inclusive, um certo estado de letargia em relação a esse tema. Em paralelo a isso, gestores têm optado por utilizar planos de ação imediatos em detrimento de um Planejamento Estratégico. O resultado dessa prática é a perda de eficiência e eficácia nos seus serviços. Diante disso, questiona-se: como ocorre o Planejamento Estratégico em uma instituição de ensino privada?

A instituição de ensino pesquisada como tema desse trabalho é privada e se localiza em Santa Cruz do Sul – RS, sendo mantida por uma unidade mantenedora. Criada a partir de uma iniciativa da comunidade, a instituição de ensino – uma das mais tradicionais do Rio Grande do Sul – recebe alunos desde a educação infantil, até o ensino fundamental e ensino médio, nos turnos da manhã e tarde, além de professores e funcionários. A estrutura física conta com salas de aula, salas de apoio, brinquedoteca, área de recreação, biblioteca infantil, laboratórios de informática e uma sala de atividades múltiplas.

A instituição educacional ainda se destaca como parceira da comunidade através de ações e projetos sociais. Além disso, investe em novas tecnologias que



permitem aprimorar o processo educacional e preza pela valorização da vida, com atividades que colaboram para preservação do meio ambiente. Conta ainda com os departamentos artístico e desportivo. O primeiro engloba teatro, dança, conjunto instrumental, coral e a escola de música. Já o segundo oferece atletismo, basquete, futebol, ginástica rítmica e artística, voleibol e xadrez, com destaque para a participação dos estudantes em várias competições estudantis. No que diz respeito às línguas estrangeiras, destaque para os intercâmbios realizados no Canadá, Alemanha e Argentina. Os alunos do colégio ainda realizam exames de proficiência nos idiomas inglês, alemão e espanhol.

No objetivo geral desta pesquisa, pretende-se analisar como ocorre o Planejamento Estratégico em uma instituição de ensino privada. Em relação aos objetivos específicos, temos as seguintes proposições: identificar quais são as estratégias utilizadas pela empresa para posicionar-se frente a tomada de decisões e investigar as vantagens da administração estratégica como ferramenta de gestão escolar na empresa em estudo.

Esse trabalho se justifica pela possibilidade de levantamento de dados em relação ao exercício de cada etapa do Planejamento Estratégico através da matriz SWOT. Esse estudo é uma oportunidade de explorar e analisar, através de uma pesquisa aplicada, como se realiza o planejamento em uma instituição de ensino privada.

Considerando que a empresa possui um sistema de compartilhamento de informações relativamente restrito aos três membros gestores, sendo eles o diretor, o coordenador pedagógico e vice-diretor, a pesquisa torna-se relevante para maior entendimento e questionamento dos envolvidos para entender se o processo de tomada de decisões é realizado de forma satisfatória.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão Escolar**



De acordo com Paro (2016), a gestão escolar foi concebida para suprir um provável enfoque de uma antiga expressão da administração escolar oriunda dos processos políticos no país, começando, assim, a nascer novos conceitos e princípios referentes a concepção de autossuficiência escolar. Houve uma evolução desse conceito e já se aborda, conforme Paiva (2016), que é imperativo eliminar a concepção de que basta honestidade e boa vontade para administrar uma escola. É um bom começo, mas não é tudo. O autor, através dessa afirmação, chama a atenção sobre a relevância de o gestor ter conhecimentos não somente em relação aos aspectos pedagógicos, mas também no que tange aos métodos e técnicas administrativas, tecnologia e ferramentas de gestão.

Ao se abordar a gestão num contexto escolar, segundo Betlinski (2013), logo se pensa no diretor como sendo o responsável por conduzir todo o processo pedagógico e administrativo da instituição de ensino. Cabe a ele conduzir e dar consistência aos processos de construção do ambiente escolar para que o aluno possa desenvolver seu aprendizado da melhor forma possível. Esses são desafios dos gestores escolares, de acordo com Bologna (2005):

VOLUME 6 | NÚMERO 9 | ANO 2019

[...] estar sempre alerta aos problemas de aprendizado para ajudar o professor a encontrar as melhores estratégias de ensino. Além de incentivar o uso de novas metodologias e tecnologias, o diretor deve promover a discussão permanente de assuntos pedagógicos e outros que permeiam a educação [...].

Bologna (2005) ainda ressalta que, fundamentalmente, o gestor precisa fazer parte do processo de planejamento e acompanhar o trabalho do corpo docente servindo de mediador, trabalhando a construção de consensos no meio escolar, estando aberto e aceitando novas ideias e opiniões visando a melhora da qualidade do ensino.

É importante destacar que o gestor escolar não é o único responsável sensibilizador de um colégio, mas constitui-se como um agente mobilizador pedagógico, papel em que oferece as melhores condições de trabalho ao corpo docente, fazendo repercutir essa conexão na administração do seu trabalho de modo



a construir uma escola de qualidade, já que o processo de qualidade não se dá repentinamente e sim é construído por todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo educacional (LÜCK, 2009).

Ainda, segundo Libâneo (2001):

As pessoas envolvidas na administração da escola deverão exibir uma competência técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrativa, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos relacionados à atividade administrativa. [...].

Logo, a gestão escolar se caracteriza na interdependência das relações de conhecimento dos gestores e a utilização de técnicas, métodos e tecnologias no processo educacional participativo, e em pessoas capacitadas para atuarem na área administrativa, sendo que a instituição deve proporcionar as condições adequadas para o seu funcionamento em todos os setores, quando isto se refere aos componentes, órgãos e instituições que envolvem o macroambiente, por exemplo, que regulam a legislação (LÜCK, 2014).

## 2.2 Planejamento Estratégico

Um dos grandes desafios dos gestores é definir qual o conceito da função do Planejamento Estratégico e qual a sua real abrangência e amplitude. Conforme Colombo (2004):

Planejamento Estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”.

O Planejamento Estratégico é um processo de gestão que busca a criação de objetivos organizacionais, de maneira que precisa considerar as relações existentes entre o ambiente interno e externo à instituição e a sua evolução pretendida, ou seja, fazer com que as ideias se consolidem para que possam produzir resultados positivos, porque é só através da implementação dessas ideias que a organização passará a ter um melhor aproveitamento da estratégia.



Cabe frisar que a estratégia necessita de constante avaliação e reformulação, pois em todo o processo, seja formulação e implementação, esta não é formada apenas com base em questões concretas, mas sim em conceitos bem mais complexos. Sob outro ponto de vista, Bateman (2006) afirma que o Planejamento Estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo e, sob esse mesmo prisma, Perez e Cobra (2017) entendem que o Planejamento Estratégico possui uma relação muito próxima com os escopos estratégicos de médio e longo prazo que influenciam a direção ou factibilidade da organização.

Na administração, o Planejamento Estratégico é uma atribuição que propicia aos gestores a analisarem e pensarem no longo prazo de uma instituição. Alguns tópicos e etapas primaciais no tocante ao plano estratégico são a visão, missão, metas, objetivos, formulação de planos de ação e seu ulterior acompanhamento (CORRÊA E GIANESI, 2018).

Nesse contexto, podemos perceber que o Planejamento Estratégico pretende fazer uma previsão de como será o futuro da empresa a médio e longo prazo, logo, o que está sendo realizado e de que forma está sendo realizado. Este é vital para o êxito da instituição, e os responsáveis por esse planejamento são os gestores que estão no topo, levando em consideração o nível das decisões que são necessárias tomar.

Nesse sentido, Nogueira (2014) afirma que cada vez mais as instituições de ensino estão percebendo a relevância e a necessidade de administrar e planejar estrategicamente, no qual, na maioria das vezes, esta impacta diretamente na sobrevivência da própria organização. Por sua vez, Carvalho e Russo (2015) entendem que, apesar das diferenças de gestão entre instituições públicas e privadas, é de suma importância a aplicação das concepções de Planejamento Estratégico, pois são ferramentas de gestão relevantes para a eficiência e eficácia organizacional.

Perfeito (2007), ressalta a importância do papel que a comunidade escolar desempenha diante dessa ferramenta, pois é a participação de todos que fará com



que os planos estratégicos cumpram os objetivos propostos. Tachizawa e Andrade (2006) apontam o Planejamento Estratégico como sendo uma ferramenta de análise de problemas que atingem toda organização em nível estratégico. Após, esses objetivos devem ser analisados dentro do contexto da instituição nos seus níveis mais baixos, o tático e operacional, conforme mostra a Figura 01 – Níveis do Planejamento.

Figura 01 – Níveis do Planejamento



Fonte: Rennó (2013).

Conforme Perfeito (2007), Tachizawa e Andrade (2006), os objetivos estratégicos traduzem o real valor do planejamento, visto que os níveis tático e operacional devem basear suas decisões e o seu trabalho nas decisões tomadas pelo nível estratégico. Desse modo, o Planejamento Estratégico se dirige a instituição como um todo e tem como foco o longo prazo. Tem também uma visão global do ambiente em que está inserido e nos desafios que irá enfrentar (são exemplos deste a economia, concorrentes, fornecedores, stakeholders e governos).

### 2.3 Matriz SWOT

O termo SWOT é uma sigla do inglês que significa, em tradução livre, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Foi idealizada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Começou a ser usada nas escolas americanas em torno dos anos 60 a 70 como uma ferramenta de gestão, auxiliando na formulação do Planejamento



Estratégico. Para Serra, Torres e Torres (2004), a função primacial da Matriz SWOT é oportunizar a seleção adequada da estratégia, para que se possa atingir os objetivos determinados a partir de uma análise criteriosa dos ambientes interno e externo.

Montana e Charnov (2005) entendem que uma força pode ser definida como uma característica positiva, um ponto forte que faz com que a empresa se torne competitiva no mercado. Já uma fraqueza pode ser entendida como sendo algo negativo, fazendo com que a empresa fique em posição de desvantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Através dessa análise podemos fazer uma investigação do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), em que a empresa se tornará competitiva quando os pontos fortes superarem os pontos fracos.

A análise dessa matriz deve ser elaborada e interpretada de modo a unir todos os elementos e peças chaves que compõem a análise interna e externa, visto que vão gerar o diagnóstico, que deve ter confiança e um bom banco de informações para que possa estar integrado com as necessidades da administração estratégica, pois irão trabalhar a médio e longo prazo na empresa. As estratégias de um planejamento utilizando a Matriz SWOT devem manter os pontos fortes e trabalhar na redução dos pontos fracos, resguardando-se das ameaças (ANDRADE, 2016).

Assim, a empresa pode realizar a identificação dos pontos fortes que ainda não foram usados e os pontos fracos que precisam ser corrigidos. Diante desse cenário e da elaboração da Matriz SWOT, a empresa poderá adotar estratégias visando a busca de sua sobrevivência, manutenção e desenvolvimento. Através dessa ferramenta, a organização consegue dispor de uma visão mais clara e objetiva das suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Com essa análise, os gestores conseguirão formular estratégias para conquistarem vantagens competitivas e também um desempenho organizacional mais satisfatório (LAS CASAS, 2010).

### 2.3.1 Matriz GUT





A Matriz GUT é uma ferramenta de priorização de problemas. Com ela, conseguimos classificar e criar uma métrica racional para definir qual problema vamos solucionar, considerando a gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) dos problemas a serem resolvidos (CESAR, 2013). De acordo com Ferroli *et al* (2000), o uso desta ferramenta promove condições de estudo de um problema específico, fornecendo subsídios para a elaboração de um plano de ação. Cesar (2013) categoriza os fatores Gravidade, Urgência e Tendência como:

“Gravidade - Impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido; Urgência - Relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema; Tendência - Potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema”.

Para cada causa ou problema é dado uma nota atribuída aos três itens (gravidade, urgência e tendência) que gira em torno de 1 a 5, sendo 1 o menor grau e 5 o maior grau. Depois de realizada a atribuição dos pontos para os fatores Gravidade, Urgência e Tendência, deve-se proceder para a multiplicação dos fatores de cada causa (G x U x T) para definir suas prioridades.

Quanto maior for o resultado, maior será a prioridade (GOMES, 2006). Não foi encontrado na literatura pesquisada nenhum autor que abordasse especificamente uma forma de solução caso houvesse um empate nas priorizações dos problemas. Hora e Costa (2009) foram os únicos autores a fazer uma descrição do caso. A Matriz GUT é uma ferramenta extraordinária que possibilita a qualquer gestor realizar avaliações qualitativas e quantitativas de seu negócio. Através dela, é possível realizar diversas ações corretivas e preventivas capazes de reduzir ou eliminar diversos problemas identificados (CHIAVENATO, 2014). Analisa-se melhor a tese dissertada no Quadro 01 – Matriz GUT.

Quadro 01 – Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente Grave	Precisa de Ação Imediata	...irá piorar rapidamente.



4	Muito Grave	É Urgente	...irá piorar em pouco tempo.
3	Grave	O Mais Rápido Possível	...irá piorar.
2	Pouco Grave	Pouco Urgente	...irá piorar a longo prazo.
1	Sem Gravidade	Pode Esperar	...não irá mudar.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Esses autores identificam a questão do empate na priorização dos problemas como sendo uma desvantagem da Matriz GUT, como pode ser observado nas conclusões de Hora e Costa (2009) conforme segue:

"Como principal desvantagem [da matriz GUT] é possível apontar a igualdade entre os critérios, não havendo flexibilidade para alterar a influência (peso) de um determinado critério de acordo com a necessidade da situação".

Dessa forma, conclui-se que os empates na análise GUT devem ser abordados de forma simultânea.

A elaboração deste método é proposta com os seguintes passos: enumerar os problemas para que possam ser analisados, assinalar cada item em conformidade com sua intensidade, realizar a multiplicação dos valores a serem atribuídos a cada situação e, por fim, privilegiar a posição com o maior valor (CESAR, 2013).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma instituição de ensino privada. Com mais de cem anos de história, o educandário atua nos três níveis de ensino: infantil, fundamental e ensino médio, nos turnos manhã e tarde, além do incentivo a cultura e ao esporte. Possui uma relação muito próxima com a comunidade, pois trabalha integrado com ela, participando ativamente do processo educacional das gerações, vivendo e construindo o desenvolvimento humano em sua global dimensão. O educandário empreende a educação como processo de construção em cada ser humano.

Considerando o objeto de estudo, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso que, segundo Marconi e Lakatos (2017), é uma investigação empírica



que analisa um fenômeno ou fato atual dentro de um contexto da realidade, quando os acontecimentos entre o fato e o contexto não estão claramente explícitos e no que se utilizam inúmeros recursos de evidência.

Assim, a metodologia é descritiva, porque proporciona que façamos a exposição das características de certo fenômeno ou população. Esse tipo de pesquisa permite descrever uma situação ou fenômeno com minúcia, particularmente aquilo que está acontecendo, possibilitando abarcar, em detalhe, as peculiaridades de uma situação, indivíduo ou grupo, bem como esclarecer a correlação entre os acontecimentos (MARCONI E LAKATOS, 2016).

Para obtenção e coleta de dados, a ferramenta utilizada foi a entrevista, que visa a busca de dados e informações a cerca do problema estudado. Além das entrevistas realizadas, ao longo dos semestres de 2017.2 e 2018.1, foi realizado o método observatório, no qual foi possível realizar visitas assistemáticas a empresa, proporcionando uma coleta de dados complementar às entrevistas realizadas, pois ao longo das visitas foi possível conversar e observar os demais funcionários durante suas rotinas organizacionais.

Em 2018.1, foram entrevistados três gestores, sendo eles: diretor geral, vice-diretor e coordenador pedagógico.

A pesquisa foi semiestruturada, e a amostra foi escolhida com base no cunho da pesquisa. Tratando-se de gestão estratégica, os cargos estratégicos podem proporcionar dados de cunho expressivo para a análise e proposta de melhorias. Na ocasião, o pesquisador foi pessoalmente na empresa, no qual, com base nas respostas das perguntas abertas, foi possível responder ao problema de pesquisa.

Essa pesquisa, do ponto de vista da abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa. Segundo Bauer e Gaskell (2017), visa a interpretação dos fenômenos que ocorrem através da interação contínua entre a análise teórica, entre a investigação empírica e o estudo conceitual entre a compreensão e a explicação.

Sobre os procedimentos utilizados para análise dos dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, segundo Vergara (2005), objetiva o estudo pautado em



material descrito em jornais, revistas, livros, internet, ou seja, em materiais disponíveis para pessoas em geral.

#### **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente estudo, realizado em uma instituição de ensino privada, tem como objetivo analisar como é realizado o Planejamento Estratégico da empresa e, com base nas informações obtidas, propor melhorias para a empresa através da análise SWOT. Para tanto, foram entrevistados os gestores da instituição como fonte estratégica, considerando que os respondentes elaboram os regimentos, bem como, possuem participação no processo decisório no que tange o planejamento como diferencial competitivo.

Assim, considerando a entrevista realizada no dia 16 de abril de 2018, ao coordenador Pedagógico, foram obtidas as seguintes respostas:

Primeiramente, foi questionado se o colegiado utiliza Planejamento Estratégico (ou plano de ação) e a resposta foi positiva. O coordenador relata que o acompanhamento é feito anualmente pela equipe diretiva e também pelos componentes da Mantenedora.

Na sequência, foi abordado o tema sobre projetos de investimentos, se estes decorrem do Planejamento Estratégico, e a resposta foi positiva. Para que exista qualquer investimento na instituição de ensino, faz-se necessário o uso de um Planejamento Estratégico.

Dando continuidade a entrevista, a próxima temática contemplou sobre o Planejamento Estratégico proposto pela empresa, se são consideradas as estratégias emergentes como pauta, e a resposta foi positiva. O coordenador afirma que a empresa considera as variáveis que surgem de qualquer parte e de qualquer pessoa da empresa. Porém, o gestor ressalta que a tomada de decisões e as reuniões que envolvem o Planejamento Estratégico da empresa são envoltas somente dos três membros da equipe, sendo eles o diretor, o vice-diretor e o coordenador pedagógico



da escola. O coordenador ainda complementa que a empresa é composta de muitos membros, o que torna inviável a participação coletiva de todos.

Posteriormente foi levantada a questão de se a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns das pessoas da empresa. O coordenador entende que na formação de estratégia, o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a escola atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da escola; a formação da estratégia é um processo contínuo de deliberação e emergência. As pessoas adquirem as crenças por meio de um processo de socialização, o qual é, em grande parte, tácito, embora, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.

Depois de respondida essa questão, foi questionado se a partir do patrimônio invisível, aprendizado, inovação, recursos internos, conhecimento e visão, como ou de que forma o colégio define suas estratégias no tocante ao crescimento no mercado. Como resposta temos que a escola define as estratégias de acordo com as suas convicções pedagógicas, traçando um paralelo com a demanda da sociedade.

Outro ponto relevante abordado foi em relação às várias vantagens em realizar Planejamento Estratégico e desvantagens em não o fazer, tendo em mente o trabalho de gestão escolar.

O coordenador enumerou alguma delas, como, por exemplo, transformar a organização reativa em proativa; coordenar a execução do planejamento tático e operacional; permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único; minimizar os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões; criar uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas; permitir ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano; desenvolver um processo descentralizado de planejamento e permitir a obtenção de melhores resultados operacionais;

Além das vantagens citadas, o respondente destaca ainda que o Planejamento Estratégico aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através



da concentração de esforços para um fim comum, apontando os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, ajudando os gestores a serem mais comprometidos com a organização, por fim, melhorando a canalização dos esforços para a realização de estratégias, definindo seus objetivos, examinando a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance destes objetivos e aumentando, com isso, a probabilidade da sua própria sobrevivência, ajudando os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas.

Sabendo da importância das ferramentas de gestão aplicadas a administração, foi aplicado outro questionamento, ou seja, com base no levantamento de dados obtidos no Planejamento Estratégico, como se dá a análise SWOT do colégio. O coordenador entende que esse processo se dá analisando nossas forças e fraquezas, ou seja, o ambiente interno, tudo aquilo que a escola tem controle (número de alunos, formação e qualificação de professores e funcionários, tecnologia da escola, infraestrutura, etc) e, também, as oportunidades e ameaças, o ambiente externo, aquilo que a escola não tem controle (reformas no ensino, inflação, entrada ou saída de novos estabelecimentos de ensino, ensino EAD, etc).

Para finalizar, foi pedido para que o entrevistado comentasse com suas palavras sobre o Planejamento Estratégico na instituição de ensino. O coordenador respondeu que o Planejamento Estratégico está dentro do que se pode vislumbrar atualmente, pois nenhuma instituição de ensino hoje em dia pode se dar ao luxo de grandes investimentos ou reformas pedagógicas, tendo em vista a atual situação do país.

Posteriormente, abordando a entrevista realizada no dia 23 de abril de 2018 com o vice-diretor, obtivemos as seguintes respostas:

Inicialmente foi questionado se o colégio utiliza Planejamento Estratégico ou plano de ação e se existe um acompanhamento do que é realizado ou não no plano de trabalho, como é feito e se essa avaliação é eficiente. A resposta foi sim, o colégio utiliza ambos e é acompanhado pela direção e pela mantenedora, mas o plano



estratégico já foi feito há alguns anos, estando quase defasado. O plano de ação é atual e é considerado eficiente.

Quando indagado se os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico, a resposta foi afirmativa.

Nesse sentido, foi abordado se para o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes. O vice-diretor salientou que, no antigo planejamento, que ainda vigora, sim, mas atualmente esta participação decorre de contribuições, porém não sistematicamente cobradas ou motivadas, mas de uma ideia e prática de gestão democrática.

Com relação ao próximo item da entrevista, procurou-se saber se a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns das pessoas da empresa e a resposta foi que, de certa forma, sim. Mas as decisões finais e a aplicação acabam tendo a mantenedora como gestora. Na sequência, foi questionado como partir do patrimônio invisível, aprendizado, inovação, recursos internos, conhecimento e visão, como ou de que forma o colégio define suas estratégias no tocante ao crescimento no mercado. Segundo o vice-diretor, é através especialmente de indicadores que nos apontam sobre como nossos alunos vão ao mercado de trabalho ou se saem em avaliações externas. Isso, na visão dele, é o que mais importa. A ampliação ou não será uma consequência. Também demonstrou acreditar na fidelização do que numa grande ampliação.

No decorrer da entrevista foi discutido sobre as várias vantagens em realizar Planejamento Estratégico e as várias desvantagens em não o fazer, tendo em mente o trabalho de gestão escolar. No entendimento do entrevistado, as vantagens obtidas são: maior sistematização nos investimentos; maior conscientização de todos nos passos a serem tomados pela instituição; maior tranquilidade na implementação de novos projetos (não são tocados de maneira afoita); mais democratização entre as equipes envolvidas e maior motivação para o engajamento.

Dessa forma, buscou-se saber do vice-diretor, com base no levantamento de dados obtidos no Planejamento Estratégico, como se dá a análise SWOT do colégio.



Ele afirmou que ela é feita a partir do conselho de direção que, a partir daí, delegará e acompanhará as pequenas esferas da instituição.

Concluindo, foi dado espaço para que o vice-diretor comentasse com suas palavras sobre o Planejamento Estratégico na empresa: “Penso que às vezes poderíamos fazê-lo de maneira mais sistemática, mas, até o presente, os resultados nos provaram que seguimos em um caminho adequado e com planos de ação definidos e eficientes. Portanto, penso estarmos num bom caminho”.

No dia 30 de abril de 2018 foi realizada a última entrevista desse trabalho com o diretor geral da instituição de ensino. As respostas estão descritas a seguir.

Primeiramente, foi questionado se o colégio utiliza Planejamento Estratégico ou plano de ação, sendo a resposta afirmativa para o Planejamento Estratégico. O diretor enseja que existe um acompanhamento e avaliações permanentes, através de grupos de trabalho, com vistas às melhorias do processo. Foi pontuado pelo respondente que o planejamento é de suma importância na tomada de decisões, pois é através desta ferramenta que se analisa os pontos de melhorias e, também, ele relata que durante as reuniões, o grupo sinaliza o que os concorrentes locais estão apresentando como diferencial competitivo.

De acordo com o diretor: “nossos concorrentes estão crescendo e se fortalecendo no mercado, neste caso, considerando que o colégio possui uma mensalidade alta, temos que repensar constantemente nossas ações para nos mantermos no topo dentre as escolas privadas do município”.

Posteriormente, foi questionado se os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico, sendo a resposta positiva, onde todos os investimentos são oriundos do plano de ação.

A próxima questão era saber se, para o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes e a resposta novamente foi positiva. Segundo o diretor, todas as ideias são bem-vindas, desde que alinhadas com a missão e visão estabelecidas.





Na sequência, foi abordado se a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns das pessoas da empresa. O entrevistado frisou que a formação da estratégia é estabelecida a partir da análise das diferentes prioridades.

Doravante, foi questionado, a partir do patrimônio invisível, aprendizado, inovação, recursos internos, conhecimento e visão, como ou de que forma o colégio define suas estratégias no tocante ao crescimento no mercado. O diretor entende que a ideia do crescimento está ligada ao plano estratégico de tal forma que seja sustentável e não prejudique a qualidade do trabalho.

Outro aspecto importante foi sobre as várias vantagens em realizar Planejamento Estratégico e várias desvantagens em não o fazer. Tendo em mente o trabalho de gestão escolar, a resposta foi bastante positiva. O diretor entende que há somente vantagens. O planejamento organiza a instituição e todas as energias convergem para a sua concretização. É o rumo que a instituição decidiu coletivamente seguir.

Após as considerações acima, foi questionado, com base no levantamento de dados obtidos no Planejamento Estratégico, como se dá a análise SWOT do colégio. Conforme a resposta, os diferentes grupos de trabalho fazem o acompanhamento das metas estabelecidas e as respectivas avaliações. A partir delas, novas decisões são tomadas e novos rumos são definidos.

Finalizando, foi proposto ao diretor-geral comentar com suas palavras sobre o Planejamento Estratégico na instituição. Como resposta, ele deixa claro que o Planejamento Estratégico da empresa é construído pela cúpula de gestores, no qual, além dele, fazem parte da equipe o coordenador e o vice-diretor da escola. Todos os atores tomaram parte e, por esta razão, continua sólido e eficaz.

Aos gestores cabe a tarefa de segui-lo e envidar todos os esforços para a sua concretização. Como complemento, o diretor afirma que, após as reuniões, o grupo repassa as pautas para deliberação da mantenedora. Uma das pautas recorrentes, de acordo com o diretor, é a importância de aumentar parcerias entre empresas e a



escola. Havendo um trabalho acirrado entre o colégio e demais empresas locais, eles estarão mantendo fortalecida a instituição e fornecendo mão de obra qualificada para o município.

Após o término das entrevistas, foi possível analisar as respostas e, com base na Matriz SWOT, se estabelece o demonstrado no Quadro 02 – Análise SWOT da Empresa em Estudo.

Quadro 02 – Análise SWOT da Empresa em Estudo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar as parcerias com Empresas (públicas e privadas) e Universidades;</li> <li>✓ Fornecimento de treinamento e cursos de especialização aos funcionários.</li> <li>✓ Criação de um Almoxarifado.</li> <li>✓ Trabalhar Gestão de Pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento do prestígio das demais instituições de ensino;</li> <li>✓ Aumento da concorrência;</li> <li>✓ Anuidade alta pode representar uma resistência dos pais.</li> <li>✓ Aumento da concorrência segmentada por ciclos de ensino.</li> </ul>
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconhecimento da qualidade de ensino;</li> <li>✓ Tempo de existência;</li> <li>✓ Tradição e credibilidade;</li> <li>✓ Está Presente no Ambiente Tecnológico;</li> <li>✓ Desenvolvimento de programas e projetos;</li> <li>✓ Atividades culturais e de desporto escolar;</li> <li>✓ Excelente ambiente de estudo;</li> <li>✓ Baixa rotatividade no quadro de funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processos internos;</li> <li>✓ Uso Irracional de Recursos da Escola;</li> <li>✓ Comportamento Organizacional;</li> <li>✓ Controle e Organização de Estoque;</li> <li>✓ Segurança patrimonial.</li> <li>✓ Falta de participação dos funcionários no processo de formulação de ideias da empresa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Com base no Quadro 02, é possível concluir que a instituição de ensino possui fraquezas, principalmente no que tange aos processos internos e gestão de pessoas. Como forças, podemos citar sua credibilidade e tradição, pois trata-se de uma organização centenária. No tocante às ameaças, os riscos são baixos, visto que a instituição em questão possui uma fatia de mercado maior do que as suas concorrentes. No que diz respeito às oportunidades, possui ótimo potencial de crescimento e consolidação no mercado.

## 5 CONCLUSÃO



Considerando a natureza da pesquisa, este trabalho propôs a análise de como é realizado o Planejamento Estratégico na rede privada de ensino infantil, fundamental e médio. Como resposta a essa análise temos que o colégio realiza um acompanhamento anual e avaliações permanentes realizado pela equipe diretiva juntamente com a mantenedora, visando a melhoria contínua do processo.

O Planejamento Estratégico é um processo contínuo praticado pelas instituições nos dias atuais, pois é necessário ser flexível com as constantes mudanças ocorridas no ambiente organizacional. A realização da estratégia e a gestão organizacional integram o processo de Planejamento Estratégico, conferindo informações relevantes para as decisões tomadas pela organização.

Outro ponto de estudo foi reconhecer quais estratégias a empresa utiliza para colocar-se frente a inovação tecnológica. Conforme o coordenador pedagógico, as estratégias são definidas segundo as convicções pedagógicas de acordo com a demanda da sociedade. O vice-diretor frisa a importância de indicadores que revelam o desempenho dos alunos tanto no mercado de trabalho como em avaliações externas, além de trabalhar a fidelização como fator estratégico.

Um Planejamento Estratégico eficaz amplia a chance de a instituição alcançar seus objetivos, visto que constitui a visão do futuro e programa estratégias para aprimorar os resultados. Consoante tal afirmação, foi identificado as vantagens do uso da administração estratégica como ferramenta de gestão escolar. Ela proporciona a conquista de melhores resultados operacionais, mostra problemas que podem surgir antes que eles ocorram, melhora a concentração dos esforços para a consecução das estratégias, além de permitir uma maior conscientização de todos os passos a serem tomados pela instituição. O planejamento promove a organização da instituição e o rumo que ela decidiu coletivamente seguir.

Com base na coleta de dados, foi possível responder ao problema de pesquisa, afinal, identifica-se que a empresa utiliza das informações estratégicas na tomada de decisões, porém, a pesquisa demonstra fragilidade no que tange a centralização das informações e a forma como os elementos são discutidos e deliberados por apenas três membros da empresa. Conforme relatos dos respondentes, essa postura apresenta resultados, no entanto, se houvesse maior participação dos demais colaboradores, acredita-se que poderia haver algumas variáveis que poderiam contribuir para evolução da empresa.



Considerando as visitas realizadas ao longo do estudo, foi possível verificar que a empresa poderia melhorar suas ações ambientais através da redução do consumo de água e luz. Essa ação poderia se dar através da maior conscientização dos funcionários e alunos para o consumo em parcimônia de luzes acesas e ar condicionado. Também poderia ser realizado um estudo futuro sobre a viabilidade de instalação de placas fotovoltaicas. Lâmpadas com sensor de movimento também seriam uma medida viável, além da manutenção do sistema elétrico e utilização máxima da luz natural.

Quanto ao consumo de água, poderia ser realizada também a manutenção do sistema hidráulico, bem como contemplar práticas sustentáveis, tais como o reaproveitamento da água através da captação das chuvas; torneiras com temporizador e realizar mensalmente um levantamento do que foi reduzido e comparar com períodos anteriores.

Recomenda-se a instalação de sinalização e de uma barreira de segurança e isolamento no estacionamento do colégio. Essa medida tem como objetivo isolar determinado local e também sinalizar e demarcar, dessa forma, garantido a segurança dos alunos e colaboradores. No local onde deveriam transitar somente veículos, transitam também pedestres. O risco de acidentes é iminente, pois há um grande fluxo de veículos no local.

Propõe-se a construção de duas faixas elevadas para travessia de pedestres em frente à escola, com o objetivo de reduzir a velocidade dos veículos automotores e dar mais segurança aos pedestres. Os pais dos alunos têm apontado que condutores imprudentes imprimem alta velocidade, colocando assim seus filhos em risco de acidente. Poder-se-ia utilizar as próprias faixa de segurança existentes no local e solicitar que secretaria de transportes realize essa adaptação.

Outra medida de melhoria seria a implantação de procedimentos operacionais para os vigias e vigilantes e investimento em tecnologia de controle de acesso. Esse processo seria possível através dos seguintes procedimentos: normatização do serviço de recepção, vigia e vigilante (criando instruções de trabalho para operações diárias dos recepcionistas, vigias e vigilantes), instalação de câmeras Monitoramento Full HD 1080p, instalação de câmeras “olho vivo” nas áreas externas do colégio, implantação do controle de claviculários, implantação de controle de acesso de pessoas (catracas) nos principais pontos de acesso do colégio e, posteriormente, proceder com a coleta e cadastramento da biometria dos funcionários, alunos e pais, além da confecção de crachás para visitantes.



Além dos apontamentos anteriores, observa-se que seria necessário realizar evoluções no que tange ao maior controle de consumo interno. Ao longo das visitas, foi identificado que a empresa não possui almoxarifado, o que não permite o controle de entrada e saída de produtos diversos, tais como material de expediente. Também se observa a necessidade de treinamento dos funcionários, devendo haver maior capacitação dos funcionários através de cursos voltados para o tema gestão de pessoas. Isso iria contribuir para uma maior participação dos funcionários em diversas pautas, bem como melhorar o clima organizacional da empresa. Ainda, funcionários mais envolvidos poderiam auxiliar na interação organizacional e social.

Outro fator relevante é a compra de material. A escola compra muito dos mesmos fornecedores e muitos se aproveitam dessa situação e acabam cobrando mais caro. A sugestão é realizar um controle mais rígido de compra de material, através da prospecção de fornecedores, onde poder-se-ia realizar pelo menos três orçamentos para poder comparar os preços e escolher o melhor prestador de serviço – o mais barato, o que tem melhor qualidade, o que consegue atender no prazo mais adequado.

Outra proposta seria ampliar a capacidade de geração de receitas e resultados utilizando mais intensamente os recursos da escola. Isso seria possível utilizando ao máximo os recursos já existentes e administrando-os, levando em conta as reais necessidades da escola. Feito isso, o próximo passo seria estabelecer um cronograma de verificações periódicas e cumpri-lo fielmente.

Uma outra medida importante seria restringir o contato de fornecedores de materiais e serviços e pessoas de fora da comunidade escolar com os alunos. Poder-se-ia criar um local ou área para receber materiais e, quando necessário o acesso de algum prestador de serviço, fazê-lo com supervisão de algum funcionário da escola. O ambiente escolar deve ser de uso restrito de alunos, sendo vedado o acesso e o trânsito de outras pessoas na escola.

O colégio mostra alguns problemas como intrigas entre funcionários, desmotivação e falta de comprometimento com a empresa. Poderíamos resolver isso implantando uma política de boas práticas organizacionais, trabalhando com gestão de pessoas, adotando feedbacks, realizando treinamentos, reconhecendo o valor de cada profissional e do seu trabalho, dando oportunidades primeiro aos funcionários da casa, depois realizar seleção externa, ter formação específica ou conhecimento para a área onde vai atuar.



Como sugestão para um estudo futuro, projeta-se a intenção de interagir com todos os departamentos da instituição, desde o setor de limpeza, setor administrativo, setor financeiro, recursos humanos, docentes e área pedagógica, para explanação da percepção coletiva sobre melhorias necessárias que ainda não puderam ser expostas como ponto de debate na inclusão do Planejamento Estratégico da empresa.

Assim, com base nas informações coletadas, propõe-se que a empresa acate algumas das sugestões apontadas, visto que esta metodologia pode coadjuvar na salvaguarda da qualidade dos seus respectivos processos administrativos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.

BETLINSKI, Carlos. **Práticas e perspectivas de democracia na gestão educacional**. São Paulo: Paulus, 2013.

BOLOGNA, José Ernesto. **Qual o segredo do sucesso de um gestor?** *Revista Nova Escola*, São Paulo SP, n. 188, p. 26-28, dez, 2005.

CARVALHO, Celso do Prado Ferraz de; RUSSO, Miguel Henrique. **Estudos De Políticas Educacionais E Administração Escolar**. 1ª Ed. São Paulo: Paco, 2015.

CESAR, F. I. G. **Ferramentas Gerenciais Da Qualidade**. 1º. ed. São Paulo: Biblioteca24horas, Seven System International Ltda., 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. Vol.2. 7ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Artmed, 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração Estratégica de Serviços - Operações para a Experiência e Satisfação do Cliente**. 2ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2018.



FERROLI, P. C. M. et al . **Fábricas de subprodutos de origem animal: a importância do balanceamento das cargas dos digestores de vísceras.** *Produção*, São Paulo, v. 10, n. 2, Dec. 2000. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-6513200000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-6513200000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 Nov. 2017.

GOMES, L. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes.** *Revista FAE*, 2006. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v9\\_n1/rev\\_fae\\_v9\\_n1\\_04\\_uis\\_gustavo.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v9_n1/rev_fae_v9_n1_04_uis_gustavo.pdf)> Acesso em 04 Nov. 2017.

HORA, H. R. M.; COSTA, H. G. **Tomada de Decisão No Masp: Uma Contribuição Para Decisões Utilizando a Matriz AHP.** *XXIX Encontro Nacional De Engenharia De Produção; A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão.* Salvador, BA, Brasil; 06 a 09 de outubro de 2009.

LAS CASAS. A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização de Gestão da Escola**, 4. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 7ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas De Pesquisa.** 7ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2016.

LÜCK, H. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes; RIZZATTI, Giselly. **Planejamento Estratégico - Vol. 5.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.



OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**. 34ª ed. – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão Participativa. Impactos Sobre a Produtividade Organizacional**. 1ª Ed. Curitiba: Appris, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4ªEd. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica: A Cultura Como Recurso Estratégico**. 2ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

PERFEITO, Cátia D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar**. *Revista Educação Brasileira*. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. Ed. Ver. e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO  
**DOM ALBERTO**

NUMERO 9 | ANO 2019