

(X) Graduação () Pós-Graduação

**CONSULTORIA – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
APLICADO À ESCOLA MUNICIPAL “MARIA ANTONIA BENELLI”**

JAQUELINE DE OLIVEIRA FLORA,
Universidade Estadual do Norte do Paraná,
jaqueline.oflora@gmail.com

JESSICA BERNARDINO,
Universidade Estadual do Norte do Paraná,
jessica-bernardino@outlook.com

TAYSO SILVA,
Universidade Estadual do Norte do Paraná,
tayso@uenp.edu.br

RESUMO

O presente trabalho constitui uma Consultoria na Escola Municipal “Maria Antonia Benelli”, com o objetivo de estabelecer um Planejamento Estratégico para a instituição com intuito de aumentar o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da Unidade Escolar. Na análise interna, entre os pontos fortes encontrados destaca-se a boa relação entre os colaboradores da Unidade Escolar que demonstram o seu comprometimento em alcançar bons resultados e a realização de reuniões pedagógicas periódicas onde discutem os conteúdos a serem aplicados aos alunos. Um dos principais pontos fracos detectados é a falta de cursos de formação específicos para cada série, os professores realizam cursos que apesar de serem para ampliação de conhecimento e habilidades, não contribuem para a sua modalidade atual de ensino. Na análise externa, destacam-se as oportunidades de que há um grande número de capacitações para os professores e o investimento da Secretaria Municipal da Educação em materiais para uso pedagógico. Também são destacadas algumas ameaças, dentre elas a Progressão Continuada e Pais desinteressados em participar da vida escolar dos alunos. A partir destas e outras constatações, foram estabelecidas a partir do processo de Planejamento Estratégico algumas Questões Estratégicas como: Atingir/aumentar a meta do IDEB no ano de 2019 de no mínimo 6,8; Promover capacitação e formação para professores específicos para cada série e aumentar presença dos pais na vida escolar dos filhos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Questões Estratégicas; Consultoria.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A tomada de decisão está presente em nosso dia-a-dia e muitas vezes não compreendemos como uma simples decisão pode nos prejudicar. Com as frequentes modificações no mercado organizacional, uma pequena falha pode causar grandes problemas. Para as empresas torna-se de extrema relevância entender o ambiente em que se está incluso, pois com a era da tecnologia a concorrência se torna mais preventiva e os clientes se tornam mais rigorosos. Por isso, é indispensável que os gestores e líderes comecem a construir modelos que proporcionem melhores resultados, seja para solucionar um problema ou para aproveitar uma oportunidade.

No momento da tomada de decisão as informações são indispensáveis para a conquista dos objetivos. Neste momento, deve-se focar em práticas que possibilitem a melhoria contínua dos objetivos planejados, ou seja, utilizar procedimentos sistemáticos válidos para a situação emergente. Para o planejamento ser eficiente e para que a empresa alcance seus objetivos é necessário a realização de estudos da estrutura e dinâmicas de ações e decisões.

O estudo aborda as ações estratégicas voltadas para a aplicação de uma Consultoria na Escola Municipal “Maria Antonia Benelli”, localizada no município de Tarumã no estado de São Paulo, uma vez que essas ferramentas tem sido centro de atenção da alta administração das empresas, direciona-se para as ações positivas que a organização será capaz de aplicar para combater ameaças e beneficiar-se das oportunidades descobertas no seu ambiente.

As Escolas têm buscado novos modelos de gestão, redesenhando planos de ações e mecanismos que correspondam com as exigências educacionais, frente a este contexto, faz-se necessária a apresentação de novas ações que favoreçam o crescimento tanto dos profissionais quanto dos alunos para que seja possível aumentar o Nível do IDEB na instituição.

Com base no exposto, o presente trabalho tem o objetivo de estabelecer um Planejamento Estratégico para a instituição com intuito de aumentar o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da Unidade Escolar.

O Planejamento Estratégico é definido como:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

PEREIRA, 2010 p.47.

O estudo também se justifica por estar em consonância com a missão da UENP, de promover o desenvolvimento regional que é: “A UENP tem como missão atuar na produção do conhecimento científico em suas mais diversas formas e no processo de desenvolvimento regional e do Estado do Paraná, participando ativamente no trabalho de construção integral da sociedade e de seus cidadãos, buscando sempre a melhoria da qualidade de vida, promovendo a democracia, a cidadania e o desenvolvimento socioeconômico, pela valorização e socialização do conhecimento e do saber historicamente construído e constituído.”, ou seja, o presente trabalho será aplicado em uma instituição de ensino pública contribuindo para a qualidade da educação no município.

O estudo aborda a criação de ações estratégicas voltadas para a aplicação de uma Consultoria na Escola Municipal “Maria Antonia Benelli”, que é uma empresa prestadora de serviços, uma vez que essas ferramentas tem sido o ponto de atenção da alta administração das organizações, volta-se para as medidas positivas que a organização poderá tomar para combater ameaças e aproveitar as oportunidades localizadas no seu ambiente.

É necessário criar decisões estratégicas constantemente, definindo os rumos que a escola deve aplicar à educação de modo a efetivar essas decisões, num processo constante de avaliação de suas ações. Sendo assim, a escola trabalha em equipe com os funcionários e com a comunidade, tendo autonomia e transparência nos serviços executados.

O presente trabalho busca a compreensão de como são determinados os processos para a tomada de decisão. Para que haja melhor entendimento, este estudo visa relacionar o conteúdo teórico com a pergunta problema: Como aumentar o IDEB da Escola Municipal “Maria Antonia Benelli” através de um planejamento estratégico e tornar-se uma Instituição de Ensino de referência municipal?

1.1 Objetivo geral

Estabelecer um Planejamento Estratégico para a instituição com intuito de aumentar o IDEB da Unidade Escolar.

1.2 Objetivos específicos

Apresentar conceitos e a importância do planejamento estratégico nas escolas;
Analisar a situação de ensino da escola e a relação com os funcionários afim de melhorias

voltadas ao aumento do IDEB;

2 DESENVOLVIMENTO

O Planejamento Estratégico é um processo de alcance de objetivos onde as ações estão inter-relacionadas e são interdependentes. O modelo conceitual conforme Pereira (2010) segue uma linha onde o planejamento é a formulação sistêmica de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização. O autor coloca ainda que o planejamento estratégico apresenta algumas características, por exemplo, que dizem respeito às implicações futuras de decisões presentes, sempre voltados para o destino em que se quer chegar para assim realizar hoje as ações que levarão aos objetivos.

Outra característica de Pereira (2010), é o fato de lembrar que apenas pensar não é o suficiente, é preciso entrar em ação, pois se o processo demorar demais, se alongar por muito tempo no campo das ideias, os cenários mudam e as ações não surtirão o mesmo efeito. Sendo que as atitudes são as escolhas de ações estratégicas alternativas em relação ao futuro e não em relação com o passado, ou seja, aquilo que a empresa já passou e faz parte da sua história é importante e não pode ser negligenciado, mas apenas extrapolar os resultados passados não é planejar.

O bom planejamento estratégico depende da realização do diagnóstico organizacional, pois através dele, a empresa estará preparada para responder aos desafios estratégicos, podendo de certa forma prevê-los e diminuir possíveis impactos negativos. O diagnóstico toma-se uma ferramenta para o acompanhamento do ritmo das mudanças ambientais, sempre que comparados aos pontos fortes e fracos da empresa, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa.

O Planejamento Estratégico proposto por Pereira (2010), segue alguns passos quando da criação do plano. Na verdade, o referido autor separa em três momentos, que serão explicados a seguir.

No primeiro momento a coalizão dominante, que, ainda conforme o autor, será a alta administração em uma grande empresa, o seu dono em uma micro empresa, ou governantes quando se trata de uma instituição pública, precisa definir entre começar ou não começar o planejamento estratégico. Para essa decisão ser tomada duas perguntas precisam ser respondidas, a primeira é se esse é o momento ideal para a organização desenvolver o planejamento estratégico. Momentos de instabilidade, problemas financeiros graves,

demissões previstas em curto prazo, desentendimentos entre gerentes, todos esses fatores podem levar o planejamento ao fracasso. Assim devem ser resolvidas antes de se iniciar o processo.

A segunda pergunta é se a equipe está ciente de sua responsabilidade no processo e se entende o que esse processo representa. Pereira (2010) coloca que essas duas perguntas não podem ter como resultado dúvidas, havendo o risco de ao final do processo a empresa, se tiver conseguido terminar o plano, de implantar, frustrar toda a equipe, e por último tomar a organização avessa ao planejamento e nunca mais conseguir implantá-lo.

Passado esse primeiro momento, o ambiente está favorável ao desenvolvimento do plano, a equipe está disposta a participar e apoiar o processo, inicia-se o segundo momento que é o planejamento propriamente dito. Neste modelo proposto por Pereira (2010) o planejamento estratégico é dividido nas seguintes etapas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Essas etapas serão mais bem detalhadas a seguir.

2.1 Diagnóstico Estratégico

Oliveira (2007), afirma que na fase do diagnóstico estratégico se busca saber “como se está”, desta forma esta fase pode ser dividida em cinco etapas básicas, que podem ser representadas por estas: identificação da visão; identificação dos valores; análise externa (ameaças e oportunidade); análise interna (pontos fortes e fracos); análise dos concorrentes.

O diagnóstico estratégico não vem substituir ou sobrepor os projetos pedagógicos da Escola Municipal “Maria Antonia Benelli”, de maneira diversa do plano que se apresenta como uma ferramenta em face de organizar um diagnóstico da realidade da escola em suas dimensões administrativas e de estratégias de ensino e aprendizagem. Com esta ferramenta gerencial a escola pode definir suas prioridades estratégicas, e assim, decidir como alcançar as finalidades estabelecidas.

Em relação ao planejamento educacional, a escola é considerada a responsável pela melhoria da qualidade de ensino, e o projeto visa modernizar a gestão e fortalecer a autonomia da escola, segundo um processo de planejamento estratégico coordenado pela gestão da escola e elaborado de maneira participativa.

E para que este plano seja executado, a participação de todos é essencial para que se desenvolva um planejamento coletivo, em que as ações desejadas sejam de fato efetivadas e

os propósitos almejados sejam executados.

Por isso, a proposta do diagnóstico é considerar as reais perspectivas da escola, estipuladas pelo equilíbrio entre os recursos de que a escola dispõe e os objetivos que pretende alcançar.

Sendo assim, o diagnóstico, propõe que a sociedade que faz parte como comunidade escolar se envolva no processo, dando transparência e legitimidade as ações que focam os objetivos deste tipo de planejamento. Assim, professores, conselho escolar, colaboradores, pais e alunos precisam estar cientes das reuniões que ocorrerão, bem como ter compreensão do processo e sua importância para a escola.

Esse diagnóstico engloba também um contínuo processo de avaliação da gestão, evitando que a escola repita os mesmos erros do passado e permitindo que se programe e se discuta soluções com maior razoabilidade, avaliando cuidadosamente cada situação problema e debatendo-as até alcançar um entendimento coletivo e legítimo, o que exige criatividade, liderança, negociação e perseverança. Essas são as propostas que serão feitas pensando na elevação do IDEB da escola.

2.2 A Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

Para Pereira (2010) o Planejamento Estratégico é um processo, ou seja, é algo dinâmico. O processo de Planejamento estratégico será descrito nas etapas seguintes:

2.3 Declaração de valores

De acordo com Pereira (2010), Declaração de valores, alguns a chamam de crenças, princípios, políticas, filosofias, ideologias entre outros. Facilita o engajamento entre os colaboradores, clientes, comunidade e sociedade. Para Pereira (2010) podemos inferir que há algumas perguntas que norteiam a elaboração de uma Declaração de Valores.

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual entendimento da organização sobre o comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?

- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Segue abaixo o desenvolvimento da Declaração de valores da escola, que foi realizada juntamente com a equipe pedagógica.

A Direção da Escola Municipal “Maria Antonia Benelli”, juntamente com sua equipe pedagógica e aprovação dos membros do Conselho Escolar estabeleceu os valores da escola, gerando os valores realmente significativos para a instituição de ensino, tornando tanto para os professores como para os funcionários o ambiente estimulante e encorajando a todos a promover um trabalho coletivo, cooperativo e prazeroso.

“Agregar os esforços necessários para efetuar as ações definidas para o progresso de melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano. E realizar suas funções, mantendo as evidências e necessidades da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que sintam-se incentivados e entusiasmados para aprender e absorver novos conhecimentos”.

Segue os valores identificados:

- Oferta da educação com qualidade;
- Atendimento de qualidade aos pais e toda a comunidade;
- Ética e responsabilidade profissional;
- Valorização e respeito aos alunos e aos colaboradores.

2.3.1 Missão

Pereira (2010) diz que a missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

A ideia principal da missão da Escola Municipal “Maria Antonia Benelli”, parte da autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa que são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que “alguém manda e alguém obedece”, onde o ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento. Promovendo o crescimento da educação na escola que certamente estará

contribuindo para a formação de pessoas que buscam o sucesso.

A Missão da E. M. “Maria Antonia Benelli” foi reelaborada no início do ano letivo de 2017 com a participação de todos os colaboradores e membros do conselho de classe. Durante uma reunião com a presença da Direção, Vice-direção e Supervisora de Ensino, foi decidido manter a Missão que segue:

“Oferecer Educação de Qualidade, com prática pedagógica que dê condições para o desenvolvimento integral do aluno, em seus aspectos psíquicos, físicos, intelectual e social, oportunizando dessa forma experiências capazes de torna-lo cidadão atuante na sociedade.”

2.3.2 Visão

Conforme Pereira (2010), Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traçar um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização.

A visão da Escola Municipal “Maria Antonia Benelli” é:

“Ser uma escola municipal de referência do IDEB na Região e modelo na criação, inovação de projetos e práticas pedagógicas contribuindo para formar cidadãos de consciência crítica e comprometidos com a sociedade.”

2.3.3 Fatores críticos de sucesso da organização

Para Pereira (2010) os Fatores Críticos de Sucesso são da organização. No entanto, não é ela sozinha quem os define. Quem faz isso na verdade é o mercado, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela também tenha sucesso no seu setor de atuação.

Quadro 1 – Fatores Críticos de Sucesso da E.M. “Maria Antonia Benelli”.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Pessoas;
Localização;
Atendimento de qualidade;
Educação de qualidade;
Ética;
Comprometimento.

Fonte: elaboração própria

Para a construção destes elementos, foram utilizadas instruções metodológicas propostas por Pereira (2010), respondendo a seguinte pergunta sugestiva: “O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?”.

2.4 Análise SWOT

Conforme Pereira (2010), o termo SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats) significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas também é bastante conhecida como Análise FOFA. A Análise SWOT trata-se de uma ferramenta da administração que é aplicada durante o planejamento estratégico e tem por finalidade avaliar o ambiente interno e externo, criando estratégia de negócios para a empresa melhorar seu desempenho futuramente.

Segue abaixo a Análise SWOT realizada na E. M. “Maria Antonia Benelli”.

2.4.1 Análise Interna

Para Pereira (2010), na análise interna são observados dois pontos: os fortes e os fracos. Os pontos fortes se referem às qualidades, atributos ou meios disponíveis na organização e que facilitam os recursos. Os pontos fracos são as limitações da organização e que dificultam o alcance dos resultados.

Pontos fortes

1. Os colaboradores são comprometidos em alcançar bons resultados;
2. Boa relação entre os colaboradores da Unidade Escolar;

3. Os professores sentem-se valorizados pela Gestora da Unidade Escolar;
4. Os cargos efetivos da Unidade Escolar estão em maior número que os cargos seletivos, são 44 colaboradores sendo 26 cargos efetivos, facilitando o desenvolvimento do trabalho em equipe;
5. São realizadas reuniões pedagógicas periódicas entre professores e coordenadora pedagógica, onde são discutidos os conteúdos a serem aplicados aos alunos;
6. Os professores possuem tempo de experiência acima de 5 anos;
7. Aplicação do Plano de Desenvolvimento Individual do Aluno, realizado através das aulas de Apoio em alunos com grande grau de dificuldade e alunos com deficiência intelectual;
8. Projeto Político Pedagógico elaborado por toda a equipe escolar e participação de membros da comunidade;
9. A escola possui Período Integral, com vários projetos como Capoeira, Judô, Música, Informática, Dança e Artesanato.

Pontos Fracos

1. Faltam objetivos claros para o que se espera da aprendizagem, sendo assim, os colaboradores ficam com medo de não atingirem as metas exigidas pelo sistema de ensino.
2. Falta de espaço físico para atender os alunos matriculados no período integral, comprometendo o ensino do professor e a aprendizagem dos alunos devido ao grande número de matrículas, ultrapassando o máximo de 25 vagas por sala.
3. As tomadas de decisões na grande maioria são realizadas sem a presença do responsável pela função/ atividades, sendo assim pode prejudicar o andamento do trabalho.
4. Absenteísmo profissional elevado;
5. Excesso de projetos realizados sem foco pedagógico a fim de cumprir metas;
6. Faltam cursos de formação específicos para cada série, os professores realizam cursos que apesar de serem para ampliação de conhecimento e habilidades, não contribuem para a sua modalidade atual de ensino.
7. Ausência dos pais nas reuniões bimestrais e do Conselho Escolar.
8. Alunos desinteressados em realizar os conteúdos propostos em sala de aula.

9. Alunos com dificuldade em português na escrita, pontuação, leitura e interpretação de textos.
10. Alunos com dificuldade em matemática na interpretação de texto para resolução de problemas e raciocínio lógico.

2.4.2 Análise Externa

A análise externa tem o intuito de compreender a relação entre o ambiente externo e a empresa, relacionando as oportunidades e as ameaças. As oportunidades são as forças incontroláveis pela organização, mas que trazem benefícios estratégicos para a mesma. As ameaças, são as forças negativas incontroláveis pela organização, criando obstáculos para atingir as suas metas estratégicas (PEREIRA, 2010).

Oportunidades

1. Grande número de capacitações e cursos de formação continuada, ofertados pela Secretaria Municipal de Educação para evolução das competências e habilidades dos professores;
2. Investimento da Secretaria Municipal da Educação em materiais para uso pedagógico;
3. Aumento do bairro e de sua população;
4. Alta demanda de alunos para o período Integral;
5. Os pagamentos dos salários são realizados em dia;
6. PPR (Prêmio de Participação por Resultados), programa de motivação oferecido pela prefeitura para os colaboradores como uma forma de remuneração extra recebida pela participação dos mesmos no cumprimento das metas estabelecida e pelo aumento dos resultados da organização.

Ameaças

1. Pais desinteressados em participar da vida escolar dos alunos;
2. Falta de capacitação e formação para os professores, voltadas para cada ano escolar em específico;
3. Faltam professores para substituição de aulas em períodos pequenos;
4. Salário baixo, falta de incentivo salarial;

5. Administração centralizada;
6. Excesso de metas impostas pela Secretaria da Educação.
7. Não atingir a meta do IDEB no ano de 2017 de no mínimo 5,8;
8. Progressão continuada, devido à impossibilidade de reprovar o aluno nas séries iniciais de acordo com lei, e pelo fato de que ficar com colegas com idade superior à sua podem causar problemas de adaptação e consequentemente o desinteresse por ter que rever os mesmos conteúdos.

2.4.3 Análise da Matriz FOFA

Depois da análise externa e interna, é realizada a análise da Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças). Esta matriz tem como objetivo fazer a relação dos pontos fortes com os pontos fracos, ameaças e oportunidades. Para isso é necessário responder a três questionamentos (PEREIRA, 2010. p. 115):

- o ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não) ;
- o ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não) ;
- o ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “m”? (Sim ou Não);

Tabela 1 – Análise da Matriz FOFA

PONTOS FORTES	P. FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Os colaboradores são comprometidos em alcançar bons resultados;	1, 6, 8, 9, 10	1, 3, 4, 5, 6	5
2. Boa relação entre os colaboradores;	3		
3. Os professores sentem-se valorizados pela Gestora da Unidade Escolar;	8, 9, 10		
4. Os cargos efetivos da Unidade Escolar estão em maior número que os cargos seletivos;			
5. São realizadas reuniões pedagógicas periódicas entre os professores e coordenadora pedagógica;	1, 8, 9, 10	5	2
6. Os professores possuem tempo de experiência acima de 5 anos	8, 9, 10		
7. Aplicação do Plano de Desenvolvimento Individual do aluno;	8, 9, 10		
8.PPP elaborado com a presença de toda a equipe escolar e participação de membros da	8, 9, 10		1

comunidade;			
9.A escola possui período Integral com vários projetos.	2, 8, 9, 10	2, 3, 4	

Fonte: elaboração própria.

Depois de realizado os questionamentos sugeridos por Pereira (2010, p. 115), fazendo a ligação na Matriz FOFA a todos os pontos fortes aos pontos fracos, ameaças e oportunidades, observa-se a quantidade de respostas “Sim” e “Não”. A quantidade de respostas “Sim” correspondente significa que organização está em boa situação ou vice-versa.

Com esta análise, foi constatado que a quantidade de respostas “sim”, foi inferior a quantidade de respostas “não” obtidas. Sendo assim a escola não se encontra em uma boa situação.

2.5 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Segundo PEREIRA (2010) As Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas, são um ponto fundamental no processo de planejamento estratégico. Tais Questões Estratégicas podem ser assimiladas com os objetivos e metas presentes em vários referenciais de Planejamento Estratégico.

Para cada uma das Questões Estratégicas (Q), foram elaboradas Estratégias (E) para tentar solucioná-las, detalhando-as em Ações Estratégicas (AE) para cumprir as Estratégias propostas. Seguem abaixo os quadros com as Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, relacionadas em ordem de prioridade.

Quadro 2 – Questão estratégica 1.

Atingir/aumentar a meta do IDEB no ano de 2019 de no mínimo 6,8.							
Q1	Realizar Avaliação Diagnóstica individual do aluno.						
E1	<table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;">AE1</td> <td>Aplicar Avaliações Diagnósticas no início do ano letivo;</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">AE2</td> <td>Analisar os Descritores (temas) de maior dificuldade;</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Criar plano de ação em cima dos Descritores que apresentam maior</td> </tr> </table>	AE1	Aplicar Avaliações Diagnósticas no início do ano letivo;	AE2	Analisar os Descritores (temas) de maior dificuldade;		Criar plano de ação em cima dos Descritores que apresentam maior
AE1	Aplicar Avaliações Diagnósticas no início do ano letivo;						
AE2	Analisar os Descritores (temas) de maior dificuldade;						
	Criar plano de ação em cima dos Descritores que apresentam maior						

	AE3	dificuldade;
	AE4	Realizar trabalhos durante ano que buscam sanar as dificuldades encontradas
	AE5	Refazer a Avaliaç ^o Diagn ^o stica no final do 4 ^o Bimestre para verificar se as dificuldades encontradas foram superadas.

Fonte: elaboraç^o pr^opria.

Quadro 3 – Quest^o estrat^{eg}ica 2.

Promover capacitaç ^o e formaç ^o para professores espec ^{if} icos para cada s ^{er} ie.		
Q2	Contatar a Secretaria Municipal da Educaç ^o	
	E1	
	AE1	Fazer justificativa de falta de cursos de capacitaç ^o para professores;
	AE2	Solicitar capacitaç ^o es espec ^{if} icas por s ^{er} ie, buscando atender o professor para que tenha melhores recursos na hora de transmitir o seu conhecimento.

Fonte: elaboraç^o pr^opria.

Quadro 4 – Quest^o estrat^{eg}ica 3.

Q3 Alunos com dificuldade em portug ^u es e matem ^{at} ica.		
	E1	Na escrita, pontuaç ^o , leitura e interpretaç ^o de textos;
		AE1 Incentivar a leitura;
		AE2 Selecionar textos que chamam a atenç ^o do aluno;
		AE3 Aplicaç ^o de simulados que envolva escrita, pontuaç ^o e a interpretaç ^o ;
		AE4 Correç ^o de simulado de forma coletiva.
	E2	Interpretaç ^o de texto para resoluç ^o de problemas e racioc ⁱⁿ io l ^{og} ico.
		AE1 Aplicaç ^o de simulados que envolva interpretaç ^o de texto para resoluç ^o de problemas e racioc ⁱⁿ io l ^{og} ico;
		AE2 Correç ^o de simulado de forma coletiva

Fonte: elaboraç^o pr^opria.

Quadro 5 – Questão estratégica 4.

Absenteísmo Profissional elevado.		
Q4	Investigar o real motivo de absentismo;	
	E1	
	AE1	Propor aplicação de questionários individuais e anónimos para descobrir o problema de ausência profissional.
	AE2	Propor diálogos frequentes entre os docentes e a equipe gestora a fim de detectar possíveis soluções.
	AE3	Incentivar a assiduidade profissional, mostrar a importância de sua presença e o prejuízo que a sua falta causa no desenvolvimento e desempenho do aluno.
	Solicitar Substitutos;	
	E2	
	AE1	Recorrer à lista de eventuais disponibilizadas pela Secretaria Municipal da Educação;
	AE2	Ver se na escola tem algum funcionário ocioso que possa monitorar os alunos até que consigam contatar um substituto.
	Distribuição de alunos em outras turmas.	
E3		
AE1	Deixar um docente responsável por mais de uma turma.	
AE2	Criar atividades na sala de leitura, área de lazer, quadra, etc.	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 6 – Questão estratégica 5.

Objetivos específicos para o que se espera da aprendizagem, excesso de metas, projetos e atividades realizados sem foco pedagógico.		
Q5	E1	Funcionários, professores e comunidade devem se unir para fazer das ideias uma estrutura com prática para a autonomia e a melhoria da escola.
	AE1	Agendar reunião com membros do Conselho de Escola;
		Criar ideias para melhoria da aprendizagem;

	AE2	
	AE3	Treinar a proficiência dos alunos.
	E1	Excluir o uso de materiais supérfluos e Projetos em excesso.
	AE1	Definir e padronizar materiais com os temas mais importantes a serem trabalhados com os alunos.
	AE2	Diminuir a quantidade de Projetos que atrasam o desempenho pedagógico dos alunos.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 7 – Questão estratégica 6.

Q6	Salário Baixo, falta de incentivo salarial.	
	E1	Trabalhar com a motivação profissional.
	AE1	Solicitar a Secretaria da Educação o benefício de Gratificação por Regência de classe.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8 – Questão estratégica 7.

Q7	Alunos desinteressados em realizar os conteúdos propostos em salas de aulas.	
	E1	Utilizar novos métodos na maneira de aplicar os conteúdos.
	AE1	Utilizar outros ambientes da escola para aplicar os conteúdos programados;
	AE2	Utilizar meios tecnológicos para desenvolver atividades;
AE3	Aplicar atividades práticas, fazendo com que a aula fique mais dinâmica.	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9 – Questão estratégica 8.

Aumentar presença dos pais nas reuniões bimestrais e vida escolar dos filhos.		
Q8	Incluir cronograma de apresentações de alunos que participam das oficinas;	
	E1	
	AE1	Enviar convite para apresentação das habilidades adquiridas nas oficinas de Artesanato, Dança e Judô, antes do início das reuniões de pais (no 1º e 3º Bimestre).
	AE2	Enviar convite para apresentação das habilidades adquiridas nas oficinas de Música, Capoeira e Informática, após as reuniões de pais (no 2º e 4º Bimestre).
	AE3	Inovar na maneira de receber e se despedir dos pais em cada reunião (entregar uma mensagem reflexiva, apresentar um vídeo curto de conscientização ou de sensibilização, entregar um bombom na saída com uma mensagem de “Obrigado pela sua presença, etc.”).
	Criar cronograma de Reuniões por turma;	
	E2	
	AE1	Marcar reuniões com datas diferentes para cada turma.
	Aprimorar a Gincana da Família.	
	E3	
AE1	Enviar convite, e solicitar carro de som para divulgação e incentivar a participarem da Gincana da Família;	
AE2	Sortear brindes através de doações que os próprios alunos podem arrecadar na comunidade e comércio;	
AE3	Realizar premiações para as equipes vencedoras;	
AE4	Confraternização após o término da Gincana da Família.	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 10 – Questão estratégica 9.

Evidências de Administração Centralizada, as tomadas de decisões na grande maioria são realizadas sem a presença do responsável pela função/ atividades.	
Q9	

Reunir todos os responsáveis pela determinada função e atividades.	
E1	
AE1	Expor os problemas encontrados;
AE2	Discutir qual será a melhor decisão a ser tomada.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 11 – Questão estratégica 10.

Aumento de espaço físico para atender a demanda de alunos no período integral.	
Q10	
Contatar o Prefeito Municipal	
E1	
AE1	Agendar visita do Prefeito na Unidade Escolar para mostrar o espaço físico da escola;
AE2	Propor transferência de 2 salas de ensino infantil para nova creche que está sendo construída próxima ao bairro;
AE3	Substituir as salas do Ensino Infantil para salas de Ensino Fundamental.
Ampliação de espaço	
E2	
AE1	Agendar visita do prefeito na Unidade Escolar para analisar o espaço físico da Unidade Escolar.
AE2	Propor a possibilidade de ampliação de espaço;
AE3	Fazer documento de solicitação de ampliação de espaço.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 12 – Questão estratégica 11.

Progressão Continuada.	
Q11	
Aumentar o desempenho dos alunos com dificuldade.	

E1	AE1	Aplicar conteúdos individuais de acordo com o grau de dificuldade do aluno;
	AE2	Fazer com que os alunos com maior dificuldade consigam atingir o mínimo das habilidades propostas na série em que atua.

Fonte: elaboração própria

2.6 Implementação, acompanhamento e controle do processo de Planejamento Estratégico.

Após a elaboração das Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas chegou o momento da Implantação, acompanhamento e controle do Processo de Planejamento Estratégico, ou seja, colocar o documento em prática. Para esse momento é necessário:

A organização deve criar uma equipe para acompanhar a implantação, acompanhamento e controle do documento, ou seja, do Planejamento Estratégico. A equipe deve ter o respaldo de toda a organização, portanto, tem que estar institucionalizadas pela Coalizão Dominante Formal da organização, pois de outra forma não vai conseguir cumprir com o seu maior objetivo, qual seja: colocar o Planejamento Estratégico na prática da organização (PEREIRA, 2010 p.131).

Com base nas orientações de Pereira (2010), os responsáveis pela Implantação, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico serão: a Diretora, Vice-Diretora, Coordenadora Pedagógica e Professores selecionados. A equipe irá realizar o acompanhamento e averiguar se o Planejamento Estratégico está sendo aplicado corretamente.

É importante ressaltar que, conforme Pereira (2010) é possível que em determinado momento seja necessário alterar alguma estratégia ou ação estratégica no instante em que ela estiver sendo aplicada. Sendo flexível quanto à aceitação ou recusa da nova ideia que antes não foi pensada.

3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO

Concluimos que através da construção desse trabalho podemos perceber a importância da aplicação de uma Consultoria em uma organização e que a implantação de um Planejamento Estratégico é de suma importância para que a mesma se sobressaia perante

outras organizações.

O objetivo Geral de constituir uma Consultoria na Escola Municipal “Maria Antonia Benelli” e estabelecer um Planejamento Estratégico para a instituição com intuito de aumentar o IDEB da Unidade Escolar foi plenamente atingido, pois, na prática, foram realizadas várias pesquisas na Unidade Escolar, coletando dados através da Análise SWOT e aplicação de Entrevistas Qualitativas para Professores e Coordenadora Pedagógica para entender a situação de ensino da escola e a relação entre os funcionários para que fosse possível criar Estratégias e Planos de Ações a fim de realizar melhorias voltadas para o aumento do IDEB.

Para a coleta de dados referentes às escolas municipais, recorremos ao site da Prefeitura Municipal de Tarumã, nele encontramos páginas com informações em discrepância entre os dados do site e os dados atuais de cada escola. Entramos em contato com o Setor de Comunicação e Marketing/Tecnologia da Informação da prefeitura para relatar sobre o site desatualizado e para que atualizassem as informações para usarmos em nossa pesquisa. Após uma semana, os responsáveis entraram em contato dizendo que site fora atualizado.

Nestes momentos, percebemos a importância da união entre Gestão Escolar e a Secretaria Municipal da Educação e na elaboração do Planejamento Estratégico durante e no momento das tomadas de decisões para cada tipo de atividades que são realizadas na escola, sejam elas pedagógicas ou administrativas.

Pela observação dos aspectos analisados, informações recebidas e dados coletados, podemos concluir que se o Planejamento Estratégico for aplicado de maneira persistente até a sua conclusão, há grandes possibilidades de que a meta de aumento do IDEB seja alcançada e através do esforço de toda a equipe a Escola Municipal “Maria Antonia Benelli” se torne uma Instituição de Ensino de Referência para ao Município de Tarumã e Região.

Foi encontrada como limite dentro do estudo, a questão da Progressão Continuada, onde os alunos não podem ser retidos nas séries iniciais, ou seja, não foi possível resolver essa questão por se tratar de uma Lei estabelecida, sendo assim apenas foi sugerida a aplicação de conteúdos individuais para os alunos que possuem maior dificuldade de aprendizado para que possam atingir o mínimo de habilidades propostas na série atuante.

Espera-se que este estudo tenha contribuído para o processo de tomada de decisão na escola estudada e, com isso, gerado resultados positivos acerca dos aspectos que fazem com que uma escola possa alcançar um alto desempenho na avaliação do IDEB. Sendo assim, este trabalho fica aberto à possíveis estudos futuros, que possam contribuir para a melhoria da qualidade de ensino e aumento do IDEB em outras escolas.

REFERÊNCIAS

Análise Swot. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 08/06/2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 23ª ed. São Paulo/SP: Editora Atlas S.A, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PDDE Interativo 2015/2016. **IDEB** – Disponível em: <http://pddeinterativo.mec.gov.br/pddeinterativo2015/pddeinterativo2015.php?modulo=principal/diagnostico&acao=A&aba=diagnostico_1_indicadoresetaxas&aba1=diagnostico_1_2_ide b> Acesso em: 12/04/2017.

Prefeitura Municipal de Tarumã. **Escola Municipal Maria Antonia Benelli**. Disponível em: <<https://www.taruma.sp.gov.br/educacao/escolas/mariaantonia>> Acesso em: 22/0/2017.