

# **CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NO DESEMPENHO DE UMA EQUIPE ESCOLAR**

Contributions of participatory strategic planning in the performance of a school team

Mônica Florianovitch <sup>1</sup>; Anelise Rebelato Mozatto<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Graduada em Administração Linha de Formação Específica em Comércio Internacional, aluna do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI Erechim. E-mail: mflorianovitch@gmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo - UPF, Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/UPF, Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo - UPF e Doutora em Administração pela Unisinos.

## **CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NO DESEMPENHO DE UMA EQUIPE ESCOLAR**

**RESUMO:** A pesquisa tem como objetivo analisar a influência do planejamento estratégico participativo no desempenho de uma equipe escolar. Compreende-se que para que uma organização possa melhorar seus resultados ela deve contar com uma gestão que consiga envolver e integrar sua equipe no processo de planejamento e execução das atividades que são desenvolvidas, e que para tanto, o planejamento estratégico participativo pode ser considerado como uma ferramenta eficaz na gestão estratégica de pessoas. A pesquisa suporta-se, teoricamente, no contexto de gestão escolar e planejamento estratégico participativo. O estudo possui abordagem qualitativa, sendo descritivo. O método de pesquisa foi um estudo de caso realizado em uma escola municipal de educação infantil. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas e da observação não participante. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que o processo de planejamento estratégico participativo vem trazendo melhorias constantes para a organização e sua equipe, trazendo autonomia e confiança nos desenvolvimentos de suas atividades e na resolução de possíveis problemas. As contribuições da pesquisa podem servir de base para que o planejamento estratégico participativo e a gestão escolar compartilhada continue a ser implementado e aperfeiçoado no âmbito das organizações escolares.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico participativo. Gestão escolar. Gestão escolar compartilhada. Desempenho.

## **CONTRIBUTIONS OF PARTICIPATORY STRATEGIC PLANNING IN THE PERFORMANCE OF A SCHOOL TEAM**

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the influence of participatory strategic planning on the performance of a school team. It is understood that for an organization to improve its results, it must count on a management that can involve and integrate its team in the process of planning and execution of the activities that are developed, and for that, participatory strategic planning can be considered as an effective tool in strategic people management. This theoretical research is based on the context of school management and participatory strategic planning. The study has a qualitative and descriptive approach. The research method was a case study carried out at a municipal school of early childhood education. The data were collected through semi-structured interviews and non-participant observation. The data were analyzed using the content analysis techniques. The results indicate that the process of participatory strategic planning has brought constant improvements to the organization and its team, bringing autonomy and confidence in the development of its activities and in solving possible problems. The research contributions can serve as a basis for participatory strategic planning and shared school management to continue to be implemented and improved within school organizations.

**Keywords:** Participatory strategic planning. School management. Shared school management. Performance.

## **Introdução**

Um dos fatores que contribui para que ocorra o envolvimento da equipe nas decisões da organização é o planejamento estratégico. De acordo com Maximiliano (1995), 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, buscando manter a organização alinhada com as necessidades do seu público. A abordagem central desta pesquisa está no entendimento de como ações da gestão de maneira compartilhada, como o planejamento participativo, influenciam no desempenho da equipe de trabalho contribuindo para que seu desempenho seja melhorado e que a haja um maior envolvimento por parte da mesma.

A gestão compartilhada contribui para que a equipe toda participe da organização, nela a tomada de decisão perpassa por todos os membros, sendo apreciadas, discutidas e votadas de forma conjunta, possibilitando a análise e reflexão de forma horizontal, onde cada membro possui seu papel de sujeitos atuantes, frente aos objetivos traçados para o projeto. Nesse sentido, Lück 2006, afirma que a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares são orientadas por valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinado o seu modo de ser e de fazer.

Para que haja essa integração na equipe a gestão precisa trabalhar no sentido de levar os seus trabalhadores a se sentirem envolvidos nos processos da organização. Para tanto, se faz necessário um líder participativo, independentemente do tipo de organização, como até mesmo um ambiente escolar. Seguindo este raciocínio, Trindade Junior et al. (2016) afirmam que todas as pessoas envolvidos no trabalho administrativo e pedagógico de uma instituição de educação devem se organizar no sentido de construir a identidade do ambiente de trabalho escolar, criando condições favoráveis a uma boa relação interpessoal, devendo haver o respeito mútuo, a boa vontade, a aceitação e a valorização dos pares em prol dos objetivos propostos, causando assim, uma interferência positiva na qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Atualmente muito se fala sobre a importância que um bom clima organizacional para o bom desempenho de uma organização e de sua equipe de trabalho, seja ela de pequeno ou grande porte. Para Luz (2003) o clima serve como indicador para o grau de satisfação dos

membros da organização em relação a diferentes aspectos, como processo de comunicação e identificação com a empresa.

Para que haja um bom clima organizacional se faz necessário que a equipe de trabalho esteja bem integrada e envolvida com os objetivos da organização, o que nem sempre acontece. Portanto, as organizações precisam encontrar maneiras para integrar e motivar sua equipe, visando melhorar o clima organizacional, o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, os resultados (LUZ, 2003; SILVA et al., 2017; RODRIGUES, 2018).

Nessa busca por um bom ambiente de trabalho, o gestor escolar é o principal responsável. Conforme salienta Silva (2009), deve ter visão sistêmica, articular e integrar setores e pessoas. Dessa forma, vislumbrar resultados para a instituição educacional, os quais podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com um comportamento otimista e de autoconfiança, tendo um propósito bem definido para a instituição como um todo, além de uma comunicação entre equipes realmente eficaz.

O planejamento estratégico estabelece a direção principal a ser seguida, guiando a instituição. Entretanto, como refere Giacobbo (1997), é necessário perceber que os ambientes interno e externo estão em constante mudança, impondo novas demandas, propiciando oportunidades, gerando riscos e ameaças, deste modo, as organizações não podem fazer sempre as mesmas coisas e da mesma maneira. É preciso estar em permanente interação com o ambiente, percebendo essas mudanças para conseguir acompanhar as alterações e assim garantir respostas ágeis e efetivas aos anseios da sociedade. Isso não é diferente no ambiente escolar, faz-se necessário novas propostas e a busca de novas práticas e dinâmicas escolares.

Porém, o planejamento estratégico não deve ser considerado isoladamente, outras variáveis interferem no seu processo de elaboração, como por exemplo, a cultura organizacional. Sendo assim não basta construir bons planos em boas bases técnicas, o planejamento precisa ter um ambiente participativo para garantir a sua permanência e reavaliação constante, conforme as mudanças vão ocorrendo (SOBRAL; PECI, 2013).

Libâneo (2004) ressalta que a construção de uma escola, voltada às mudanças e transformações atuais não é um trabalho isolado. Como afirma o autor, não é possível construir uma escola diferente se não existir um projeto coletivo, com ações estrategicamente coordenadas e o mais importante: a participação efetiva de todos que nela estão envolvidos. Sendo o trabalho em equipe um eixo norteador da gestão compartilhada tornando-a uma ferramenta substancial para a melhoria contínua e superação de grandes desafios. Há que se ressaltar ainda que de nada adianta criar instrumentos de viabilização do sistema de gestão

participativa sem que primeiro os objetivos e metas sejam traçados, portanto a gestão compartilhada também deve estar alinhada com o planejamento estratégico organizacional.

Assim, para Perfeito (2007), não se pode deixar de citar a grande importância que a comunidade escolar tem ante o sucesso dessa ferramenta, pois é a participação das pessoas envolvidas no processo que dará vida aos planos estratégicos, que se consolidarão com o tempo, reforçando a cultura do planejamento.

Diante do exposto, fica evidenciada a importância das contribuições do planejamento estratégico participativo. Portanto, estudar essa questão na Escola Municipal de Educação Infantil Espaço Criança é importante para que, tanto a gestão escolar quanto a municipal percebam, como o planejamento estratégico participativo pode colaborar para o bom desempenho da equipe, bem como para a obtenção de melhores resultados no desenvolvimento das atividades escolares e, assim, ser considerado como uma ferramenta eficaz na gestão estratégica de pessoas.

Diante da justificativa teórica e prática delineadas nesta introdução surge a seguinte questão de pesquisa: “Como o planejamento participativo contribui para um bom desempenho da equipe de trabalhadores da EMEI Espaço Criança?”. Buscando responder a pergunta da pesquisa tem-se como objetivo analisar a influência do planejamento estratégico participativo no desempenho da equipe da EMEI Espaço Criança.

Após essa introdução apresenta-se um breve referencial teórico que traz alguns conceitos relacionados à gestão escolar e ao planejamento estratégico participativo; posteriormente, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa; em seguida é realizada a discussão e análise dos resultados; por fim, apontam-se as considerações finais referentes ao assunto, seguidas das referências.

### **Gestão Escolar Compartilhada**

O gestor escolar tem como papel característico a liderança. De acordo com Lück (2010), o gestor escolar é o protagonista da mobilização, coordenação e orientação dos agentes da comunidade escolar. Deste modo, na gestão escolar, a liderança é um processo compartilhado com todos, de modo que o gestor deve buscar criar um perfil para a instituição respeitando o plano político pedagógico proposto. Conforme salientam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) este plano apresenta as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos, sendo função do gestor adaptá-lo à sua realidade escolar buscando o melhor para a sua instituição.

O líder escolar deve buscar gerir sua equipe de forma participativa, onde todos possam auxiliar na elaboração dos planos e objetivos a serem atingidos. De acordo com Robbins (2009), a gestão participativa cria um elo entre os trabalhadores e a organização, pois à medida que eles passam a conhecer a missão, a visão e os objetivos organizacionais e se identificam com eles, os mesmos passam a contribuir de forma mais pró ativa para que esses objetivos organizacionais sejam alcançados. A gestão participativa remete a uma ação transparente, baseada no diálogo e com possibilidades de resultados positivos, considerando que a construção coletiva é o somatório do comprometimento de trabalhadores e gestores que visam melhorar os resultados da organização (SILVA et al., 2017).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2014) defendem um modelo de gestão estratégica baseada na aprendizagem estratégica organizacional onde a estratégia é formada dinamicamente por qualquer pessoa na organização, Compreende-se assim que a aprendizagem estratégica, cujo processo de criação acontece de forma coletiva na organização, com a participação de todos os envolvidos, ajuda a criar e fortalecer a gestão e a cultura estratégica da organização. Quando se tem um grupo de trabalho bem integrado é possível observar a qualidade do clima organizacional da organização, pois, conforme afirma Rodrigues (2018), é exatamente o grau de satisfação entre todos os envolvidos no processo que revela o nível que o líder e seus liderados conseguiram chegar e como almejam continuar, sendo possível assim saber se os métodos utilizados estão sendo eficazes.

Na área da educação se busca a integração do grupo de trabalho através da formação continuada dos professores, que visa atualizar e manter uma educação permanente que permita passar para os alunos conhecimentos científicos atualizados. Os cursos de formação continuada demandam a inclusão das culturas da infância como referência na formação de professores de Educação Infantil visando a valorização e produção das culturas infantis, tendo as crianças como sujeito de direitos ativos e participantes e adultos responsáveis pela construção de um espaço onde as crianças se desenvolvam nessa perspectiva (CAPISTRANO; ARAÚJO, 2012).

A formação continuada inclui ações como palestras e oficinas, seminários, cursos e congressos que visam ampliar os conhecimentos dos professores e, conforme afirmam Alvarado-Prada, Freitas e Freitas (2010), a formação continuada de professores se constitui em um momento importante e necessário para a formação do profissional que atua na Educação Infantil, na medida em que enfatiza o valor e a necessidade do brincar pelas crianças na escola, pois é através do brincar, suas vivências e experiências, que muitos conhecimentos são adquiridos.

A gestão compartilhada ou participativa compreende aspectos que perpassam por várias atitudes. Fazer gestão compartilhada é articular com transparência e verdade, falar e manter estratégias com entusiasmo e persistência, coragem, credibilidade. Compartilhar, na visão de Fava (2002) significa dividir responsabilidades, lucros e prejuízos com coerência e exige deixar de lado o medo que mata a criatividade e a iniciativa de tentar novos desafios.

Pearce e Conger (2003) descreveram a liderança compartilhada como um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos para os quais o objetivo é liderar uns aos outros para alcançar objetivos grupais ou organizacionais. Como um processo de influência compartilhado a liderança envolve interagir com outras pessoas dentro do grupo e se manifesta em comportamentos como comunicar, influenciar, fazer sugestões e responsabilizar as pessoas (AIME et al.,2013).

Conforme afirma Grosz (1996) a colaboração pode ser compreendida como uma forma de trabalho em grupo, no qual os membros desse grupo, por meio da ação conjunta, visam o sucesso do projeto e compreendem que a falha de um dos participantes pode implicar na falha do grupo como um todo. Por isso, é preciso planejar as tarefas interdependentes e realiza-las de modo integrado, favorecendo e facilitando uma postura proativa e participativa dos indivíduos envolvidos, bem como uma maior união do grupo (FIELDING, 1999).

### **Planejamento Estratégico Participativo**

O planejamento é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública, é um processo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para solução de problemas e tomada de decisões (LIBÂNEO, 2004). Portanto o planejamento deve ocorrer de forma constante e conjunta, onde todos possam opinar e contribuir para o bom desempenho das atividades e obtenção de resultados positivos e satisfatórios. Capistrano e Araújo (2012) asseveram que o momento de planejamento tem um peso significativo quando funciona como oportunidade de refletir sobre suas ações, decisões, procurando avaliá-las.

Conforme salienta Vasconcellos Filho (1979) o planejamento estratégico possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização. Esse funcionamento integrado só será obtido quando a direção a ser seguida for definida de modo participativo. Isso certamente aperfeiçoará o processo de alocação dos recursos em condições de crescente incerteza ambiental.

Visando criar uma maior sinergia dentro das organizações escolares, o planejamento estratégico foi uma sugestão para que as escolas pudessem gerir a instituição com qualidade,

tendo como exemplo os índices de qualidade alcançados pela indústria e pelo comércio que já utilizavam a ferramenta administrativa. Brandão e Las Casas (2014) acreditam que mudanças do mercado, novas exigências e a preocupação dos pais são elementos que ajudam a entender o quanto os prestadores de serviços educacionais precisam de um plano de ação para atender à demanda dos alunos e de suas famílias.

O planejamento participativo no âmbito da escola, conforme afirma Santos (2014), implica reavivar continuamente o processo de reflexão e ação da coletividade. Implica ainda a busca da identidade institucional, ou seja, da identidade construída e reconstruída pela coletividade. Nesse sentido, Alvarado-Prada, Freitas e Freitas (2010) afirmam que a escola, como instituição educacional e como espaço de formação continuada dos professores, precisa proporcionar recursos e tempo para que os educadores possam compreender sua própria realidade institucional, analisá-la e, conseqüentemente, transformá-la. Sendo assim, durante o planejamento estratégico participativo é importante que o gestor possibilite melhoria no fazer docente individual e coletivo.

Um bom planejamento estratégico possibilita que a equipe fique alinhada aos objetivos da organização. Sendo assim, conforme afirma Lück (2008), trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento, reduz resistência às mudanças e aumenta a produtividade das organizações. Leal Filho (2007) complementa afirmando que a participação mobiliza a inteligência da organização, valoriza o potencial das pessoas e permite que elas expressem suas ideias e emoções e desenvolvam relações pessoais e organizacionais.

A participação também se faz necessária no ambiente escolar, pois como afirma Silva (2001), a escola é uma instituição social, regida por normas, que dizem respeito à obrigação escolar, aos horários, ao emprego do tempo. Como refere o autor, pode ser encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, como um território intermédio de decisão no domínio educativo, que não se limita a reproduzir as normas e os valores do macro sistema onde está inserida, tendo normas e padrões próprios. Isso exige que a equipe escolar participe ativamente dos processos decisórios que ocorrem no seu ambiente para que as decisões tomadas estejam de acordo com seus princípios e valores.

## **Metodologia**

Nesta seção são apresentados os métodos que foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo. A pesquisa se caracteriza como descritiva, que segundo Cervo e Bervian (1996), é um processo caracterizado por observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão

possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Quanto ao procedimento técnico esta pesquisa é classificada como um estudo de caso, o qual, de acordo com Yin (2001), consiste numa investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Quanto ao objetivo geral caracteriza-se como um estudo qualitativo. Bauer e Gaskell (2015,) consideram que a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas o contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão.

A coleta dos dados foi realizada na EMEI - Espaço Criança com o objetivo de conhecer como é desenvolvido seu planejamento estratégico participativo e a sua influência no desempenho da equipe. A EMEI Espaço Criança é uma escola destinada ao atendimento infantil. A equipe da escola é formada por uma diretora, três monitoras, quatro professoras, uma servente e uma merendeira. As trabalhadoras têm idades que variam entre 25 e 47 anos e todas atuam na instituição desde o início de suas atividades, que foi em 2016. Todas possuem ensino superior completo, sendo que as monitoras são formadas em administração e as professoras possuem graduação na área da pedagogia com especializações principalmente em gestão escolar e educação infantil.

Como técnica de coleta de dados foi utilizada tanto a observação não participante como a entrevista com roteiro semiestruturado, junto a toda a população da pesquisa, diretora, professoras e monitoras. A entrevista só não foi realizada junto com a servente e a merendeira, em razão delas não participarem do planejamento estratégico da escola, nem com uma das monitoras em razão de ser a pesquisadora, e também, uma das professoras não foi entrevistada em razão de estar de atestado médico. A escolha da entrevista como principal técnica de coleta de dados deu-se em função de que esta proporciona maior aproximação entre o pesquisador e a perspectiva dos entrevistados. Roesch (1999) refere que a entrevista permite o entendimento e da captação dos aspectos “não visíveis” com relação aos dados.

Após a coleta dos dados, esses foram organizados possibilitando as análises, utilizando-se a análise de conteúdo como técnica (BARDIN, 2011). Segundo a autora, a análise de conteúdo possibilita incorporar os significados e as intencionalidades presentes nos atos, relações e estruturas sociais da comunidade investigada, valorizadas pelo pesquisador como construções humanas significativas.

## **Apresentação e discussão dos resultados**

Nesta seção são apresentados e analisados os dados coletados. Para tanto, inicia-se com a apresentação do campo da pesquisa.

### **EMEI Espaço Criança: caracterização e formação inicial**

A Escola Municipal de Educação Infantil Espaço Criança – EMEI Espaço Criança está situada no município de Marcelino Ramos. Ela iniciou suas atividades como escola no dia 26/06/2016, buscando atender crianças de 6 meses à 3 anos e 11 meses. A Escola está apta a receber aproximadamente 60 crianças em turno integral ou até 120 crianças em turnos intercalados. No presente momento possui cerca de 50 crianças matriculadas.

O projeto teve início em 2011 através de uma parceria entre o município e o Governo Federal, com o apoio da Comunidade Evangélica, a qual cedeu o terreno para a construção da escola. Todo o projeto da Escola Municipal de Educação Infantil Espaço Criança tem uma visão propositiva e de acordo com as diretrizes nacionais curriculares para a educação infantil, desde a formatação do espaço construído até os profissionais que ali trabalham.

O local abriga refeitório, quatro salas de aula, áreas internas e externas de recreação, parque infantil e de descanso, visando atender as necessidades diárias das crianças, proporcionando-lhes uma educação de qualidade. O quadro funcional da escola é composto por quatro professoras, três monitoras, uma diretora, uma servente e uma merendeira. As crianças desenvolvem seu aprendizado desde bebês, diante deste pressuposto a escola trabalha com vivências, experiências, brincadeiras, músicas, contação de histórias, realização de receitas voltadas para a alimentação saudável e ampla gama de materiais para desenvolvimento de atividades psicomotoras, permitindo que suas habilidades sejam desenvolvidas de acordo com cada idade. Também é oportunizado para as crianças o contato com a natureza através da horta escolar e das áreas externas de lazer, proporcionando momentos de lazer e aprendizado.

O planejamento estratégico participativo realizado na EMEI Espaço Criança segue as orientações das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEIS). Sendo assim o planejamento realizado na instituição se baseia nesta normativa buscando planejar e orientar seu trabalho em conformidade com aquilo que exige a legislação. Os trabalhos propostos e desenvolvidos anualmente são planejados de acordo com aquilo que se faz necessário para que cada criança possa se desenvolver de maneira adequada com sua faixa

etária. As DCNEIS constituem-se em um documento orientador da prática pedagógica e curricular das Escolas de Educação Infantil, auxiliando as escolas de educação infantil no planejamento efetivo do trabalho pedagógico.

Ainda cabe destacar que além das DCNEIS a escola apoia-se no documento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que é um conjunto de orientações que visa nortear os currículos das escolas públicas e privadas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, em todo o Brasil. Esse documento contém competências gerais e específicas dos alunos, além dos conteúdos e habilidades para cada ano da educação básica.

Através da entrevista feita com a diretora da escola foi possível saber como surgiu a iniciativa de implementar o planejamento estratégico participativo na instituição e como ele está influenciando no desempenho da mesma. Segundo ela tal iniciativa partiu de um “sonho” que idealizado por ela em de trazer uma nova maneira de gestão escolar para a educação infantil municipal e na EMEI Espaço Criança ela visualizou essa possibilidade. Ela já atuou como gestora em outras instituições antes de receber o convite para liderar essa nova equipe que se formou com o início das atividades da instituição, e já trazia consigo a ideia deste novo método de gestão, uma gestão mais compartilhada. A diretora afirma:

Eu tinha como um desejo pessoal implantar estes momentos em que poderíamos dedicar um dia específico para planejar e organizar os espaços a serem trabalhados. Quis trazer essa nova abordagem para nossa escola por se tratar de uma faixa etária onde é possível ter esse dia de planejamento quinzenal. Esses momentos de planejamento buscam potencializar as ações e conseqüentemente os resultados obtidos aqui na escola.

A ideia foi exposta pela diretora para a secretaria de educação, para que o planejamento ocorresse da melhor forma possível. Para tanto, deveria haver a completa interação de pessoas de todas as áreas que se encontram envolvidas no processo decisório. A ideia foi aceita e antes mesmo da instituição iniciar seus trabalhos e, nos seis meses seguintes, a Secretaria Municipal de Educação – SMEC promoveu formações e capacitações onde as profissionais da escola, e demais profissionais envolvidos com a Educação Infantil da rede municipal, foram apresentadas às práticas pedagógicas voltadas às necessidades das crianças.

As formações e capacitações desenvolvidas inicialmente auxiliaram toda a equipe para que posteriormente o planejamento fosse implementado na instituição. De acordo com as entrevistadas as formações iniciais permitiram perceber que a arte na primeira infância é de grande importância para o desenvolvimento da criança e de suas habilidades, além disso, ficou clara a percepção de que a criança deve ter liberdade para criar e se expressar de acordo

com seu nível de conhecimento e desenvolvimento; a criança deve ter ao seu alcance várias alternativas de materiais para que possa interagir e criar várias intervenções artísticas. As formações também serviram como base de apoio mostrando como o planejamento deveria ser realizado dentro da instituição.

As formações ajudaram para que o grupo ficasse mais integrado e informado a respeito do método de trabalho a ser desenvolvido, mostrando práticas e didáticas de ensino inovadoras, que tinham por objetivo satisfazer as necessidades da criança valorizando seu trabalho e aprendizado. As formações abordaram temas relacionados com a arte no contexto da Educação Infantil e como este tipo de trabalho deve ser conduzido para que se obtenham bons resultados.

### **Análise do planejamento estratégico participativo junto a EMEI Espaço Criança**

Passado o período da formação que fazia parte do planejamento estratégico participativo, a direção EMEI Espaço Criança optou por manter no calendário escolar as “paradas” para formação da equipe de trabalho, estes momentos de pausa são realizados quinzenalmente, na própria escola com a condução por parte da diretora. Estes momentos servem para se conversar a respeito do planejamento que foi realizado e do que será feito nos próximos períodos. Nestes momentos também são compartilhadas com o grupo ideias e sugestões de trabalho, bem como discutidas as soluções para dúvidas que possam ter surgido durante a realização das atividades que foram planejadas.

Deste modo, percebe-se que foi após as formações iniciais que o planejamento estratégico participativo foi realmente implementado na instituição. Os momentos de planejamento são registrados em ata, no dia das reuniões, onde são descritos os assuntos abordados naquele momento. As decisões tomadas são de acordo com aquilo que é percebido e sentido naquele momento pela direção e equipe da escola, sempre tendo como meta o planejamento estratégico elaborado. Por se tratar de uma equipe pequena, as reuniões de planejamento são de diálogo entre as funcionárias, onde se conversa e debate sobre os assuntos de maneira aberta e com a participação e colaboração da equipe.

Nesse sentido, Alvarado-Prada, Freitas e Freitas (2010) afirmam que a escola, como instituição educacional e como espaço de formação continuada dos professores, precisa proporcionar recursos e tempo para que os educadores possam compreender sua própria realidade institucional.

A EMEI Espaço Criança possui um Plano Político Pedagógico que orienta as atividades e ações que serão desenvolvidas, este visa o desenvolvimento das potencialidades

criativas e transformadoras do ser humano, se fundamenta nos propósitos das escolas inclusivas, que se caracterizam por não segregarem e/ou discriminarem as crianças sob qualquer pretexto, por estarem constantemente se aprimorando para atender as necessidades educativas de todos os aprendizes. Assim, os funcionários e comunidade da EMEI Espaço Criança são orientados quanto aos procedimentos essenciais na sua ação educativa, possibilitando melhoria no fazer docente individual e coletivo.

De acordo com a diretora através do planejamento tornou-se possível ter um melhor conhecimento de cada objetivo a ser cumprido bem como realizar uma análise em conjunto a respeito do público infantil trabalhado pela EMEI, criando-se um sistema de planejamento e avaliação através da ação – reflexão – ação. Como ela mesma explica de acordo com este sistema o planejamento estratégico participativo busca avaliar as atividades planejadas e executadas naquele período, após a reflexão e avaliação dos resultados buscam-se novas ações de acordo com os resultados obtidos até o momento, sempre buscando o melhor para as crianças..

Nas reuniões de planejamento estratégico e nos momentos de conversa em equipe a respeito do planejamento são tratados assuntos pedagógicos, relacionados às atividades desenvolvidas na instituição trazendo novas ideias, proposições e sugestões. As atividades realizadas são avaliadas e adaptadas de acordo com as necessidades de cada faixa etária sempre buscando agregar conhecimentos e melhorias de acordo com as percepções obtidas pelo corpo docente em relação ao grupo de crianças que se está trabalhando, buscando englobar dentro das atividades oferecidas oportunidades de conhecimento e aprendizado que satisfaçam as necessidades de cada indivíduo, de acordo com necessidades visando melhorar seu desenvolvimento (motricidade fina e ampla, agilidade, desenvoltura, fala). Estas ações no âmbito do planejamento estratégico participativo escolar criam uma identidade institucional, que de acordo com Santos (2014) é construída e reconstruída pela coletividade, o que também implica em reavivar continuamente o processo de reflexão e ações desenvolvidas pelo grupo.

Além destas abordagens, também é trabalhado o emocional dos profissionais inclusive através de palestras motivacionais que incentivam a equipe a seguir em busca de seus objetivos. Alguns destes encontros com a presença de terapeutas estes visam abordar situações que vão impactar diretamente nas ações realizadas no dia a dia escolar. Estes momentos proporcionam oportunidades de conhecimento pessoal e profissional, como também fortalecem o vínculo existente entre a equipe de trabalho.

Deste modo a diretora/gestora da escola conduz sua equipe de forma participativa, compartilhado o processo de liderança com todos, visando criar um perfil para a instituição

respeitando o plano político pedagógico proposto (LÜCK, 2010). Robbins (2009) complementa afirmando que a gestão participativa cria um elo entre os trabalhadores e a organização, fazendo com que através do conhecimento e identificação com os objetivos organizacionais eles passem a agir de maneira proativa para alcançá-los.

Para saber se o planejamento estratégico participativo trouxe contribuições para a instituição, os trabalhadores foram ouvidos. De acordo com a monitora A “estes momentos de planejamento norteiam as atividades futuras e servem como patamar para avaliar o trabalho realizado no cotidiano, trazendo como benefícios a troca de experiências e a difusão de ideias”. Seguindo esta linha de pensamento, a professora B acredita que o planejamento traz diversos benefícios tais como: “a realização de um trabalho conjunto onde toda a equipe se empenha para atingir os resultados”. Para a professora A, o planejamento estratégico participativo torna possível a percepção e avaliação dos caminhos para atingir um futuro ideal para a instituição. Sendo assim, fica aqui evidenciada a importância de haver na instituição um gestor que haja de maneira proativa, mobilizando e engajando sua equipe, tornando sua liderança um processo compartilhado com todos. Como afirma Lück (2010).

Nestes momentos em que ocorrem as reuniões de planejamento são tratados assuntos pedagógicos, relacionados às atividades desenvolvidas na instituição trazendo novas ideias, proposições e sugestões. As atividades realizadas são avaliadas e adaptadas de acordo com as necessidades de cada faixa etária sempre buscando agregar conhecimentos e melhorias de acordo com as percepções obtidas pelo corpo docente em relação ao grupo de crianças que se está trabalhando, buscando englobar dentro das atividades oferecidas oportunidades de conhecimento e aprendizado que satisfaçam as necessidades de cada indivíduo, de acordo com necessidades visando melhorar seu desenvolvimento (motricidade fina e ampla, agilidade, desenvoltura, fala).

A diretora afirma que: “além das abordagens mais técnicas também é trabalhado o emocional dos profissionais inclusive através de palestras motivacionais que incentivam a equipe a seguir em busca de seus objetivos”. Sendo assim, em alguns dos encontros ocorre a participação de terapeutas, estes visam abordar situações que vão impactar diretamente nas ações realizadas no dia a dia escolar. Estes momentos proporcionam oportunidades de conhecimento pessoal e profissional, como também fortalecem o vínculo existente entre a equipe de trabalho, criando assim um elo entre a equipe de trabalho e a organização, o que é preconizado por Robbins (2009). Esta sintonia faz com que a equipe consiga ter um melhor entrosamento e fortalecimento dos vínculos, permitindo uma relação de coleguismo e confiança no trabalho a ser desenvolvido.

Os benefícios e resultados apresentados pelo planejamento estratégico participativo são percebidos pela equipe de trabalho, conforme afirma a monitora A: “o planejamento traz inúmeros benefícios. Traz sugestões de temas para as atividades a serem realizadas em sala e metodologias de ensino que possam ser implementadas na próxima quinzena. Dinamiza o trabalho da equipe, e agrega cada vez mais novas oportunidades de conhecimento e aprendizado para as crianças no trabalho diário da escola”. Este processo, de acordo como o que salienta a professora B traz, além da formação adquirida no início do processo de planejamento, “momentos para expor pontos positivos e negativos que ocorreram na quinzena que passou, tentando encontrar através da conversa com a equipe soluções para as questões apresentadas”.

Dessa forma, fica evidenciado que o diálogo e o apontamento de soluções são fundamentais para que o desempenho da equipe seja melhorado no dia a dia, além de que facilita a atuação dos professores em suas atividades diversas: preparação de aulas, organização dos espaços e dos materiais que serão utilizados. Assim, como refere a Professora C, se mantém o foco na aprendizagem das crianças através das atividades elaboradas e propostas.

Os resultados obtidos com o planejamento estratégico participativo, de acordo com a Diretora, podem ser constatados no desenvolvimento das crianças que estão na instituição, dado o grande avanço em suas capacidades cognitivas e no seu desempenho nas atividades realizadas pelas professoras. Segue depoimento comprobatório: “este processo também profunda temas e metodologias a serem implementadas na próxima quinzena. Dinamiza o trabalho da equipe, e agrega maiores e novas experiências para as crianças no trabalho diário da escola.” (Monitora A). Nesse sentido, Silva et al. (2017) salientam que quando há gestão participativa fundada no dialogo esta traz resultados positivos, construindo coletivamente resultados melhores para a organização.

Fica evidenciado o envolvimento e o grau de satisfação dos profissionais da AMEI com o planejamento estratégico. O grau de satisfação entre os envolvidos no processo de planejamento é o que revela a qualidade do clima organizacional bem como as contribuições que são trazidas para a organização e aquilo que se almeja para o futuro (RODRIGUES, 2018).

Por meio da observação e entrevistas, percebe-se que o desempenho da equipe vem melhorando a cada dia, pois a evolução vem ocorrendo através das práticas desenvolvidas e das trocas de experiências que ocorrem durante os momentos de planejamento. A partir do planejamento a equipe tornou-se mais segura e confiante, tem mais autonomia para apresentar

ideias e sugestões para o grupo. Muitas das atividades que são desenvolvidas são compartilhadas e adaptadas de acordo com a faixa etária trabalhada. Não há competição, mas sim uma busca pelo bem estar comum, todas interagem e colaboram.

Conforme fala da Professora C o planejamento participativo, além de ter trazido melhorias no desempenho do trabalho realizado, trouxe melhoras no clima dentro da escola tornando a equipe mais unida e criando uma maior integração e confiança entre todas. De acordo com a Monitora B “os momentos de conversa criam um entrosamento entre todas, tornando o clima dentro da escola mais participativo e acolhedor”.

Quando se tem um grupo de trabalho bem integrado é possível observar a qualidade do clima organizacional da organização, pois, conforme afirma Rodrigues (2018), é exatamente o grau de satisfação entre todos os envolvidos no processo que revela o nível que o líder e seus liderados conseguiram chegar e como almejam continuar, sendo possível assim saber se os métodos utilizados estão sendo eficazes. Segue fala comprobatória:

Planejar, pensar, dialogar, apontar caminhos e desenvolver um planejamento palpável e de qualidade, tornam o trabalho da EMEI Espaço Criança um diferencial na área da educação a nível municipal e regional, servindo inclusive como modelo para outros municípios da região, beneficiando cada vez mais as nossas crianças (Monitora B).

O planejamento participativo também trouxe contribuições como a possibilidade de troca de ideias e experiências, permitindo um olhar da situação de acordo com diferentes aspectos e pontos de vista, que colaboram para sua resolução ou melhoria. Sendo assim trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento, reduz resistência às mudanças e aumenta a produtividade das organizações, conforme salienta Lück (2008).

### **Considerações finais**

Considerando o exposto, pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa de analisar a influência do planejamento estratégico participativo no desempenho da equipe da EMEI Espaço Criança foi alcançado, evidenciando que este processo vem trazendo melhorias constantes para a organização. As melhorias são percebidas pelos membros da equipe que entendem que houve um avanço significativo no progresso de suas atividades, principalmente em razão do que é trabalhado durante as reuniões de planejamento.

Os resultados apresentados são importantes para que o planejamento estratégico participativo continue a ser implementado e continuamente aperfeiçoado no âmbito das organizações escolares, fazendo com que esses momentos de planejamento, diálogo e

resolução de problemas estejam presentes no dia a dia das escolas. Os benefícios abrangem toda a equipe escolar trazendo segurança, confiança e autonomia no desenvolvimento das atividades e resolução dos possíveis problemas. Assim, há melhora no clima organizacional, o qual impacta no dia a dia dos trabalhadores, e sobretudo, das crianças.

O planejamento estratégico participativo permite a participação de todos, proporcionando momentos de troca de ideias e experiências, estimulando que a busca contínua pela melhoria e evolução daquilo que é desenvolvido pela organização, tornando a equipe mais integrativa e colaborativa. Dessa forma, há ganho para todos os envolvidos no processo da gestão compartilhada.

Por fim, salienta-se que a pesquisa desenvolvida, além de trazer ganhos para a instituição e os envolvidos nessa instituição especificamente, pode servir de base e estímulo para outras, trazendo também contribuições importantes tanto para o campo como para o tema de pesquisa. Sugere-se para estudos futuros pesquisas que abranjam outros segmentos de alunos. Outra possibilidade é a comparação entre escolas dessa faixa etária e como este processo se apresenta em cada uma delas. Tal pesquisa também estimula os gestores escolares a buscarem trabalhar com o planejamento estratégico participativo, sendo que foi demonstrado os benefícios deste.

## REFERÊNCIAS

AIME, F. et al. The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. **Academy of Management Journal**. Advance online publication, 2013.

ALVARADO-PRADA, L. E.; FREITAS, T. C.; FREITAS, C. A. Formação continuada de professores: alguns conceitos, interesses, necessidades e propostas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 10, p. 367–387, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som, um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CAPISTRANO, N. J.; ARAÚJO, M. F. **Formação continuada de professores, educação infantil e o brincar: múltiplos olhares**. Revista Práxis Educacional. v.8, n.12. 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, v. 28, n. 74, p. 73–107, 1997.

FAVA, R. **Caminhos da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa**: teoria e prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. DE; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Porto Alegre: Vozes, 2010.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. **Shared leadership**: Reframing the hows and whys of leadership. Sage, 2002.

PERFEITO, C. 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.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. **Clima organizacional escolar**: gestão democrática e participativa em foco Disponível em: <https://semiramisr.jusbrasil.com.br/artigos/250957535/clima-organizacional-escolar-gestao-democratica-e-participativa-em-foco>. Acesso em: 10/02/2018

SANTOS, K. S. dos. **Planejamento participativo**: A prática das aulas de educação física no desenvolvimento escolar, Brasília, 2014.

SILVA, E. P. DA. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, v. 1, n. 2, p. 67-83, 2009.

SILVA, J. J. C. Gestão escolar participativa e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v.4, n.2. 2001

SILVA, L. P. DA.; OLIVEIRA, A. C.; PEREIRA, L. DE J.; MENDONÇA, C. M. C. DE. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 10, n. 2, 2017.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: **Pearson Education do Brasil**, 2013.

TRINDADE JUNIOR, O. C.; MARTINHO, M.; COSTA, E. M. M. P.; LIMA, M. L. S.. **Possibilidades de melhoria do clima e cultura organizacional através de práticas de planejamento participativo na educação**. Revista CONEDU. Editora Realize. v. 1. 2016.

VASCONCELLOS FILHO, P. DE; FERNANDES, M. A. C. Planejamento estratégico: vantagens e limitações. Fundação JP, v. 9, n. 12, p. 880-896, dez. 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.