

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**GILBERTO ZIMMERMANN COSTA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações**

**Porto Alegre  
2015**

Gilberto Zimmermann Costa

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Fritsch

Porto Alegre

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Z74p Zimmermann, Gilberto Costa

Planejamento estratégico: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações / Gilberto Costa Zimmermann – 2015.

123 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Nível Mestrado Profissional. Porto Alegre, 2015.

“Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Rosângela Fritsch”.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia. 3. Gestão Educacional.  
4. Modelo de Gestão. I. Título.

CDU 005.21

Bibliotecária Responsável: Patrícia Saldanha CRB-10/1666

Gilberto Zimmermann Costa

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 18 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Remí Klein – Faculdades EST

---

Profa. Dra. Rosângela Fritsch – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

*Dedico essa dissertação aos meus queridos pais, Bento e Catharina,  
que me deram a vida e a liberdade de construir minha história com  
autonomia, transparência, ousadia e dignidade.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao Criador por me dar força, coragem e paz interior nesse período de grandes mudanças na minha vida acadêmica, pessoal e profissional.

À minha Orientadora, Profa. Dra. Rosângela Fritsch, pela forma profissional, inovadora, exigente, terna e humana. Obrigado pelos desafios, pelas trocas, pelos ensinamentos, pela escuta e por respeitar o meu tempo e o meu momento de vida.

Aos Professores Dr. Artur Eugênio Jacobus e Dr. Remí Klein que, juntamente com minha Orientadora, qualificaram meu projeto de pesquisa e acreditaram em minha proposta.

À minha querida família, pais, irmãos, sobrinhos e cunhados, pelo apoio, pela torcida e pela compreensão da minha ausência em alguns momentos.

À Província Marista do Rio Grande do Sul, por ter acolhido e apoiado a realização da minha pesquisa na Rede de Colégio. Agradeço em especial ao Ir. Inácio Etges, Presidente das Mantenedoras, ao Rogério Anele, Superintendente da Rede de Colégio e Unidades Sociais, e ao Ir. Manuir Mentges, Gerente da Rede de Colégios.

Às lideranças do Colégio Marista Ipanema, sujeitos dessa pesquisa, pelas contribuições e pelas partilhas que enriqueceram esse estudo.

À Eliane Schultz, pela amizade, pela confiança e pela presença cuidadosa em todos os momentos.

Às minhas amigas Simone Engler Hahn e Viviane Leal Truda, obrigado pela escuta, pelo apoio e pelas contribuições recebidas no decorrer desse percurso.

Aos meus ex-colegas da Gerência Educacional da Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul, pela compreensão, pela entreaajuda e pelo profissionalismo.

Ao Mauro Yuki, pela partilha, pela troca de opiniões e pelas contribuições.

Aos meus colegas, funcionários e professores do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da UNISINOS, pelos momentos de aprendizagem, de trocas e de companheirismo.

Aos meus amigos do coração, pela parceria, pelo ombro amigo, pelos momentos de escuta e de celebração da vida.

**Um barco navega para o leste e outro para o oeste, levado pelo mesmo vento. É a posição das velas e não a ventania que nos dá o rumo. Como os ventos no mar, assim é o destino e quando viajamos pela vida é a posição da alma que decide seu rumo, não a calmaria e nem a rivalidade. (WILCOX apud COVEY, 2005, p.46).**

## RESUMO

Esta pesquisa tem como tema central planejamento estratégico na gestão educacional, e busca aprofundar essa temática na educação básica, no contexto de uma escola confessional da rede privada. Procurei ampliar a reflexão sobre essa ferramenta de gestão que vem sendo utilizada nas instituições educacionais públicas e privadas. Nesse estudo, busquei analisar como o colégio Marista Ipanema vem desdobrando o Planejamento Estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul. Para isso, descrevi o modelo de gestão do planejamento estratégico da rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul e o processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema, procurando compreender o nível de participação dos sujeitos nos diferentes segmentos do referido colégio. Metodologicamente, a pesquisa desenvolveu-se através de uma abordagem qualitativa; a coleta de dados foi realizada por meio de documentos e entrevistas semiestruturados e submetidos à análise de conteúdo. Foram entrevistados sujeitos que representam os diferentes segmentos do colégio: o diretor geral, o vice-diretor administrativo, a vice-diretora educacional, um funcionário, um professor da Educação Infantil, um professor do Ensino Fundamental e um professor do Ensino Médio. O referencial teórico utilizado nesta pesquisa está ancorado nos autores: Braga e Monteiro (2005); Fritsch (1996); Kaplan e Norton (1997; 2001; 2008) Lück (2010; 2011); Mintzberg et al. (2006); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010); Murad (2012); Oliveira (2014); Porter (2009); Preedy et al. (2006) e outros. O desenvolvimento dessa análise possibilitou trazer alguns elementos a serem observados pelos gestores, salientando a importância das lideranças possuírem uma visão estratégica que nasce do pensamento estratégico imprescindível ao gestor educacional da contemporaneidade, pois gerir uma estratégia torna-se mais difícil do que construí-la.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Estratégia. Planejamento Estratégico.



## **ABSTRACT**

The focus of this research is on strategic planning in educational management, and seeks to deepen this theme in basic education in the context of a confessional private school. I tried to extend the reflection on this management tool that has been used in public and private educational institutions. This study aimed to analyze how the Marist School Ipanema is unfolding strategic planning, using as reference the management model of Schools Network of Marist Province of Rio Grande do Sul. Then, I described the model of management of strategic planning from Schools Network of Marist Province of Rio Grande do Sul and the process of framing and deployment of strategic planning of Marist School Ipanema trying to understand the level of participation of the subjects in the different segments of that school. Methodologically, the research is developed through a qualitative approach. The data collection was carried out through documents and semi-structured interviews and submitted to content analysis. The subjects were interviewed representing different segments of the school: the principal, administrative and educational vice principal, an employee, a teacher of kindergarten, a teacher of elementary school and one high school teacher. The theoretical framework used in this study is anchored in the authors: Braga and Monteiro (2005); Fritsch (1996); Kaplan and Norton (1997; 2001; 2008) Lück (2010; 2011); Mintzberg et al. (2006); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010); Murad (2012); Oliveira (2014); Porter (2009); Preedy et al. (2006) and others. The development of this analysis made it possible to bring some elements to be followed by managers, underlining the importance of leaders has a strategic vision, which is of strategic thinking essential to the educational manager of contemporaneity, because managing a strategy becomes more difficult than building it.

**Keywords:** Education Management. Strategic. Strategic Planning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões norteadoras e objetivos.....	29
Quadro 2 - Entrevistados .....	34
Quadro 3 - Objetivos, instrumentos e documentos .....	38
Quadro 4 - Definições e Estratégias.....	45
Quadro 5 - Dimensões das dez escolas.....	61
Quadro 6 - Categorias teóricas e autores .....	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Planejadores em torno da geração da estratégica.....	50
Figura 2 - Modelo de Gestão e de Governança da PMRS .....	70
Figura 3 - Estrutura do PE da PMRS .....	72
Figura 4 - Modelo para a construção do PE da Rede .....	73
Figura 5 - Estrutura Executiva da Rede de Colégios.....	75
Figura 6 - Modelo de construção do PE da Rede de Colégios.....	78
Figura 7 - Modelo sistêmico do PE de Rede de Colégios .....	80
Figura 8 - Mapa do BSC da Rede de Colégios .....	82
Figura 9 - Matriz de postura do Colégio Marista Ipanema.....	88
Figura 10 - Modelo de construção e desenvolvimento do PE do Colégio Marista Ipanema .....	89
Figura 11 - Mapa do BSC do Colégio Marista Ipanema .....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores do Colégio Marista Ipanema .....	87
---	----

## LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CF 88	Constituição Federal Brasileira de 1988
ELPE	Equipe Líder de Planejamento Estratégico
IBICT	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PE	Planejamento Estratégico
PMRS	Província Marista do Rio Grande do Sul
PNE	Plano Nacional da Educação
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SINEPERS	Sindicado do Ensino Privado do Rio Grande do Sul
SOME	Sociedade Meridional de Educação
SOR	Serviço de Orientação Religiosa
UBEA	União Brasileira de Educação e Assistência
UMBRASIL	União Marista do Brasil
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
USBEE	União Sul Brasileira de Educação e Ensino

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 A Educação fundamentada nos documentos nacionais</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 As produções acadêmicas sobre Planejamento Estratégico na Educação Básica</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Implicação da minha trajetória de vida com o tema e o problema de pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 O escopo da pesquisa</b> .....	<b>26</b>
1.4.1 Tema .....	27
1.4.2 Objetivo Geral .....	28
1.4.3 Objetivos Específicos .....	28
<b>1.5 Justificativa</b> .....	<b>29</b>
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 Coleta de dados</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2 Análise dos dados</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3 Campo empírico da pesquisa: contextualizando o espaço</b> .....	<b>37</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1 Gestão Educacional</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2 Estratégia</b> .....	<b>41</b>
3.2.1 Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg .....	45
3.2.2 1ª A Escola do Design.....	46
3.2.3 2ª A Escola de Planejamento .....	48
3.2.4 3ª A Escola de Posicionamento .....	50
3.2.5 4ª A Escola Empreendedora .....	51
3.2.6 5ª A Escola Cognitiva .....	53
3.2.7 6ª A Escola de Aprendizado.....	54
3.2.8 7ª A Escola de Poder .....	55
3.2.9 8ª A Escola Cultural.....	56
3.2.10 9ª A Escola Ambiental.....	57
3.2.11 10ª A Escola de Configuração.....	58
<b>3.3 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>63</b>
<b>4 REDE MARISTA: A GESTÃO DESVELANDO A MISSÃO</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1 Instituição Marista: um jeito próprio de ser</b> .....	<b>66</b>

<b>4.2 Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS): sua história, sua missão</b>	<b>68</b>
4.2.1 História e governança.....	68
4.2.2 Plano Estratégico da PMRS – grandes linhas de ação, diretrizes para os empreendimentos.....	71
<b>4.3 Rede de Colégios da PMRS.....</b>	<b>74</b>
4.3.1 Planejamento Estratégico da Rede de Colégios de PMRS: um jeito de revitalizar a missão.....	76
<b>5 COLÉGIO MARISTA IPANEMA: LOCO DE MISSÃO .....</b>	<b>84</b>
5.1 Planejamento Estratégico: um jeito de articular a estratégia para atingir a visão futura .....	84
<b>6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA: UM OLHAR DESVELADO DOS SUJEITOS.....</b>	<b>92</b>
6.1 Participação dos sujeitos no PE .....	92
6.2 Alinhamento dos projetos estratégicos com a visão.....	98
6.3 Gerenciamento do PE .....	101
6.4 Contribuições do PE .....	106
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C – PLANILHA UTILIZADA NO PROCESSO DA ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>123</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Nesta pesquisa, aprofundo a temática do planejamento estratégico na educação básica, no contexto de uma escola confessional da rede privada, buscando ampliar a reflexão sobre essa ferramenta de gestão que vem sendo utilizada nas instituições educacionais públicas e privadas.

O mundo moderno, em processo constante de transformação vem desafiando a escola a buscar novas alternativas de gestão para se manter em um mercado competitivo e, também, para dar conta de oferecer a crianças, jovens e adultos da contemporaneidade uma educação de qualidade, que desenvolva o sujeito na sua integralidade.

Nessa linha, os gestores educacionais são convidados a pensar e a agir de forma diferenciada, quebrando antigos paradigmas educacionais com a finalidade de revitalizar a gestão e qualificar os processos de ensino e de aprendizagem dos diferentes sujeitos. Nesse contexto, faz-se necessário o conhecimento e a apropriação da legislação nacional que norteia e legitima a educação por meio de suas diretrizes.

### **1.1 A Educação fundamentada nos documentos nacionais**

Quando se fala em educação, está-se referindo a um direito assegurado em lei, sendo essa, desenvolvida por todos os sujeitos que atuam nas diferentes instâncias educacionais. Com vistas a garantir o direito ao acesso de uma educação de qualidade para todos, a Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF 88) define em seu Capítulo II que a educação é um direito social, portanto de todo o cidadão brasileiro, conforme explicitado em seu Artigo 6º:

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (BRASIL, 1988).

Nessa mesma perspectiva, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e no Capítulo III, o Artigo 4º referencia sobre o Direito à Educação e o Dever de Educar:



Art. 4º. O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;

III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um [...]. (BRASIL, 1996).

Nesse cenário de mudanças, as lideranças políticas educacionais aprovaram o Plano Nacional da Educação (PNE) (BRASIL, 2014) em forma de Lei, sob número 13.005, datada de 25 de junho de 2014, com vigência para dez anos, que objetiva qualificar os processos educacionais, visando à aprendizagem das crianças, adolescentes, jovens e adultos do país. O PNE apresenta dez diretrizes, sinalizando o novo cenário pretendido para a educação do Brasil, propondo para sua concretização as seguintes diretrizes:

Art. 2º São diretrizes do PNE:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV - melhoria da qualidade da educação;

V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;

VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

IX - valorização dos (as) profissionais da educação;

X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental. (BRASIL, 2014).

A partir desse panorama da educação brasileira, o ensino público e o privado assumem a responsabilidade de oferecer uma educação que responda às diretrizes e orientações postas na legislação.

Tanto o ensino público quanto o privado vêm sendo questionados pela sociedade, nos meios de comunicação, em relação à educação que oferecem e aos resultados obtidos nas avaliações externas. Frente a essa realidade, ambos são instigados a rever suas concepções e práticas educativas, a fim de que possam oferecer uma educação que aposte em uma aprendizagem na qual o aluno é

protagonista, em que esse assuma uma postura participativa e crítica, capaz de resolver problemas, desenvolver projetos, em uma ação colaborativa e não somente competitiva e que seja capaz de construir seus conhecimentos e a construir seu próprio projeto de vida.

A conjuntura nacional em que a escola privada está inserida tem desafiado a gestão educacional no sentido de buscar subsídios administrativos e educacionais, que possibilitem sua sustentabilidade, garantindo a perenidade das instituições, ao mesmo tempo em que procura oferecer uma educação de qualidade, alinhada aos desafios da contemporaneidade.

Diante desse contexto, meu tema de pesquisa está focado no planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um colégio confessional privado de Porto Alegre, pertencente à Rede Marista, que trabalha com todos os níveis da educação básica, procurando trazer respostas às inquietações, que me levam a desenvolver esse estudo.

## **1.2 As produções acadêmicas sobre Planejamento Estratégico na Educação Básica**

Ao definir o tema, procurei, por meio de uma revisão de literatura nas plataformas da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (IBICT) e no Banco de Dissertações e Teses da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, fundamentar e posicionar a pesquisa frente a uma produção acadêmica já existente.

Cabe destacar a escassez de dissertações e teses encontradas que se aproximam do tema e problema da minha pesquisa, na área da educação. Com alguns descritores não tive êxito como, por exemplo: 'planejamento estratégico na educação', 'gestão estratégica educacional', 'instituições educacionais confessionais' e 'educação católica'. Essa ausência pode significar que, apesar de ser uma temática relevante e atual nas práticas organizacionais, não está sendo objeto de estudo na área da educação.

Encontrei inúmeras produções que tratam da temática planejamento estratégico relacionado às áreas de saúde, indústria, pessoa física e meio ambiente. Enfim, nas buscas feitas, não encontrei nenhuma dissertação ou tese que versasse diretamente sobre Planejamento Estratégico na Educação Básica.

Nesse sentido cabe uma reflexão: A pouca produção acadêmica encontrada nessa pesquisa, referente a essa temática, seria pela ausência de práticas educativas no cenário da Educação Básica tendo como base ferramentas de gestão tais como planejamento estratégico? A inexistência de produção deve-se ao fato de que a gestão educacional pouco se preocupa com a gestão estratégica e seus processos?

Na continuidade, destaco dissertações de mestrado que contribuíram de uma forma mais ampla com alguns elementos relacionados ao tema de minha pesquisa: Silva (2011), Ribeiro (2013) e Silva (2013) e, também pesquisas realizadas na Rede Marista que forneceram informações que enriqueceram meu estudo: Hahn (2015), Truda (2015) e Anele (2013).

Silva (2011) aborda a temática “Planejamento e Gestão escolar: concepções e implicações” Essa pesquisa procura responder a duas questões: Quais as implicações do processo de reestruturação produtiva do capital para a educação e, mais especificamente, para o planejamento educacional e a gestão? Qual a concepção de planejamento e gestão implementada na atualidade e na escola campo de pesquisa?

A presente investigação contribuiu para meu estudo ao aprofundar a temática planejamento e gestão na escola de uma forma mais abrangente, trazendo para reflexão, a partir do campo empírico, alguns elementos que ajudaram na minha pesquisa, quando o referido autor salienta que a gestão educacional possui ligação direta com o campo da administração e engloba o planejamento, a implementação e a avaliação das políticas educacionais. Também a metodologia, estudo de caso, adotada pelo autor me ajudou a ser mais assertivo, tendo presente que utilizarei essa metodologia, porém trazendo como referencial Yin (2010).

A dissertação de mestrado, de autoria de Ribeiro (2013), versa sobre “Influência da relação de poder na implantação do planejamento estratégico”, tem como campo empírico a Universidade Federal de Santa Maria e buscou responder ao problema: Como as dimensões de relação de poder influenciam na implementação do planejamento estratégico?

A conclusão encontrada pelo autor foi de que os aspectos relativos à relação de poder constituem uma importante variável de estudo quando se pretende implementar uma ferramenta de gestão. Ressalta que da mesma forma que as relações de poder influenciam diretamente na implantação de uma ferramenta de

gestão, essa também provoca mudanças na estrutura e dependendo dos tipos e, fontes de poder que formam a dinâmica da organização, o processo de mudança atingirá ou não a eficácia.

A citada pesquisa contribuiu com o meu estudo, a partir dos resultados encontrados pelo autor quando aponta evidências que dificultam ou aceleram a implantação de ferramentas de gestão nas organizações. Saliento ainda, que o referencial teórico utilizado pelo autor foi outro elemento que veio enriquecer minha pesquisa como, por exemplo, Kaplan e Norton (2001); Mintzberg (1995); Oliveira (2014), Yin (2005), dentre outros.

Porém, minha pesquisa se difere das mencionadas por investigar como ocorre o desdobramento e o acompanhamento do Planejamento Estratégico (PE) dentro da instituição escolar de Educação Básica, procurando proporcionar elementos que ajudem os gestores a focarem no estratégico, para que possam gerenciar com maior assertividade os projetos estratégicos contemplados nessa ferramenta de gestão.

A dissertação de Silva (2013) investiga “O entrelaçamento da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma organização pública”. Teve como objetivo analisar o compartilhamento de informações na organização mediante os processos de comunicação interna e de gestão do conhecimento para subsidiar ações de melhoria da comunicação em consonância com a estrutura organizacional. A referida pesquisa apresentou como conclusão o fato de que não basta investir em tecnologia, é preciso criar mecanismos para internalizar a cultura de disseminação da informação e do conhecimento gerado pelas pessoas e pela organização. Essa pesquisa colaborou em meus estudos no que diz respeito à comunicação organizacional, à cultura organizacional e à gestão do conhecimento, pois, ao aprofundar o planejamento estratégico nos colégios da Rede Marista, esses elementos ajudaram a iluminar e aprofundar essa temática presente em minha pesquisa.

Hahn (2015) estuda a “Filosofia Marista e indicadores do cenário educacional atual: uma tessitura possível”. A referida teve como finalidade responder ao problema: Como articular, na gestão dos Colégios da Rede Marista da Província Marista do Rio Grande do Sul, os princípios da sua filosofia com a imperativa necessidade do enfrentamento de indicadores do cenário educacional, tendo em vista a sustentabilidade e perenidade dos colégios? A conclusão obtida foi de poder

oferecer uma reflexão mais qualificada no que tange ao desempenho dos gestores de colégios Maristas, no intuito de conciliar, no exercício da função, a inseparabilidade da Filosofia Marista com os indicadores do cenário educacional atual, tendo em vista a sustentabilidade, bem como indicar caminhos na formação atual e futuros gestores da rede.

A citada pesquisa aproxima-se do meu tema, por trabalhar com a avaliação de indicadores financeiros e acadêmicos referentes aos colégios Maristas selecionados. Também pela reflexão que a autora propõe entre a gestão dos colégios da Rede Marista e os princípios da sua filosofia, tendo presente a sustentabilidade e perenidade dos colégios. Porém, não trata especificamente do planejamento estratégico dos colégios da Rede Marista da Província Marista do Rio Grande do Sul.

A dissertação de mestrado de autoria de Truda (2015), pesquisa sobre a “Avaliação de aprendizagem dos estudantes do ensino médio de uma escola Marista e a coerência com os referenciais institucionais”, da área de educação, procurando responder ao problema: Como articular, na gestão dos Colégios da Rede Marista da Província Marista do Rio Grande do Sul, os princípios da sua filosofia com a imperativa necessidade do enfrentamento de indicadores do cenário educacional tendo em vista a sustentabilidade e perenidade dos colégios?

A conclusão encontrada pela autora foi de que a Direção, a Coordenação Pedagógica, a Orientação Educacional e os professores precisam ter um fio condutor que direcione as concepções para que suas escolhas e ações tenham coerência e harmonia, e propõe realizar seminários de discussões e avaliação dos processos e das práticas educacionais desenvolvidas, tendo como eixo as três dimensões: sujeito, currículo e avaliação da aprendizagem.

Essa pesquisa contribuiu com meu estudo por aprofundar a gestão de processos educacionais dentro do colégio Marista e por relacionar a prática dos gestores com os documentos da instituição e com referencial teórico descrito pela autora. Entretanto, minha pesquisa se difere por estar voltada mais especificamente para a gestão estratégica dos colégios em uma visão mais macro, tendo presente o processo de desdobramento e acompanhamento do PE.

Anele (2013), busca aprofundar a temática “O desafio do executivo ao inserir-se na cultura marista: um estudo nas organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul”. Tem como problema central identificar os desafios de um

executivo leigo, em cargos de alta administração, em uma organização educativa da Província Marista do Rio Grande do Sul.

Essa pesquisa teve como objetivo identificar os principais desafios de um gestor leigo, em cargos de alta administração educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul. A referida pesquisa constata que existe diferença na forma de atuar e decidir entre os gestores leigos e religiosos e identifica os possíveis atributos de liderança necessários para que a instituição tenha sucesso, nos próximos anos.

Esse estudo se aproximou da minha temática no que tange à cultura organizacional e ao perfil de liderança relacionada com a instituição Marista, tendo presente que para falar em ferramenta de gestão em uma organização precisamos conhecer o DNA da instituição. Percebe-se que a referida pesquisa ocorreu em uma dimensão macro, envolvendo a gestão dos dois empreendimentos da Rede Marista, porém a minha se diferencia por focar nos colégios da rede Marista e por aprofundar como ocorre a gestão do planejamento estratégico nas escolas.

Para uma maior compreensão do contexto em que insiro minha pesquisa, cabe salientar que a Rede Marista de Educação Básica da Província Marista do Rio Grande do Sul elegeu o Planejamento Estratégico, com todas as suas ferramentas, como uma possibilidade tangível para atingir os objetivos institucionais.

Tendo atuado como gestor educacional da Rede de Colégios Maristas, da Província Marista do Rio Grande do Sul, nos últimos quinze anos, posso destacar que muitas interrogações me acompanharam em relação à dinamicidade das equipes gestoras, no que diz respeito ao gerenciamento de suas rotinas operacionais, em vista de priorizar os projetos estratégicos da instituição.

Desse cargo advém a responsabilidade em desenvolver uma educação básica de qualidade que garanta aos sujeitos a aprendizagem, o conhecimento, a construção da autonomia, proporcionando aos estudantes o desenvolvimento da capacidade de enfrentar desafios, superar frustrações e aprender a conviver com as mudanças, vendo nelas oportunidades de crescimento e novas aprendizagens.

Porém, a escola não pode ficar alheia e imobilizada achando que está fazendo o seu melhor. Os gestores precisam estar atentos às demandas e às realidades locais, buscando, em ferramentas inovadoras, alternativas que possibilitem o mapeamento e a análise das potencialidades e fragilidades para assim dar prosseguimento aos processos com mais qualidade, visando alcançar

melhores resultados acadêmicos e financeiros e desse modo, garantir a sustentabilidade, oferecendo, assim, uma educação de qualidade.

Na sequência, procuro fazer memória da minha trajetória de vida buscando, com esse movimento, olhar minha caminhada pessoal e profissional com a finalidade de encontrar luzes para dar significado às minhas escolhas e práticas, no meu jeito de ser, de fazer, de inovar, e de gerenciar pessoas nos espaços pelos quais tive oportunidade de atuar e me construir como sujeito, pois é essa caminhada pessoal que me possibilita e me instiga a buscar respostas para esses inúmeros desafios que vêm me acompanhando na minha carreira de gestor.

### **1.3 Implicação da minha trajetória de vida com o tema e o problema de pesquisa**

Reservar um espaço para olhar a vida vivida, rememorar o passado, visitando momentos significativos de alegrias, de dor, de enfrentamentos e de aprendizagens, faz-se necessário. Refletir sobre esse ser inacabado, repleto de possibilidades, que se constituiu nas relações que se estabelecem nos diversos papéis que desempenho como filho, irmão, amigo, estudante e profissional. Esse movimento chamado vida será um momento importante de autoconhecimento.

São tantos os olhares e ângulos que compõem esse bonito mosaico humano que me constitui... Estou feliz em poder remontá-lo e expressar quem sou.

Chamo-me Gilberto Zimmermann Costa, natural de Catuípe/RS, sou o oitavo filho. Tenho 09 irmãos. Família relativamente numerosa, fato comum para aquela época, especialmente para aquelas que viviam no interior. Família de agricultores, vivendo a infância em uma comunidade pequena. Vida simples, fui criado em um mundo cercado de natureza, plantas, animais. Esse era o meu universo.

Meu pai, Bento Costa, natural de São Sepé, foi um homem simples, honesto, trabalhador, agricultor, tradicionalista, que procurou viver sua hombridade e paternidade de uma forma muito tranquila e alegre. O pai sempre foi acolhedor, gostava da casa cheia de pessoas e nos finais de semana marcava presença na comunidade local. Hoje, tem 86 anos e continua sendo um amigo, companheiro e exemplo para nossa família.

Minha mãe, Catharina Zimmermann Costa, natural de Catuípe, mulher que tem uma espiritualidade forte, guerreira e trabalhadora, foi por alguns anos

professora, exerceu uma liderança diferenciada na comunidade local, onde também foi catequista. Hoje, minha mãe tem 86 anos, é uma vencedora, é um presente para nossa família e um exemplo a ser seguido.

Dos nove irmãos, um é Irmão Marista - João Pedro -, e os demais constituíram família. Hoje, somos 45 pessoas contando os sobrinhos e netos. Cabe salientar que, até dezembro de 2014, eu era Irmão Marista.

Minha família cultiva os valores humanos e cristãos. No decorrer do ano, temos momentos em que nos encontramos para rezar, partilhar e celebrar a vida. Sempre tivemos a liberdade de fazer nossas escolhas, explicito isso para reforçar que sempre recebi apoio pela opção de vida que fiz, no decorrer desses anos.

Foi nesse ambiente em que nasci, cresci e desenvolvi meus talentos. Uma experiência de família balizada pela entreajuda, partilha, oração, trabalho, contato com a natureza e com o outro.

Minha infância foi marcada pela experiência muito forte com a natureza, nessa etapa da vida aprendi a cultivar a terra, a cuidar dos animais e hoje, quando tenho oportunidade, volto para a casa de meus pais, onde tenho a graça de reviver minha infância, minhas peripécias de menino e de renovar minhas energias.

Essa etapa da vida também foi marcada por momentos significativos de cultivo dos valores cristãos, como oração diária na família e a participação ativa nos finais de semana na comunidade católica. Esses momentos eram esperados com muita expectativa por todos, pois após a oração comunitária, os adultos ficavam conversando, e as crianças tinham um espaço para brincar e jogar futebol. Minha família sempre foi muito atuante na comunidade e ainda hoje continua exercendo uma presença diferenciada.

Em 1977, iniciei minha vida escolar com 7 anos de idade, em uma escola próxima da residência de meus pais e da comunidade católica, denominada Escola Municipal de 1º Grau Incompleto José Bonifácio Andrada e Silva, no Município de Catuípe. Nessa escola, estudei até a 5ª série. Foi um momento favorável de aprendizagem, encontro com meus amigos, de socialização e de criar hábitos de estudo. A companhia de meus irmãos no trajeto de ida e vinda para a escola e o fato de ter como professora minha irmã, Dalva, na 5ª série, ficou gravado nas minhas lembranças.

Em 1982, concluí o 1º grau (6ª a 8ª série) na Escola Estadual de 1º Grau Dante Marasca que pertence ao Município de Independência. Nesse período, fui



desafiado a construir novas amizades, a dar conta de várias disciplinas com diferentes professores, o que no início foi complicado, pois vinha de uma escola com unidocência. Com o passar do tempo fui adaptando-me a essa nova realidade e em 1984 concluí o 1º Grau, marcado por uma formatura solene, com direito a discurso e entrega simbólica do certificado de conclusão.

No decorrer da infância e da adolescência, por ter um irmão na Congregação dos Irmãos Maristas, tive a oportunidade de conhecer e conviver com vários membros dessa congregação que, seguidamente, visitavam nossa família e a escola onde estudava. Quando concluí o 1º grau, fui convidado a ingressar na Casa de Formação dos Maristas para pensar a minha opção de vida e fazer o Ensino Médio. Essa casa de formação localizava-se no Município de Getúlio Vargas e ficava aproximadamente 400 km distante da casa dos meus pais. Foi um momento difícil de tomada de decisão, pois exigiria ficar distante de meus familiares e dos meus amigos.

Em fevereiro de 1985, ingressei na casa de formação com 14 anos de idade, onde cursei o Magistério na Escola de 1º e 2º Graus Santa Clara, do Município de Getúlio Vargas-RS. Era uma escola particular das Irmãs Franciscanas. O curso de Magistério foi decisivo na escolha profissional e na busca constante de formação continuada.

Em 1988, concluí o magistério e decidi continuar com os Irmãos Maristas, conhecendo e aprofundando a história da Igreja e do Instituto Marista. Passei por todas as etapas de formação (Juvenato, Postulado, Noviciado, Escolasticado). Cada etapa com seus desafios e com suas exigências. Posso dizer que no decorrer desse período de formação desenvolvi competências e habilidades crescendo como pessoa, formando-me como religioso e como profissional. Posso afirmar, também, que a formação que recebi do Instituto Marista foi continuação da base que trouxe da minha família.

O Escolasticado (1991-1997) foi uma das etapas de formação que fez a diferença em minha vida, pois tive oportunidade de vivenciar por opção, durante todo esse tempo de formação, em uma comunidade inserida no meio popular que tinha por finalidade ser presença profética e formar lideranças (juvenis, catequistas, ministros da eucaristia). Essa experiência foi muito significativa e decisiva para solicitar à Província e ao Instituto Marista fazer minha profissão definitiva, que ocorreu em fevereiro de 1997.

Nesse período (1992-1995) cursei o ensino superior na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), onde sou formado em Ciências e tenho Licenciatura Plena em Biologia.

Em 1998, atuei como professor de Ensino Religioso e Coordenador do Serviço de Orientação Religiosa (SOR), durante dois anos, no Colégio Marista Santo Ângelo. Em dezembro de 1999, iniciei minha trajetória na gestão educacional, assumindo a Direção desse mesmo colégio, por três anos. Durante esse período, fui desafiado a reestruturar a gestão e tornar viável a operação daquela unidade.

Em fevereiro de 2003, mais um passo importante na minha vida profissional, assumi a direção do Colégio Marista Santa Maria, no município de Santa Maria. Junto desse convite, muitos desafios se apresentavam: O Colégio Marista Santa Maria é hoje uma Instituição que atende mais de mil estudantes, mas não foi sempre assim. No período em que estive na Direção, fui convidado a reposicionar o Colégio, resgatar a credibilidade na comunidade, melhorar o clima interno e ao mesmo tempo investir na estrutura física e na formação continuada dos professores e funcionários. Com muito trabalho e dedicação, os objetivos propostos para aquela escola foram atingidos.

Para responder às inúmeras demandas na área de Gestão Escolar, participei de vários cursos buscando aprimoramento acadêmico, dentre eles destaco a conclusão, no ano de 2006, do MBA em Gestão Educacional, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com o tema: Impacto das Mudanças na Escola Marista.

No ano de 2003, fui eleito membro da Diretoria das três Mantenedoras Sociedade Meridional de Educação (SOME), União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE) e União Brasileira de Educação e Assistência (UBEA), que respondem pela Rede de Educação Básica, Unidades Sociais, Ensino Superior e Hospital São Lucas, todos empreendimentos da Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS)<sup>1</sup>. Foi uma experiência de gestão compartilhada e uma oportunidade ímpar para ampliar a visão sistêmica com relação aos empreendimentos.

Em 2010, passei a residir em Porto Alegre, fui eleito para atuar como membro da diretoria e convidado a assumir a Vice-Presidência das três mantenedoras da

---

<sup>1</sup> Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS) é uma estrutura canonicamente constituída conforme o direito canônico. A PMRS juridicamente possui três mantenedoras: SOME, USBEE e UBEA. Estão estruturadas conforme a Legislação Brasileira. O Brasil Marista está dividido em três Províncias e um Distrito, todos possuem autonomia e estrutura própria. Nota do autor.

Província Marista do Rio Grande do Sul e também a Gerência Educacional da Rede de Colégios e Unidades Sociais da Província Maristas do Rio Grande do Sul.

A Rede Marista de Educação Básica da referida província atende estudantes da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, é formada por 26 unidades educacionais privadas. Dessas, oito são colégios sociais, constituídos por estudantes menos favorecidos econômica e socialmente. Os demais, 18 colégios, atendem um público de classe média-alta. Em toda a rede são atendidos cerca de 20.000 estudantes. A Rede de Colégios da PMRS vem profissionalizando sua atuação na área da Educação e ampliando sua missão.

Nesse período, em que estive na Vice-Presidência das mantenedoras (SOME, USBEE e UBEA), liderei a implantação de um novo modelo de governança para os empreendimentos da Província Marista do Rio Grande do Sul, apoiado por uma consultoria externa. Concomitante a esse processo também coordenei a construção e implantação do Planejamento Estratégico da Província, dando as principais diretrizes para os empreendimentos. Cabe destacar que a Rede de Colégios da PMRS vem profissionalizando sua atuação na área da Educação e ampliando sua missão. A qualidade na entrega de seus serviços, a formação humana desenvolvida nos colégios e os resultados acadêmicos vêm propiciando um crescimento de participação no mercado educacional, exigindo dos gestores competência e foco na condução dos empreendimentos.

Em janeiro de 2011, tive a felicidade de participar, com um grupo de gestores de Escolas do Rio Grande do Sul, por meio do Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (SINEPERS), de uma visita ao Canadá para conhecer o Sistema Educacional daquele país. Em janeiro de 2012, juntamente com dois Diretores Maristas, fui enviado para conhecer algumas escolas da Inglaterra, da Espanha e de Portugal. Essas experiências ampliaram minha visão acerca de Propostas Pedagógicas e resultaram em projetos para a Rede.

Cabe ressaltar que a Gerência Educacional constitui-se em serviços de diferentes áreas de atuação que são decisivas para que a escola possa desenvolver sua função. Nesses últimos anos, 2013/2014, desempenhei o papel de Gerente Educacional da Rede sendo responsável por responder pelos procedimentos administrativos, que tratam dos processos estruturais e financeiros como o próprio nome revela; e também pela coordenação educacional, que tem em seu escopo de trabalho todos os processos pedagógicos-educacionais. Essas duas coordenações

são distintas, porém se inter-relacionam, tendo em vista que a maneira como são conduzidas as ações e as tomadas de decisões de uma determinada área afetam, de alguma forma, as ações da outra área.

Hoje, por não mais pertencer à instituição, permito-me olhar de forma diferente essa realidade, o que me dá liberdade para dar continuidade aos meus estudos acadêmicos frente a esses desafios.

#### **1.4 O escopo da pesquisa**

A Rede de Escolas da PMRS está em fase de desdobramento do novo Planejamento Estratégico para os próximos dez anos. Tem como visão o reposicionamento dos colégios no cenário educacional. No que tange ao Planejamento Estratégico, alguns questionamentos me acompanham e me inquietam, nascendo em mim interesse em analisar como o Colégio Marista Ipanema vem desdobrando o planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão do planejamento estratégico da Rede Marista de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul. Creio que por aí trilharei o caminho da minha dissertação, procurando contribuir com os gestores desse colégio e da Educação Básica com algumas reflexões pertinentes a essa temática.

Faz-se necessário estar atento aos processos de mudanças empreendidos para que esses alcancem seus propósitos. Para mim, a busca pelo mestrado ampliará meus conhecimentos e reflexões, permitirá qualificar esses processos com mais autonomia nas ações, maior criticidade nos argumentos e nas decisões. Afigura-se uma oportunidade de pensar o cotidiano ao passo em que se vislumbram novos horizontes para Rede de Colégios Maristas. Esta dialética entre teoria e prática possivelmente representará um salto qualitativo no meu desempenho profissional futuro.

Nesse contexto, minha história foi e está sendo construída. Creio que somos responsáveis por aquilo que construímos e assumimos livremente. É com essa intencionalidade que estou desafiando-me a dar mais um passo na minha formação pessoal e profissional.

A experiência profissional que vivenciei como gestor da educação básica, nesses últimos quinze anos, produziu-me inquietações que me acompanham e sustentam a problematização dessa minha pesquisa.

Fazer a memória de minha história de vida me possibilitou resgatar as interrogações que norteiam a construção e a problematização desse estudo. Dentre elas destaco:

- Como o Planejamento Estratégico tem influenciado no desenvolvimento dos processos de gestão no Colégio Marista Ipanema?
- As ações planejadas pelo Colégio Marista Ipanema estão coerentes com as desenhadas no Planejamento Estratégico da Rede?
- Os diferentes segmentos da escola participaram do processo de construção e do desdobramento do Plano Estratégico do colégio?
- Como contribuir com os gestores do Colégio para gerenciar o Plano Estratégico com maior assertividade?

A Rede Marista de Educação Básica acreditou que o Planejamento Estratégico, com todas as suas ferramentas seria uma possibilidade tangível para atingir os objetivos institucionais pretendidos, pois há que se considerar que uma história que alcança duzentos anos, merece continuar viva, latente e sustentável, mantendo aceso o sonho de seu fundador, Marcelino Champagnat, de educar gerações formando bons cristãos e virtuosos cidadãos. (UMBRASIL, 2010).

Enfim, essas questões revelam um pouco das minhas interrogações que pretendo aprofundar no decorrer da minha pesquisa, encontrando, talvez, algumas respostas e, certamente, muitas outras inquietações surgirão no decorrer desse processo de construção como possibilidade de busca e de aprendizado.

Desse modo, o problema central da minha pesquisa configura-se: **como o Colégio Marista Ipanema vem desdobrando o Planejamento Estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede Marista de colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul?**

Sendo assim, o campo empírico será o Colégio Marista Ipanema por ser o colégio mais novo da rede e por ter como meta o crescimento e o reposicionamento no mercado da Zona Sul de Porto Alegre.

#### 1.4.1 Tema

Planejamento Estratégico em Gestão Educacional.

#### 1.4.2 Objetivo Geral

Analisar como o Colégio Marista Ipanema vem construindo e desdobrando o planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul.

#### 1.4.3 Objetivos Específicos

- a) Descrever o modelo de gestão do planejamento estratégico da Rede de Colégios da PMRS;
- b) Compreender o processo de construção do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema;
- c) Compreender o nível de participação de sujeitos dos diferentes segmentos no processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema;
- d) Propor políticas e diretrizes para a gestão educacional na Rede Marista.

Na sequência, proponho um quadro síntese procurando demonstrar a sintonia e a coerência existente entre a problematização com os objetivos propostos para essa pesquisa, conforme podemos visualizar no quadro 1.

Quadro 1 - Questões norteadoras e objetivos

<p><b>Como o Colégio Marista Ipanema vem desdobrando o planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede Marista de colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul?</b></p> <p>Analisar como o Colégio Marista Ipanema vem construindo e desdobrando o planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede Marista de Colégio da Província Marista do Rio Grande do Sul.</p>	
<p><b>Interrogações e Objetivos Específicos</b></p>	
<p>Como o planejamento estratégico tem influenciado no desenvolvimento dos processos de gestão no Colégio Marista Ipanema?</p> <p>As ações planejadas pelo Colégio Marista Ipanema estão coerentes com as desenhadas no planejamento estratégico da rede?</p> <p>Os diferentes segmentos da escola participaram do processo de construção e do desdobramento do plano estratégico do colégio?</p> <p>Como contribuir com os gestores da Rede Marista e do Colégio para gerenciar o Plano Estratégico com maior assertividade?</p>	<p>a) Descrever o modelo de gestão do planejamento estratégico da Rede de Colégios da PMRS.</p> <p>b) Compreender o processo de construção do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema.</p> <p>c) Compreender o nível de participação de sujeitos dos diferentes segmentos no processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema.</p> <p>d) Propor políticas e diretrizes para a gestão educacional na Rede Marista.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

### 1.5 Justificativa

O tema central desse estudo busca ampliar a reflexão e o entendimento sobre a ferramenta planejamento estratégico na gestão educacional. Nesse contexto, a instituições educacionais são desafiadas a buscarem novas possibilidades visando qualificar seus processos, melhorar sua entrega e garantir sua vitalidade.

A pesquisa teve como propósito aprofundar o planejamento estratégico em escolas de educação básica, procurando contribuir, com reflexões e instrumentos,

que possibilitem ao gestor um melhor gerenciamento do processo e das suas rotinas visando otimizar o tempo e focar no estratégico.

Essa temática tem sua relevância no meio acadêmico, por se tratar de uma ferramenta de gestão que atualmente vem sendo utilizada por algumas redes públicas e privadas da Educação Básica e, conseqüentemente, instiga-nos a aprofundar e fundamentar cientificamente, procurando dar significado para o ser, o fazer e o agir estratégico das equipes gestoras.

Nesse sentido, o Projeto Educativo do Brasil Marista<sup>2</sup> salienta que a gestão no Colégio Marista procura ser sistêmica e compartilhada, e o Planejamento Estratégico construído por muitas mãos, mentes e coração, buscando envolver e comprometer os diferentes atores da comunidade interna e externa do colégio. Aprofundar essas concepções de gestão, instigar os gestores da Educação Básica e do Colégio Marista Ipanema a refletirem sobre seu agir, procurando construir uma visão sistêmica e compartilhada que fundamente e dê significado à sua prática, será um desafio constante desse projeto.

O estudo em tela iniciou com uma breve reflexão sobre a atual conjuntura das escolas públicas e privadas de Educação Básica. Procurou trazer presente os desafios que as escolas privadas enfrentam para se manterem no mercado de forma atraente e competitiva sem perder sua identidade que é a razão do seu existir.

Na sequência, procurei fazer memória de alguns elementos da minha história de vida pessoal e profissional imbricada nessa temática. Logo, apresento o tema, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do referido projeto. Esses elementos compuseram a introdução.

Na continuidade no capítulo 2, trago a metodologia que elegi para a pesquisa e o detalhamento das ferramentas de coleta e análise dos dados. Em seguida, no capítulo três, apresento as categorias teóricas e os autores que escolhi como âncora para elaborar o referencial teórico.

---

<sup>2</sup> O Projeto Educativo do Brasil Marista - nosso jeito de conceber a educação básica -, constitui-se em um lócus coletivo gerador de políticas e práticas educativas e de empoderamento dos sujeitos sociais. Subsidiaria a comunidade educativa no alinhamento de conceitos, intencionalidades e demais aspectos presentes nas escolas maristas, de modo a garantir os princípios e valores institucionais na ação pedagógica-pastoral. O projeto orienta os processos educativos, a estrutura organizacional e a gestão das escolas, fundamentando-se nos documentos do Instituto Marista, nos Estatutos das Mantenedoras e na legislação relativa à Educação Básica. (UMBRASIL, 2010).



Nos capítulos quatro e cinco descrevo, e analiso o processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico da Rede Marista de Colégios e do Colégio Marista Ipanema.

No capítulo seis, realizo uma análise reflexiva e crítica do nível de participação, envolvimento e comprometimento dos sujeitos no Planejamento Estratégico do Colégio.

Por fim, nas considerações finais sistematizo os resultados principais e proponho políticas e diretrizes para a gestão educacional da Rede Marista.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por ser de abordagem qualitativa que, conforme afirmam Dezin e Lincolin (2006, p. 17):

[...] é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

A opção pela abordagem qualitativa se justifica pela intencionalidade em vislumbrar a realidade da escola e a forma como os sujeitos envolvidos no PE articulam e administram o processo de construção e de desdobramento no Colégio Marista Ipanema.

A opção pelo estudo de caso como metodologia adotada para desenvolver esta pesquisa de natureza qualitativa, dá-se com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos estudados à luz do problema da pesquisa.

O estudo de caso conforme Yin (2010, p.32)

[...] é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como a observação participante, pode ocorrer a manipulação informal.

Nesse sentido, o autor Yin (2010) salienta que o estudo de caso procura compreender em profundidade um fenômeno da vida real e define que:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (YIN, 2010, p. 39).

Cabe salientar que o método de estudo de caso pode ser usado em diferentes situações tendo por finalidade ajudar a entender os fenômenos individuais, organizacionais, grupais, políticos e sociais.

Conforme Yin (2010), o método de estudo de caso:

[...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas de eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2010, p. 24).

## 2.1 Coleta de dados

Para a coleta de dados, utilizei a entrevista e a análise documental. Com os documentos da instituição, descrevo o modelo de gestão do PE da rede e, também, como ocorreu o processo de construção e desdobramento do Planejamento Estratégico. Com as entrevistas, busquei compreender o nível de participação de sujeitos dos diferentes segmentos no processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema.

Busquei junto à mantenedora dos colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul documentos referentes ao processo de construção do planejamento estratégico da Rede de Colégios e procurei, junto à mesma e ao Colégio Marista Ipanema, documentos que me auxiliassem no entendimento da trajetória de construção e desdobramento do planejamento estratégico.

Destaco alguns dos documentos identificados que contribuíram em minha pesquisa: Projeto Educativo do Brasil Marista, Manual do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios e o Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso realiza a triangulação das diferentes informações encontradas sobre a temática que está sendo pesquisada. Nessa perspectiva, proponho, além da análise documental, também realizar entrevistas com os diferentes segmentos do colégio estudado com a finalidade de ampliar as evidências e enriquecer a pesquisa.

Os sujeitos entrevistados foram: a direção, os professores e os funcionários do Colégio Marista Ipanema.

Ludke e André (1986), salientam a entrevista como um instrumento de coleta de dados:

Estabelece uma interação entre pesquisador e pesquisado, ao contrário de outros métodos, como a observação unidirecional, por exemplo, onde se estabelece uma relação hierárquica entre ambos. Na área educacional, se aconselha grande flexibilidade na elaboração do questionário. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 47).

Sendo assim, entrevistei o diretor geral, o vice-diretor administrativo, o vice-diretor educacional, um funcionário, um professor da Educação Infantil, um professor do Ensino Fundamental e um professor do Ensino Médio<sup>3</sup>.

Quadro 2 - Entrevistados

<b>Função</b>	<b>Nº de profissionais</b>
Direção	3
Professor da Educação Infantil	1
Professor do Ensino Fundamental	1
Professor do Ensino Médio	1
Funcionário	1
Total	7

Fonte: elaborado pelo autor.

A escolha dos entrevistados teve a intencionalidade da representação da comunidade escolar, porém ressaltou que não foram contempladas as famílias.

Entrevistei a direção, por ser a responsável em liderar o processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico da escola. Os professores, por estarem comprometidos pelo ensino e aprendizagem dos estudantes. Os funcionários, por serem profissionais que atuam na área administrativa e educacional dando o suporte necessário para a materialização da proposta da instituição.

A escolha dos entrevistados dos diferentes segmentos do colégio seguiu os seguintes critérios: profissionais que participam da Equipe Líder de Planejamento Estratégico (ELPE) do Colégio Marista Ipanema; sujeitos envolvidos diretamente em

<sup>3</sup> Segundo o Regimento Escolar do Colégio Marista Ipanema: A direção é exercida pelo diretor, Vice-Diretor Educacional e Vice-Diretor Administrativo, competindo-lhes dirigir o Estabelecimento de Ensino por meio da tomada de decisões conjuntas, visando à consecução dos objetivos da Instituição Marista. O diretor é o representante legal da Entidade Mantenedora, nomeada por ela, dirige, coordena e supervisiona as atividades administrativas e técnico-pedagógicas do Estabelecimento de Ensino. Vice-Diretor Educacional é responsável pela coordenação da área educacional, representa o Diretor Geral na sua ausência, em sua área de atuação. O Vice-Diretor Administrativo é responsável pela coordenação da área administrativa, e representa o Diretor Geral na sua ausência, em sua área de atuação. Os funcionários desempenham sua missão no serviço de apoio pedagógico e/ou no serviço de apoio administrativo. O docente é formado pelos professores em atividade no Estabelecimento de Ensino, devidamente habilitados, contratados pelo diretor, de acordo com a legislação em vigor e padrões da Entidade Mantenedora. (REGIMENTO ESCOLAR ENTIDADE MANTENEDORA, 2011).

algum projeto estratégico desenhado pelo colégio, e profissionais com mais tempo de casa.

Com a representatividade desses sujeitos pertencentes a diferentes grupos, busquei elementos que vieram contribuir para a coleta de dados, fornecendo-me subsídios que ampliaram a reflexão e me auxiliaram a encontrar possíveis respostas para as inquietações que me moveram a realizar essa pesquisa.

A reunião dessas informações serviu de subsídio para descrever o processo de construção do planejamento estratégico da rede de colégios e do Colégio Marista Ipanema. A partir dos dados levantados, das evidências percebidas e da respectiva análise, proponho políticas e diretrizes que auxiliem o gestor no gerenciamento do Planejamento Estratégico no Colégio Marista Ipanema facilitando assim, sua gestão estratégica.

Por fim, saliento que as recomendações têm o objetivo de também contribuir com o gestor no sentido de vislumbrar os processos de gestão em sua abrangência e em suas especificidades e, dessa forma, afirma Lück (2011, p.16):

[...] estimular e nortear a reflexão sobre a 'Gestão Educacional', como ação objetiva e concreta orientada para resultados educacionais", pois uma boa gestão pode ser identificada em última instância por bons resultados em todos os aspectos que compõem a gestão escolar.

## **2.2 Análise dos dados**

A análise dos dados tem sua relevância quando o pesquisador consegue gerar conclusões e relatórios defensáveis e úteis a partir da transformação dos dados coletados nos documentos e entrevistas. Esse procedimento configura-se através de um conjunto de métodos e técnicas que podem ser utilizadas, visando à obtenção de informações e de achados referentes aos dados coletados.

Utilizei como corpus de análise dos dados as entrevistas e a análise dos documentos da instituição: Projeto Educativo do Brasil Marista, Manual do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios e o documento do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema.

Segui os procedimentos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006). A autora refere que a análise dos dados é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2006, p.42).

Bardin (2006) salienta que o processo de análise dos dados passa por diferentes etapas na busca de dar significado às informações coletadas. Esse autor o organiza em três fases: pré-análise, exploração do material, e o tratamento do resultado, inferências e interpretação.

A pré-análise é a primeira fase, que tem por finalidade organizar o material a ser analisado tornando-o operacional e sistematizando as ideias iniciais. A segunda fase é a exploração do material consistindo na definição de categorias (sistema de codificação) e a identificação das unidades de registros. A terceira fase proposta pelo autor é referente ao tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Nessa fase, ocorre o tratamento dos resultados, culminando nas interpretações inferenciais e é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2006).

Entretanto, Bardin (2006) salienta que devemos respeitar regras das diferentes fases, porém coloca que a análise de conteúdo não deve ser trabalhada como modelo rígido e exato. Esse autor rejeita a ideia de rigidez e traz presente uma proposta ancorada em dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. Nesse movimento de busca, análise, de um olhar atento de diferentes contextos, vai se desenhando a construção renovada do todo.

Para esse estudo, elaborei um conjunto de perguntas relacionadas com a temática a ser investigada. Nesse processo de construção do instrumento, elegi quatro categorias: participação dos sujeitos no PE, alinhamento dos projetos estratégicos com a visão, gerenciamento do PE, contribuições do PE. As perguntas elaboradas foram sendo lapidadas e classificadas conforme as categorias eleitas.

Após ter definido o roteiro das entrevistas e quais os sujeitos que seriam entrevistados, agendei com os mesmos o dia e o horário das entrevistas semiestruturadas. As entrevistas ocorreram no mês de agosto de dois mil e quinze e tiveram a duração aproximadamente de trinta minutos. Todas foram gravadas mediante autorização e, num segundo momento, transcritas de forma fidedigna.

De posse das narrativas dos entrevistados, elaborei uma planilha para cada categoria definida a priori tendo como referência os objetivos contendo: identificação

do entrevistado, dados extraídos das entrevistas de cada entrevistado, minhas inferências, relação com a base teórica e relação com os documentos institucionais. Essa planilha contribuiu para estruturar e fazer conexões entre a fala dos entrevistados, o referencial teórico e os documentos institucionais.

Assim, de posse dessas informações surge a possibilidade da elaboração de textos e esses possibilitam construir inferências e interpretações do conjunto de análise reflexiva e crítica.

Por fim, retomei o referencial teórico, os documentos institucionais, procurando construir a triangulação com os achados nas entrevistas das quatro categorias e dessa forma fui aprofundando o conhecimento acerca da realidade e o que os sujeitos revelam ou tentam ocultar.

### **2.3 Campo empírico da pesquisa: contextualizando o espaço**

Para a realização da pesquisa, selecionei como campo empírico, um colégio da Rede Marista da Província Marista do Rio Grande do Sul, denominado Colégio Marista Ipanema. A escolha teve como critérios pertencer ao primeiro grupo de colégios que construiu o seu planejamento estratégico em 2012-2013; por ser o colégio mais novo da rede, com sete anos de existência e também por ser um colégio estratégico da rede que tem como meta o crescimento e o reposicionamento no mercado da Zona Sul de Porto Alegre. Outro motivo que me levou a essa opção, foi a alta rotatividade dos recursos humanos nas áreas de atuação administrativa e educacional e por ser um colégio que trabalha com todos os segmentos da educação básica: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

O Colégio Marista Ipanema pertence à mantenedora USBEE, e sua missão está alicerçada nas diretrizes advindas da mantenedora e do planejamento estratégico da rede de colégios, buscando, assim, criar sinergia, unidade e fortalecimento em todos os processos estratégicos da rede.

Cabe salientar que cada colégio da rede tem sua história, sua cultura e seu contexto, que precisa ser respeitado nesse processo de construção dos documentos norteadores. Diversidade que enriquece e diferencia um colégio do outro, mas, por outro lado, apontam pontos de convergências que fortalecem a rede de colégios marista.

Na sequência, apresento de forma resumida o quadro síntese que ilustra os instrumentos utilizados na busca para as respostas dessa minha pesquisa.

Quadro 3 - Objetivos, instrumentos e documentos

<b>Objetivos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Documentos e sujeitos</b>
Descrever o modelo de gestão do planejamento estratégico da rede de Colégios da PMRS.	Análise documental	Manual do planejamento estratégico da Rede de Colégios. Projeto Educativo do Brasil Marista.
Compreender o processo de construção do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema.	Análise documental	Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema. Projeto Educativo do Brasil Marista.
Compreender o nível de participação de sujeitos dos diferentes segmentos no processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema.	Análise documental e entrevistas	Documentos institucionais. Referencial teórico. Entrevistas com representantes de diferentes segmentos do colégio.
Propor políticas e diretrizes para a gestão educacional na Rede Marista.	Análise documental e entrevistas	Documentos institucionais. Referencial teórico.

Fonte: elaborado pelo autor.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A complexidade que o mundo contemporâneo apresenta influencia direta ou indiretamente os espaçotempos<sup>4</sup> escolares, exigindo do gestor competência técnica para gerir os processos educacionais e administrativos e tomar decisões que qualifiquem a educação como um todo.

O referencial teórico utilizado na fundamentação desta pesquisa trata sobre Gestão Educacional, Estratégia e Planejamento Estratégico, ancorado nos autores: Braga e Monteiro (2005); Fritsch (1996); Lück (2010; 2011); Mintzberg et al. (2006); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010); Murad (2012); Oliveira (2014); Porter (2009); Preedy et al. (2006).

Nesses autores, encontrei elementos que ampliaram minha compreensão e conduziram as discussões sobre os diferentes conceitos que me propus aprofundar. Neles busquei luzes e enriqueci o entendimento de modelos de gestão que garantam a coerência do planejamento adotado pela instituição com as práticas efetivas.

Para falar em planejamento estratégico no cenário educacional, elegi três categorias teóricas que no decorrer desse estudo estarão sendo aprofundadas e nortearão essa pesquisa. São elas: gestão educacional, estratégia e planejamento estratégico.

#### 3.1 Gestão Educacional

Encontro em Lück (2010) referenciais que fundamentam a temática no que tange à concepção de gestão educacional. Essa autora sinaliza que, nesse tempo e espaço de constante mudança e exigência oriunda do cenário interno e externo, a gestão vem sendo desafiada a romper gradativamente o modelo estático e fechado, migrando para um modelo aberto e eficaz onde os sujeitos passam a ser protagonistas.

A autora salienta, ainda, que a mudança de paradigma na gestão educacional vai além da concepção meramente administrativa dos gestores, desafiando-os para

---

4 Espaçotempo é um neologismo criado pelos autores do Projeto Educativo do Brasil Marista, assumido pela instituição. (UMBRASIL, 2010).

um olhar globalizante e dinâmico que envolva diferentes dimensões da gestão. Lück (2011), ao falar de gestão educacional, sinaliza que:

É importante notar a ideia de gestão educacional, correspondendo a uma mudança de paradigma, desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque a sua dimensão política e social, ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclo, etc. (LÜCK, 2011, p.49).

Contribui com essa reflexão Murad (2012) quando, ao falar de gestão, sinaliza que as lideranças precisam ter o domínio de conhecimento e habilidade específica desenvolvida ao longo do processo contemplada entre a teoria e a prática. Para Murad (2012, p.71), “gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização. O termo gestão é a tradução atualizada da palavra inglesa ‘management’”.

Os processos de gestão envolvem diferentes dimensões que precisam ser respeitadas e articuladas entre si. Necessita de um olhar atento para que de fato essas dimensões se materializem.

Assim, Lück (2011) salienta:

Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam de fato, quando articuladas entre si. Podemos afirmar, portanto, que toda a dimensão que exclui alguma dimensão é limitada, de modo que se articulem diferentes concepções a fim de se construir uma referência própria, a mais abrangente e aprofundada possível para a gestão educacional e escolar. (LÜCK, 2011, p.32).

Murad (2012), ao discorrer sobre gestão e espiritualidade, salienta que “qualquer organização – comercial, pública, religiosa, filantrópica ou social - deve desenvolver o profissionalismo e o aprender a lidar com o resultado.” Este autor conclui que “organização sem gestor fracassa. Sem espiritualidade esvazia. A articulação da gestão com a espiritualidade permite nova síntese entre interioridade e eficácia, valores e resultado”. (MURAD, 2012, p.245-246). A dimensão da Espiritualidade trazida pelo autor qualifica, emana sabor e dá significado para a gestão.

A gestão exige alguns pressupostos que são essenciais para desencadear a missão. Liderar pessoas e processos são desafios constantes para os gestores das

organizações. Na gestão educacional, as lideranças buscam estar imbuídas dos mesmos objetivos e compartilhar as mesmas crenças e informações.

Nessa perspectiva, Lück (2011) contribui com a reflexão:

A promoção de uma gestão democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisões nos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. Desse modo as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas segundo os princípios de autonomia e participação. (LÜCK, 2011, p.44).

Para ampliar a compreensão sobre a participação na gestão democrática, busco em Bordenave (1992) elementos que ajudam nessa discussão:

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básica, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (BORDENAVE, 1992, p. 16).

A participação “como fazer parte, tomar parte ou ter parte” (BORDENAVE, 1992, p.22) está implicada e se concretiza com o exercício de poder e pressupõe o envolvimento na tomada de decisão. A participação e o exercício de poder neste sentido são requisitos inerentes, ao mesmo tempo meio e fim, nos processos de gestão. Nesse contexto, as instituições buscam aperfeiçoar sua gestão, utilizando meios para organizar, direcionar e qualificar sua missão. Na gestão educacional, as pessoas são o maior patrimônio. Valorizar as pessoas e seus talentos, potencializar um ambiente participativo, cria sinergia nos processos dando vitalidade e autoria no desenvolvimento da missão.

No cenário educacional atual, para além de mobilizar a comunidade em prol de objetivos comuns, as lideranças necessitam pensar estrategicamente, valendo-se de ferramentas de gestão para qualificar seu trabalho.

### **3.2 Estratégia**

A estratégia está presente em tudo o que se realiza. Ao se falar em estratégia está-se referindo ao coração do planejamento da instituição. Nesse contexto, os

gestores precisam ter presente que a estratégia agregará valor se as escolhas forem assertivas e assumidas pelos sujeitos que compõe a instituição.

Essa ideia está presente em Porter (2009, p.69):

O objetivo de desenvolver ou estabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional que depende de liderança. Com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolha e de opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais os líderes fortes, dispostos a fazer escolhas.

Os autores, em toda sua retórica, reafirmam a importância das lideranças na condução dos processos para que de fato as estratégias alcancem seus propósitos.

Ajuda-nos no entendimento de estratégia Weindling apud Preddy et al. (2006, p. 224) quando definem: “estratégia é o processo pelo qual os membros da organização preveem seu futuro e desenvolvem os procedimentos necessários para chegar a ele”.

Para Mintzberg et al. (2006), a estratégia está relacionada com a escolha da meta e dos objetivos, porém algumas instituições salientam que é mais fácil estabelecer metas do que avaliá-las para posteriormente tomar decisões. O autor ao falar de estratégia salienta:

Devemos realmente dizer que as organizações efetivas se engajam em planejamento, pelo menos quando elas exigem a implementação formalizada de suas estratégias. Assim, estratégia não é consequência do planejamento, mas sim seu ponto de partida. O planejamento ajuda a transformar a estratégia pretendida em estratégia realizada, dando o primeiro passo que acaba levando à implementação. (MINTZBERG, 2006, apud MINTZBERG et al., 2006, p.291).

Também em relação à estratégia, encontro em Porter (2009, p.54), a contribuição:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividade. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Nessa perspectiva, o gestor busca criar estratégias competitivas que agreguem valor na instituição, gerando, assim, uma diferenciação no meio onde está inserida. Esse desafio constante em diferenciar-se da concorrência, criando uma

posição exclusiva e valiosa que envolve um conjunto de estratégias, é o que mantém a competitividade e a vitalidade das organizações.

Mintzberg et al. (2006, apud QUINN, 2006, p. 29) corrobora com essa reflexão assim declarando:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Os desafios da contemporaneidade vêm forçando os gestores das instituições de ensino a adotarem um modelo de gestão mais competitivo, necessariamente deixando de ser empírico, passando para uma gestão estratégica, ancorada em dados e focada em resultados.

Vale aprofundar o entendimento sobre “Estratégia” buscando as concepções essenciais apresentadas nas duas obras de Mintzberg et al. (2006) e Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), assim intituladas: “O processo da estratégia” e “Safari de Estratégica” que amplia o entendimento sobre a temática.

Segundo Mintzberg et al. (2006, apud MINTZBERG et al., 2006, p.24), “a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas a palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma”. Os autores salientam que o reconhecimento explícito de definições múltiplas podem auxiliar os sujeitos a moverem-se nestes diferentes campos. Nesse contexto, assinalam que não existe uma única definição, mas cinco definições de estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, por eles denominados de Cinco Ps.

A estratégia como um plano é a primeira definição de estratégia trazida por Mintzberg et al. (2006). Os autores sinalizam que as pessoas ao serem interrogadas sobre estratégia respondem, na maioria das vezes, que estratégia é um plano, ou seja, um determinado curso de ação pretendido, ou ainda, uma ou mais diretriz utilizada para lidar com determinadas situações que surgem. Segundo esses autores, essa estratégia pode ser geral ou específica e possuir duas características, a primeira por ser criada antes das ações, e a segunda por ser desenvolvida consciente e propositadamente.

A segunda estratégia proposta por Mintzberg et al. (2006) é a estratégia como pretexto, percebida como uma manobra específica utilizada com a finalidade de superar o inimigo ou o concorrente. Os autores mencionam que isso pode ser percebido quando uma corporação ameaça expandir a capacidade de uma fábrica com o objetivo de desencorajar o adversário de construir uma nova fábrica.

Para Mintzberg et al. (2006), a estratégia como padrão é a terceira definição de estratégia trazida pelos autores. Eles salientam não ser suficiente definir uma estratégia como um plano, mas também necessitamos de uma definição que envolva o comportamento resultante das estratégias realizadas. Para os autores, a estratégia como padrão é consistência no comportamento, sabendo que ela pode ser pretendida ou não, ou seja, é, especificamente, um padrão em uma corrente de ações.

A estratégia como posição é quarta definição de estratégia proposta pelos autores. Essa estratégia é um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais denominam de ambiente. Nesse contexto, a “estratégia torna-se força mediadora, ou a “combinação”, segundo Hofer e Schendel (1978, p.4) – entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo” Hofer e Schendel (1978, apud MINTZBERG et al., 2006, p.26). Os autores salientam também que essa estratégia olha para fora, procurando encontrar a organização no ambiente externo, e olha para baixo, buscando localizar posições concretas na organização.

A última estratégia proposta por Mintzberg et al. (2006) é a estratégia como perspectiva, em que seu conteúdo não consiste apenas de uma posição selecionada, mas também de uma maneira fixa de enxergar o mundo. Nessa estratégia, os autores mencionam que a perspectiva é compartilhada, isto é, compartilhada pelos sujeitos de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações.

Na continuidade, apresento o quadro síntese contendo as cinco definições de estratégia propostas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010).

Quadro 4 - Definições e Estratégias

<b>Cinco Ps</b>	<b>Definições</b>
Plano	É algo equivalente a uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.
Pretexto	É um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.
Padrão	É a coerência em comportamento ao longo do tempo.
Posição	É a localização de determinados produtos em determinados mercados.
Perspectiva	É a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

Fonte: adaptado de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010).

Com a finalidade de aprofundar o desenvolvimento do pensamento estratégico e qualificar a compreensão acerca do processo de formulação da estratégia, os autores Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) reúnem diferentes correntes teóricas por eles denominados em dez escolas de pensamento estratégico. Nessa linha, os autores buscam descrever o campo estratégico e sinalizam que essas dez perspectivas representam fundamentalmente processos distintos, e, ao mesmo tempo, apresentam diferentes partes que completam o mesmo processo. Na sequência, apresento as dez escolas propostas por estes autores.

### 3.2.1 Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg

A fábula “os cegos e o elefante”, de John Godfrey Saxe, referida por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), demonstra que os seis cegos, ao tocarem em um elefante, têm contato com uma parte do elefante, mas não com o seu todo. Assim Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.19) salientam que “somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Contudo, para compreender o todo é necessário também compreender as partes”.

Nesse contexto, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) traçam um paralelo entre as partes do elefante com cada uma das dez escolas de pensamento de formulação da estratégia, com a finalidade de conhecer todas as partes que formam o pensamento estratégico. Essas escolas buscam dar uma visão ampla de estratégia e são descritas, explicitadas e desenvolvidas procurando socializar a dimensão histórica, as dificuldades e as contribuições que as diferentes escolas

proporcionam visando a um maior entendimento do processo de formulação da estratégia.

As dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia propostas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) são:

1. A Escola do Design: formulação da estratégia como um processo formal;
2. A Escola do Planejamento: formulação da estratégia como um processo formal;
3. A Escola do Posicionamento: formulação da estratégia como um processo analítico;
4. A Escola Empreendedora: formulação da estratégia como um processo visionário;
5. A Escola cognitiva: formulação da estratégia como um processo mental;
6. A Escola de Aprendizado: formulação da estratégia como um processo emergente;
7. A Escola do Poder: formulação da estratégia como um processo de negociação;
8. A Escola Cultural: formulação da estratégia como um processo coletivo;
9. A Escola Ambiental: formulação da estratégia como um processo reativo;
10. A Escola de configuração: formulação da estratégia como um processo de transformação. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.20).

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) salientam que as três primeiras escolas, sendo de natureza prescritiva, preocupam-se mais como as estratégias são formuladas do que como elas se formam. As seis escolas seguintes são de natureza descritiva, pois salientam aspectos exclusivos do processo de formulação das estratégias e preocupam-se como as estratégias são formuladas de fato. As últimas quatro escolas procuram abrir o processo de formulação de estratégia indo além do indivíduo, buscando, assim, outras forças e outros agentes.

### 3.2.2 1ª A Escola do Design

A primeira escola denominada Escola de Design teve sua origem atribuída a publicações de dois influentes livros escritos na Califórnia University. O primeiro de autoria de Philip Selznick, em 1957, onde o autor estabeleceu a noção de “competência distintiva”, buscando discutir o “estado interno” e as “expectativas externas”, salientando a importância das políticas na estrutura social da organização. O segundo livro escrito por Alfredo D. Chandler, em 1962, buscou construir a noção



de estratégia de negócios e sua afinidade com a estrutura. Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010).

Essa escola destacou-se de forma diferenciada através do grupo de Administração Geral da Harvard Business School, com publicações do livro, Business Policy, em 1965. O referido livro tornou-se o mais popular e passou a ser voz dominante para essa escola de pensamento. Nesse contexto, Kenneth Andrews utilizou como coautor vários textos, com a finalidade de destacar ajustes entre forças e fraquezas interna com ameaças e oportunidade do ambiente externo. Essa ferramenta estrutural tornou-se conhecida como modelo SWOT: pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.41-43), as sete premissas da escola de design são:

1. A formulação de estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente.
2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista.
3. modelo da formulação da estratégia deve ser mantido simples e informal.
4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual.
5. processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.
6. Essas estratégias devem ser explicitadas; assim, precisam ser mantidas simples.
7. Finalmente, só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Nesse contexto, colocar uma organização em um nicho de mercado corre-se o risco de reduzir sua perspectiva. Os autores salientam que o modelo da Escola de Design nega alguns aspectos importantes da formulação da estratégia como: “o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influencia da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros autores, além do executivo principal”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.45).

Porém, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.54), salientam que o modelo da Escola do Design aplica-se em organizações que necessitam de uma reorientação diferenciada e de um período de reconcepção da sua estratégia sob duas condições: “Em primeiro lugar, é preciso haver uma grande mudança na situação, de forma que a estratégia existente esteja seriamente abalada. Segundo, é preciso que esteja

desenvolvido o início de uma nova estabilidade, que irá apoiar uma nova concepção de estratégia”. Nesse contexto, o modelo aplica-se na junção de grandes mudanças dentro da organização que vem de circunstância em mutação e por estar entrando em um período operacional estável.

### 3.2.3 2ª A Escola de Planejamento

A Escola de Planejamento tem sua origem no mesmo período que a Escola de Design, com a publicação do livro, *Corporate Strategy*, por H. Igor Ansoff, em 1965, o mesmo período da publicação do livro do grupo de Harvard. Essa escola teve seu auge de publicações e práticas até os anos 70, perdendo espaço nos anos 80 por oferecer inúmeras literaturas sobre planejamento estratégico, porém qualitativamente deixando a desejar. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), salientam que existem vários modelos de planejamento estratégico, nos quais a maior parte utiliza as ideias básicas do modelo SWOT, dividindo em etapas e articulando cada uma delas com uma lista de verificação e técnicas, buscando fixar objetivos, elaborar o orçamento e planos operacionais. Os autores salientam que existem diferentes etapas que precisam ser programadas, respeitadas e desenvolvidas conforme o cronograma a ser executado ao longo do processo. As cinco etapas são: o estágio de fixação de objetivos; o estágio da auditoria externa; o estágio da auditoria interna; o estágio da avaliação de estratégia; o estágio de operacionalização da estratégia.

O modelo de Planejamento possui quatro hierarquias, uma para os objetivos, uma para o orçamento, outra para a estratégia, e a última para os programas. Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), salientam que existe uma grande divisão do planejamento, em que, as estratégias e programas são rotulados como planejamento de ação e os objetivos e orçamento conceituados como controle de desempenho, pois foram criados com a finalidade de avaliar os resultados do comportamento após a execução.

Conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.67), a escola de planejamento se sustenta em três premissas:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consistente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas.

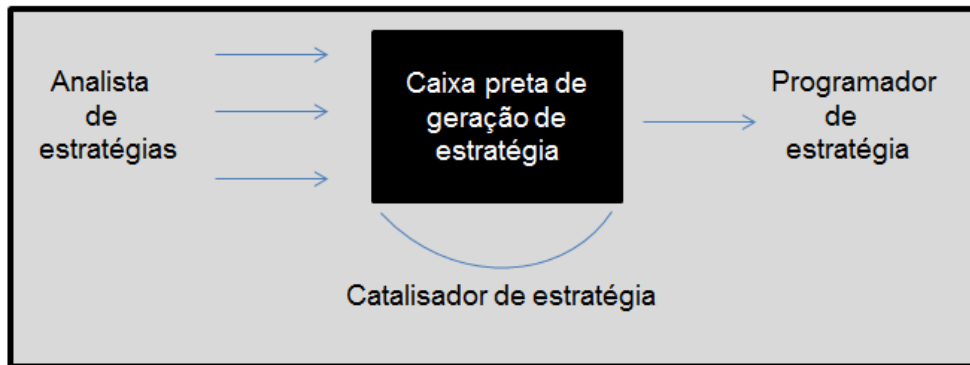
2. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

A partir dos anos 80, o planejamento estratégico começa a perder espaço e reduzir sua área de atuação em várias empresas. O planejamento pode prejudicar o empenho com a geração de estratégias, dos gerentes intermediários e dos altos executivos através de controles centralizados e sendo ignorados pelos processos. Nesse contexto, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) salientam os sete pecados capitais do planejamento estratégico de Wilson (1994) que sintetizam os problemas que sabotaram o processo:

A assessoria assumiu o processo; o processo dominou a assessoria; os sistemas foram concebidos para não produzir resultados; o planejamento centrava-se no jogo mais interessante de fusão, aquisição, vendas em detrimento do desenvolvimento do negócio básico; os processos de planejamento não conseguiram desenvolver verdadeiras opções estratégicas; o planejamento negligencia os requisitos organizacionais e culturais da estratégia e a previsão de um único ponto era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza. (WILSON, 1994 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.76).

Os autores salientam que o planejamento estratégico, apesar dos problemas, tem sua importância e sua contribuição na construção da estratégia. Os planejadores desempenham um papel importante em torno da construção da estratégia a qual os autores denominam caixa preta, permitindo que atuem como analistas das estratégias, como catalizadores de estratégias e como programadores de estratégias. Assim, podemos perceber na figura que os planejadores estão em torno da geração da estratégia.

Figura 1 - Planejadores em torno da geração da estratégica



Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.87).

Por fim, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.87) destacam dois tipos de planejadores, “os canhotos que encorajam o pensamento estratégico criativo, levantam todo o tipo de pergunta difíceis e buscam estratégias emergentes em correntes de ações das suas organizações, e os destros que estão preocupados com espécies mais formais de análise de estratégias e particularmente com a programação estratégica de estratégia nitidamente pretendida”.

### 3.2.4 3ª A Escola de Posicionamento

A terceira escola chamada de Posicionamento, focaliza a seleção de posição estratégica no mercado. Nos anos 80, a mudança no sistema econômico atingiu diretamente a área da administração estratégica destruindo grande parte das publicações tradicionalmente prescritivas. A escola de posicionamento aceitou muitas premissas subjacentes das escolas de design e de planejamento como seu modelo fundamental, porém acrescentou conteúdo de duas maneiras: primeiramente no sentido literal, enfatizando a importância das próprias estratégias e não apenas pelo processo que foram formuladas; a segunda maneira acrescenta substância buscando focalizar o conteúdo das estratégias e conseqüentemente abrindo o lado prescritivo da área de investigações substanciais. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) com a publicação de Michael Porter em 1980, do livro *Competitive Strategy*, foi um divisor de águas entre as escolas anteriores, despertando e aglutinando os interesses dos acadêmicos e consultores, podendo pesquisar e prescrever estratégias específicas para as

organizações e os contextos em que cada uma poderia melhor funcionar. Nesse contexto, surge a área de Administração Estratégica, que despertou diferentes formas de trabalhar estratégia através de conferências, cursos, publicações e consultorias denominadas “butiques de estratégia”.

A escola de posicionamento se fundamentada em cinco premissas sinalizadas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.92):

1. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
2. mercado (o contexto) é econômico e competitivo.
3. processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos.
4. Os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados de seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções.
5. Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Os autores criticam a escola de posicionamento pelos mesmos motivos das escolas de design e de planejamento, salientando que ninguém desenvolveu uma estratégia através de técnica analítica, tendo presente que a técnica incorpora informações no decorrer do processo de criação da estratégia, mas jamais desenvolve uma estratégia. Nesse contexto, salientam que são as pessoas que criam as estratégias e não as técnicas. A crítica realizada pelos autores a esta escola está centrada nas preocupações em relação ao foco, contexto, processo e nas estratégias em si. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Porém, cabe ressaltar que a escola de posicionamento deu uma contribuição diferenciada à administração estratégica, despertando a pesquisa e fornecendo uma gama de conceitos. Atualmente essa escola considera “a competição e a cooperação não como opostos, mas como dois polos que podem alargar uma gama de escolhas”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.125).

### 3.2.5 4ª A Escola Empreendedora

A escola empreendedora é a quarta escola das dez e movimenta-se em direção das escolas descritivas, procurando entender o método de formulação de estratégia como um processo visionário. Essa escola centra-se na formulação de estratégia em um único líder e também destaca diferentes processos como intuição,

juízo, sabedoria, experiência e critério. Esses elementos promovem uma visão da estratégia como perspectiva, integrada com imagem e senso de direção, surgindo a visão. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os autores destacam que a perspectiva estratégica nessa escola é menos coletiva e mais individual, caracterizada pela valorização diferenciada do líder, reforçando que ele seja o responsável pela construção de estratégias e, conseqüentemente, a instituição fica sensível aos ditames desse sujeito, tornando-se refém dessa liderança.

Para Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.128),

O conceito mais central dessa escola é a visão: uma representação central de estratégia, criada, ou ao menos expressa, na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito - uma ideia de guia.

Os autores salientam ainda, que a visão tende ser rotulada frequentemente com uma espécie de imagem e não como um plano totalmente articulado.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), as seis premissas subjacentes à visão empreendedora da formulação de estratégia são:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção de longo prazo, uma visão do futuro da organização.
2. processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento. [...]
3. líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de formular aspectos específicos, caso necessário.
4. Portanto a visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram, incluindo posições estratégicas específicas.
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples, sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegido contra as forças de coerência direta. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.144).

Finalmente, a escola empreendedora ressalta alguns pontos críticos quanto à formulação de estratégia, principalmente sua natureza proativa e a função da

liderança personalizada e da visão estratégica. Porém, apresenta algumas deficiências, principalmente quanto à formulação da estratégia centrada inteiramente no comportamento de um líder visionário.

### 3.2.6 5ª A Escola Cognitiva

A quinta escola, procura estudar a mente do estrategista, buscando compreender a visão estratégica e como as estratégias se formam em outras circunstâncias, procurando entender o significado da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva. Nos últimos quinze anos, essa escola vem atraindo muitos pesquisadores com a finalidade de aprofundar a temática e transformar o ensino e a prática da estratégia. Porém, os pesquisadores são desafiados constantemente a aprofundar a temática através da investigação, com a finalidade de entender o que ocorre na mente do executivo já que muitas vezes era, em grande parte, uma incógnita. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), nessa escola os estrategistas eram, na sua maioria, autodidatas. Procuravam desenvolver sua estrutura de conhecimento e seu processo de pensamento, tendo como referência central sua própria experiência. Desse processo de pensamento se origina duas alas distintas: a primeira refere-se à ala dos positivistas que aborda o processamento e a estruturação do conhecimento procurando gerar algum tipo de visão objetiva do mundo, ou seja, procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo. A segunda ala está relacionada ao subjetivo, no qual a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo e acredita que a cognição cria o mundo.

Os autores salientam que a escola cognitiva sobre formulação de estratégia é uma escola de pensamento em evolução. Nesse contexto, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.170), apresentam quatro premissas deduzidas de sua literatura:

1. A formulação de estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista.
2. As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquema e estruturas – que moldam a maneira como as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente.
3. Essas informações (de acordo com a ala “objetiva” dessa escola) fluem por todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala “subjetiva”) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. [...]

4. Como conceitos, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

Por fim, essa escola se caracteriza mais pelo seu potencial, tendo como ideia central buscar entender o processo cognitivo de formulação das estratégias, porém a psicologia cognitiva precisa dar sua contribuição buscando descobrir como se formam os conceitos na mente do estrategista. Os autores destacam, ainda, que essa escola chama atenção pelos diferentes estágios do processo de formulação da estratégia: “período de concepção original, período de reconcepção das estratégias existentes e período de apego pelas organizações, às estratégias existentes, devido a fixações cognitivas.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.173).

### 3.2.7 6ª A Escola de Aprendizado

A escola de aprendizado contrapõe o posicionamento das escolas anteriores no que tange à complexidade da estratégia, sinalizando que nela os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Nessa escola as estratégias surgem quando os sujeitos atuam individual ou coletivamente, tendo presente que o coletivo prevalece, e os estrategistas respeitam e aprendem em determinada situação, tendo presente a capacidade da organização em lidar com seu meio e com ela. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os autores salientam que a escola de aprendizado é baseada na descrição e não na prescrição, provocando debates e questionamentos importantes que ainda precisam ser respondidos sobre: como as estratégias se formam na organização, quem é o arquiteto dessa estratégia e em que lugar da organização ela é formulada. Essas e tantas outras indagações surgiram com a finalidade de contrapor e do aprofundar a temática sobre estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), as cinco premissas da coleção de escritos que denominam escola de aprendizagem são:

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma



- de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação se tornam indistinguíveis.
2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, é o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações, há muitos estrategistas em potencial.
  3. Este aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. Isso significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. [...]
  4. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.
  5. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como plano para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.202).

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), ressaltam que, apesar das contribuições dessa escola para compreender a estratégia como um processo de aprendizagem tanto individual como coletivo, precisa considerar: os problemas de inexistência de estratégia, onde as organizações sofrem por não terem uma estratégia claramente estruturada; o problema de estratégia perdida, onde os sujeitos deixam de lado o que funciona, podendo extinguir uma estratégia viável; e o problema da estratégia errada, onde surgem estratégias que ninguém nunca almejou e nem pretende colocar em prática.

### 3.2.8 7ª A Escola de Poder

Nessa escola, a formulação da estratégia modela-se pelo uso do poder e da política, esse jogo de forças e de interesses existente nas organizações influenciam direta ou indiretamente seu funcionamento, tendo presente as estratégias defendidas e formuladas para a instituição. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os autores salientam que as relações de poder abraçam as organizações e se dividem em duas dimensões. O primeiro denominado de poder microrrelacionado com o jogo de política, de poder legítimo e ilegítimo, e o segundo refere-se ao poder macro relacionado ao uso de poder pela organização, buscando defender seus próprios interesses no meio onde está inserida.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.226 - 227), destacam a formulação da estratégia como um processo político e nessa perspectiva sinalizam que existem nas organizações “jogos políticos” praticados por diferentes sujeitos que interferem nesse processo tais como: “jogo da insurgência, jogo da contrainsurgência, jogo do patrocínio, jogo da formulação de alianças, jogo da construção dos impérios, jogo da orçamentação, jogo de perícia, jogo do domínio, jogo da linha versus assessoria, jogo de lados rivais, jogo de candidatos estratégicos, jogo de soprar o apito e jogo dos fofoqueiros.” (MINTZBERG, 1989, p. 238-240 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.226 - 227).

As quatro premissas da escola de poder apresentadas pelos autores Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.249) são:

1. A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
3. poder micro vê a formulação de estratégia como a interação por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.
4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças.

Finalizando os autores sinalizam que na escola de poder a formulação de estratégia envolve poder, mas também precisa ter presente outros elementos. Ressaltam ainda, “a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos, que buscam manter o status quo, precisam ser confrontados”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.250).

### 3.2.9 8ª A Escola Cultural

A escola cultural, tem por característica ser o oposto da escola de poder, em que a formulação da estratégia ocorre em um processo coletivo. A escola de poder domina e fragmenta a organização e está focada nos seus próprios interesses, enquanto a cultural reúne vários sujeitos em uma entidade integrada, focada em interesses comuns e preocupando-se com a manutenção da estabilidade estratégica

e, em algumas situações, resistindo a essas mudanças. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.256), as cinco premissas da escola cultural são:

1. A formulação de estratégia é um processo de interação social baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas). Isso se reflete nos padrões pelos quais os recursos ou capacidade da organização são protegidos e usados para uma vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é bem mais descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Os autores apontam como um dos perigos dessa escola a estagnação frente à mudança em uma organização, pois a cultura é pesada, estabelecida e firmada; caracterizando as mudanças de uma forma complexa e desencorajando, em muitas situações, as organizações de realizarem as mudanças necessárias. Por outro lado, a escola cultural pode contribuir ajudando “a compreender um período de recomposição durante o qual uma nova perspectiva é desenvolvida coletivamente e até mesmo um período de revolução cultural que tendem a acompanhar as revoluções estratégicas”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.273).

### 3.2.10 9ª A Escola Ambiental

A nona escola, chamada de escola ambiental, versa sobre um conjunto de forças fora da organização denominadas de ambiente. Esse ambiente é visto pelas escolas anteriores com um fator, mas essa escola o percebe como um ator, no qual o comando é assumido pelo ambiente. Na escola ambiental, a formulação da estratégica é vista como um processo reativo, em que as iniciativas não se

encontram na organização, mas no seu contexto externo. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.277), definem ambiente “como um conjunto de forças vagas, “lá fora” – tudo que não é organização [...], ou ainda, como um conjunto de dimensões abstratas”. Esses autores salientam também que a escola ambiental se origina da “teoria da contingência” que procura relatar as afinidades existentes entre determinadas dimensões do ambiente e características específicas da organização.

Conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), as cinco premissas da escola ambiental são:

1. ambiente apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais é o agente central no processo de geração de estratégia.
2. Durante um período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele.
3. A sobrevivência na organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação.
4. No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização.
5. As organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologia, produtos e estilos administrativos semelhantes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.278).

Ademais, na escola ambiental uma das preocupações é com a visão restrita da opção estratégica, onde as dimensões ambientais são frequentemente abstratas. Nesse contexto, a eficácia da estratégia tem muito a ver com a escolha de sua posição estratégica e as estratégias, de diferenciação ajudam na compreensão de como as organizações diferem-se em ambientes aparentemente semelhantes, pois “um estrategista eficaz pode, às vezes, encontrar um lugar para ficar em pé em um lago profundo; por outro lado, os estrategistas ineficazes às vezes se afogam em lagos rasos”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.284).

### 3.2.11 10ª A Escola de Configuração

A escola de configuração é a décima escola de pensamento da formulação da estratégia proposta por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), possibilitando a reconciliação entre as escolas e tendo a formulação da estratégia como um

processo de transformação. Essa escola apresenta a configuração como um dos estados para apresentar a organização e o contexto que a cerca, e a transformação para descrever o processo de geração da estratégia. Nesse contexto, quando a organização se acomoda em situações estáveis, então a formulação de estratégia deve descrever o salto de um estado para outro. Esse processo de geração de estratégia pode alterar a direção para onde está indo uma organização, por outro lado, as estratégias resultantes consolidam essa direção. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), as seis premissas da escola de configuração são:

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.
4. Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis marginalmente, na maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização.
5. Assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou de planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou as simples respostas às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia representam configurações particulares.
6. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.292 - 293).

Concluindo, os autores salientam que nessa escola as organizações se beneficiam com a configuração e, ao mesmo tempo, também podem sofrer com elas. Por fim, a escola da configuração contribui na administração estratégica quando leva ordem para o desordenado mundo de formulação de estratégia e, de

modo especial, para suas inúmeras e diferentes literaturas e práticas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Na sequência, apresento um quadro contendo a síntese das dez escolas de pensamento de formulação da estratégia propostas por Mintzberg e Lampel, 2006 apud Mintzberg et al. (2006).

Quadro 5 - Dimensões das dez escolas

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configurações
<b>Fontes</b>	P. Selznick (e talvez trabalhos anteriores, por exemplo, de W.H. Newman), depois K. R. Andrews	H. I. Ansoff	Trabalho da Purdue University (D.E. Schendel, H. J. Hanten) depois notavelmente M. E. Porter	J.A. Schumpeter, A.H. Cole e outros em economia	H. A. Simon e J. G. March	C. E. Lindblom, R. M. Cyert e J. G. March, K. E. Weick, J.B. Quinn e C. K. Prahalad G. Hamel	G. T. Allison (micro), J. Pfeffer e G. R. Salancik e W. G. Astley (macro)	E Rhenman e R. Norman na Suécia nenhum a fonte óbvia em outros locais	M. T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (ex: D.S. Pugh et al.)	A. D. Chandler, grupo do McGill University (H. Mintzberg, D. Miller e outras), R. E. Miles e C. C. Snow
<b>Disciplina de base</b>	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Alguns links com planejamento urbano, teoria de sistemas e cibernética	Economia (organização industrial) e história militar	Nenhuma (embora os trabalhos iniciais venham de economistas)	Psicologia (cognitiva)	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
<b>Campeões</b>	Estudo de caso de professores (especialmente na ou da Harvard University)	Gerentes “profissionais”, MBAs, especialistas (especialmente em finanças), consultores e controladores governamentais –	Como na escola de planejamento, particularmente tipo de pessoal analítico, “butiques” de consultoria e escritores militares – especialmente	Imprensa popular, individualistas, pequenas empresas, pessoas em todos os lugares, porém, mais decididamente, na América Latina e entre os	Aqueles com uma tendência psicológica – pessimistas em uma, otimista na outra	Pessoas inclinadas à experimentação, ambiguidade, adaptabilidade – especialmente no Japão e na	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração – especia	Pessoas que gostam do social, do espiritual, do coletivo –	Ecologistas de populações, alguns teóricos organizacionais, divisores e positivistas em geral –	Aglomeradores e integradores em geral, bem como agentes de mudança, configuração mais popular talvez na Holanda; transformação

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configurações
	aficionados por lideranças – especialmente nos EUA	especialmente na França e nos EUA	nos EUA	chineses no estrangeiro		Escandinávia	Imponente na França	especialmente na Escandinávia e no Japão	especialmente nos países anglo-saxões	mais popular nos EUA
<b>Mensagem pretendida</b>	Ajustar	Formalizar	Analisar	Imaginar	Enfrentar ou criar	Aprendizado	Promoção	União	Reação	Integração, transformação
<b>Mensagem realizada</b>	Pensar (criação de estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou compreender)	Centralizar (e então esperar)	Preocupar-se (sendo incapaz de enfrentar em qualquer um dos casos)	Faça (ao invés de tentar)	Acumule (ao invés de comparar)	Perpetue (ao invés de mudar)	Capitule (ao invés de confrontar)	Aglomerar (ao invés de dividir, adaptar)
<b>Categoria da escola</b>	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva (algumas vezes prescritiva)	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e prescritiva
<b>Homilia associada</b>	“Olhe antes de pular”.	“É melhor prevenir do que remediar”.	“Nada além dos fatos, senhora”.	“Leve-nos ao seu líder”.	“Vou ver quando acreditar”.	“Se você não conseguir na primeira vez, tente, tente”.	“Procurar e o número um”.	“Um fruto nunca cai”.	“Tudo é relativo”.	“Tudo tem seu tempo...”.

Fonte: Mintzberg; Lampel, 2006, apud Mintzberg et al. (2006, p.41- 42).



### 3.3 Planejamento Estratégico

A estratégia sinaliza as diretrizes que norteiam a organização em seu plano de voo. Nesse contexto uma das ferramentas de gestão utilizadas para desdobrar a estratégia e qualificar a gestão é o planejamento estratégico, que até pouco tempo vinha sendo utilizado somente pelas empresas. Nesses últimos anos, de uma forma gradativa, as instituições educacionais vêm optando por essa ferramenta com a finalidade de aprimorar sua entrega e tornar-se competitiva no meio onde estão inseridas.

Na literatura, encontrei diferentes definições e posicionamentos que me ajudaram a entender e a ampliar minha compressão sobre: planejamento, planejamento estratégico.

Fritsch (1996), ao escrever sobre planejamento, sinaliza que planejar é o contrário de improvisar, salientando que o planejamento pode ser percebido como um processo pelo ato de ir para diante e como um método sinalizando o caminho a ser trilhado. Nessa perspectiva, a autora salienta a importância do planejamento na organização, quando define:

Planejar significa pensar o futuro, contrapondo ao presente, e isso pela ação de pessoas, que são os autores que buscam a passagem de um estado de realidade para outro. A premissa básica é de que uma ação pensada produz um resultado mais eficaz, eficiente e efetivo. (FRITSCH, 1996, p.22).

Para Braga e Monterio (2005, p.24), “Planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático e não linear, sensível a um grande número de condicionantes organizacionais e ambientais, que lhe dão um caráter de complexidade que lhe é inerente”. Este autor salienta que esta ferramenta não pode ser uma ação “encomendada” pela instituição, pois se caracteriza sendo um método de planejar estrategicamente, procurando ampliar a mentalidade estratégica dos sujeitos envolvidos, que vai perpassar a implantação, a revisão e as alterações.

Oliveira (2014, p.17) define que:

Planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Nesse sentido, Weindling apud Preddy et al. (2006, p. 224) revela:

O planejamento estratégico é um meio de estabelecer e manter um sentido de direcionamento quando o futuro torna-se cada vez mais difícil de prever. É um processo contínuo por meio do qual a organização é mantida em seu curso, fazendo ajustes à medida que os contextos internos e externos mudam. O planejamento, é claro, não termina quando o plano escrito é produzido [...], a parte difícil é implementar o plano.

Para manter-se competitiva, a instituição necessita estar atenta aos rumos e percursos que norteiam seus projetos, construindo visão de futuro, considerando os cenários internos e externos buscando assim a perenidade da missão.

Braga e Monteiro (2005, p.27), contribuem com essa reflexão ao definirem que:

O Planejamento estratégico visa desenvolver na empresa uma mentalidade de antecipação às mudanças ambientais, principalmente na identificação de novas oportunidades e na preparação para lidar com possíveis novas ameaças.

Hoje, não encontramos estranhamentos ao falar em planejamento estratégico em instituições de ensino. Os gestores vêm apropriando-se dessas linguagens e incorporando-as nos processos administrativos e educacionais, buscando manterem-se competitivos no mercado educacional em que atuam. Preddy et al., (2006, p.14), corroboram com essa reflexão quando dizem: “o planejamento estratégico deve ser incorporado à cultura da organização para que todo o pessoal trabalhe junto em direção a objetivos comuns”.

Oliveira (2014) salienta que o planejamento estratégico dá suporte ao processo gerencial possibilitando à liderança estabelecer o rumo a ser seguido pela Instituição, com vistas a obter um nível de otimização na relação da Instituição com o seu ambiente. A instauração do processo é de responsabilidade do nível mais elevado da Instituição e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção do percurso a ser seguido para a sua consecução, tendo presente as condições externas e internas à Instituição e o seu desenvolvimento esperado. Igualmente, as políticas são consideradas premissas básicas que a Instituição precisa respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Deste modo, o Planejamento Estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório e uma filosofia na ação, reconhecendo e privilegiando o papel do

indivíduo na transformação a partir de sua compreensão do todo, tendo em vista os objetivos traços para sua instituição.

As escolhas estratégicas são fundamentais para alcançar os objetivos propostos, estando essas no “DNA” da instituição e na essência do planejamento estratégico.

Tendo presente que a estratégia é o coração do planejamento estratégico e que a assertividade na construção da estratégia trará grandes benefícios para um planejamento estratégico que responda às necessidades da organização, cabe um olhar mais atento quanto à construção, desdobramento e acompanhamento do Planejamento Estratégico. Com esse objetivo, focarei meus estudos no Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema 2012/2022.

Na sequência, trago uma síntese das categorias teóricas e dos autores que utilizei para ancorar minha pesquisa, conforme podemos visualizar no quadro número quatro:

Quadro 6 - Categorias teóricas e autores

<b>Categorias teóricas</b>	<b>Autores</b>
Gestão Educacional	Heloisa Lück Afonso Murad
Estratégia	Michael Porter Henry Mintzberg et al. Margaret Preedy
Planejamento Estratégico	Braga e Monteiro Margaret Preedy et al. Rosângela Fritsch Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Fonte: elaborado pelo autor.

## **4 REDE MARISTA: A GESTÃO DESVELANDO A MISSÃO**

Os cenários atuais apresentam desafios de sustentabilidade e perenidade para as instituições confessionais. O Instituto Marista, fundado há quase duzentos anos, encontra vitalidade em sua missão por ser reconhecida como instituição de vanguarda. Sua trajetória histórica rompe continuamente estruturas antigas e lineares tornando-se competitiva frente às demandas da sociedade. O crescimento da obra Marista exige uma estrutura organizacional que dê sustentabilidade e vitalidade na condução da missão, garantindo a sua perenidade.

Este capítulo aborda o histórico da Instituição Marista, desde sua fundação e abrangência mundial atual até o *loco* desta pesquisa. Para além da abordagem histórica o capítulo tratará do modelo de gestão em cada unidade administrativa, sublinhando a Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul.

### **4.1 Instituição Marista: um jeito próprio de ser**

O Instituto Marista foi fundado no dia 02 de janeiro de 1817, na França, no período da Revolução Francesa, por um sacerdote Francês denominado Marcelino José Bento Champagnat. A missão fundacional da Instituição Marista era evangelizar por meio da educação as crianças e jovens, especialmente os mais necessitados, com o objetivo de “tornar Jesus Cristo conhecido e amado”. (UMBRASIL, 2010, p.30). O fundador trazia como forte intencionalidade: “Formar bons cristãos e virtuosos cidadãos”. Art.81. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1986, p.254).

O Carisma Marista recebido por Champagnat envolve o espírito essencialmente Marial, de simplicidade, de humildade e de modéstia e a espiritualidade mariana e apostólica, que brota do amor de Deus e cresce no dom de si mesmo aos outros e conduz a Deus. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1986).

Marcelino Champagnat demonstrou, desde jovem, sua capacidade de empreender e prever. Ele ousou imaginar outras possibilidades, além das contempladas pelos homens da igreja e governantes do seu tempo. Era realista, pragmático e visionário. Sonhava com o coração aberto e com o olhar no futuro: “Todas as dioceses do mundo estão em nossos planos”. Art.90. (INSTITUTO DOS

IRMÃOS MARISTAS, 1986, p.254). Esta Instituição se espalhou pelo mundo, e hoje está presente nos cinco continentes e em mais de 79 países. (UMBRASIL, 2010).

A obra Marista chegou ao Brasil em 1897 e se estabeleceu em Congonhas do Campo, Minas Gerais. Sua proposta de trabalhar com a educação teve uma ótima aceitação e conseqüentemente uma rápida expansão por todo o País.

No Rio Grande do Sul, os Irmãos Maristas chegaram em 02 de agosto de 1890, a pedido do Bispo de Porto Alegre, Dom Cláudio José Ponce de Leão, que escreveu uma carta aos Superior Geral Marista em 1897, solicitando irmãos para trabalhar na educação, nas terras gaúchas. Os três irmãos denominados: Ir. Weibert, Ir. Jean Dominici e Ir. Marie-Berthaire foram acolhidos e se instalaram no vilarejo e atualmente município Bom Princípio. (IRMÃOS MARISTAS, 1997).

Hoje, o Brasil Marista está dividido em três grandes unidades administrativas que, canonicamente, são denominadas de Província<sup>5</sup> e um Distrito<sup>6</sup>: Província Marista do Brasil Centro-Norte, Província Marista Brasil Centro-Sul, Província Marista do Rio Grande do Sul e o Distrito Marista da Amazônia.

Tendo em vista a finalidade de sua fundação, as Províncias do Brasil Marista trabalham com Ensino Superior, Educação Básica, Unidades Sociais, Meios de Comunicação, Editoras, Hospitais e Centro de Pastoral e de Juventude. Vale ressaltar que as Províncias têm autonomia no seu modo de ser, de fazer, de se organizar e de administrar. (UMBRASIL, 2010).

No Brasil, a Instituição Marista está presente em 23 estados e no Distrito Federal, totalizando 98 cidades brasileiras. A Missão Marista atende nos tempos atuais cerca de 350 mil pessoas em unidades sociais, educacionais e hospitais com mais de 30 mil irmãos, leigos e funcionários. (UMBRASIL, 2015).

O Brasil Marista conta com a União Marista do Brasil (UMBRASIL), fundada em 15 de outubro de 2005, que congrega todas as mantenedoras maristas do Brasil,

---

<sup>5</sup> Segundo o documento Constituições Marista, a Província é uma unidade administrativa constituída por um conjunto de casas, cujo pessoal e recursos materiais são suficientes para garantir vida autônoma. É administrada por um Superior Provincial. Art.126. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1986).

<sup>6</sup> O Distrito é uma unidade administrativa constituída por um grupo de casas com interesses comuns, mas que não reúnem as condições exigidas para serem Província. Depende diretamente do Superior Geral ou do Superior Provincial. É administrado por um Superior de Distrito. Art.127. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1986).

sediada em Brasília, Distrito Federal, e tem por objetivo “criar sinergias e articular projetos e processos entre suas associadas”. (UMBRASIL, 2015).

A UMBRASIL possui um novo Plano Estratégico projetado para o período de 2015 a 2021, que dinamiza a atuação do Brasil Marista e traz no seu escopo a missão, a visão, os valores, o mapa estratégico, contendo quatorze objetivos estratégicos. (UMBRASIL, 2014).

## **4.2 Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS): sua história, sua missão**

Toda a instituição tem sua história, sua razão de existir, seu jeito de ser e de se organizar para cumprir sua missão. Na continuidade, procuro descrever alguns elementos históricos, como foi estruturado o novo modelo de governança e o processo de construção e de desdobramento do Planejamento Estratégico da respectiva Província.

### **4.2.1 História e governança**

A Província Marista do Rio Grande do Sul, foi criada em 21 de julho de 2002, surgiu da união das Províncias Maristas de Santa Maria e de Porto Alegre, ambas eram independentes e sua missão na área educacional já era consolidada e reconhecida pela comunidade. A referida Província é formada pelo Distrito Marista da Amazônia e por três mantenedoras: Sociedade Meridional de Educação (SOME), União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE) e União Brasileira de Educação e Assistência (UBEA).

A citada Província é uma organização composta de considerável patrimônio cultural, educacional, religioso, humano e material, que congrega diversas iniciativas apostólicas e compreende a atuação no Rio Grande do Sul e no Distrito Federal. Sua missão envolve 18 Colégios, 10 Centros Sociais, 8 Escolas Sociais, 1 Universidade (PUCRS), 1 Hospital (Hospital São Lucas da PUCRS), além das Comunidades Religiosas, Centros de Formação e de Eventos. Hoje a PMRS conta com mais de 50 mil estudantes, 60 mil atendidos e 10 mil colaboradores. (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Nesse processo de reestruturação organizacional, surge a necessidade de repensar um novo modelo organizacional e de governança e a necessidade de

construir um Plano Estratégico para a PMRS com a finalidade de “buscar maior leveza e agilidade na tomada de decisões”. (CIRCULAR PROVINCIAL, agosto de 2011, p.2).

Nessa perspectiva, o Projeto Educativo do Brasil Marista (UMBRASIL, 2010, p.76) desafia os gestores a serem pessoas de visão, que acompanhem as necessidades dos tempos atuais, inovando e revitalizando a instituição sem perder sua identidade. Assim o referido documento manifesta que: “Os gestores são desafiados a serem pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores Maristas e a guiar outros a vivê-lo”.

Conforme o Relatório do Triênio 2010-2012 da PMRS, em agosto de 2011, foi implementado de forma gradual o novo modelo organizacional e de governança, assim como o primeiro Plano Estratégico da PMRS. Esse processo de construção foi realizado a partir de um longo trabalho que envolveu Irmãos, Leigos, Gestores e uma consultoria externa. (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012a).

A Circular Provincial (agosto de 2011, p.2 - 3) salienta que

O novo Modelo Organizacional estabelece práticas mais atualizadas de gestão ao incluir novas áreas e funções [...]. O governo central assume um posicionamento de liderança estratégico-financeira frente aos empreendimentos, e adota atribuições executivas que priorizam a gestão da PMRS e a maior integração de suas atividades. A estrutura administrativa passa a lidar com temas de interesse da instituição e a prover orientações técnicas aos empreendimentos, garantindo a uniformidade de atuação e a aderência aos interesses da Província. Os empreendimentos da Província são organizados em duas unidades de gestão: uma que contempla a PUCRS e o Hospital São Lucas; e a outra, a Rede de Colégios e Unidades Sociais..

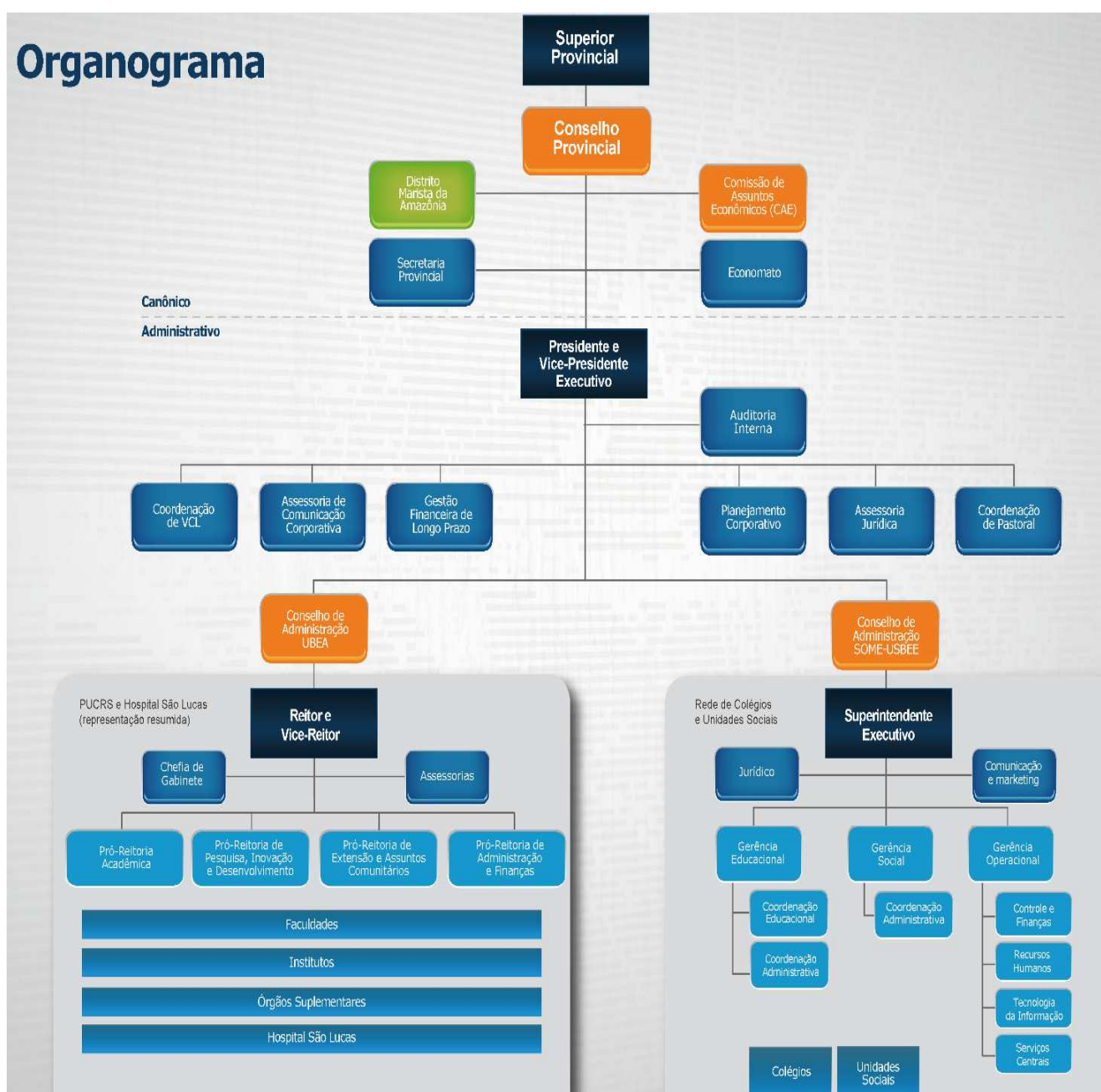
Murad (2012), ao escrever sobre estrutura organizacional, salienta que as organizações estão estruturadas conforme sua natureza, e os sujeitos precisam conhecer e compreender o funcionamento da mesma. O referido autor manifesta:

A estrutura organizacional é necessária, mas não é absoluta. A melhor organização é aquela adequada à tarefa. A autoridade deve ser proporcional à responsabilidade. Ou seja: o que determina um grau mais alto na escala hierárquica não é o privilégio ou jogo político, mas a complexidade do trabalho a realizar e a habilidade de coordenar processos de forma a conduzir a instituição para realizar bem sua missão. (MURAD 2012, p.26).

Ainda Murad (2012, p.26), ao referir-se sobre essa temática professa: “[...] que é necessário tanto o poder formal da autoridade quanto o trabalho em grupo e a participação em diferentes instâncias. E que a estrutura organizacional deve ser a mais leve possível, para ajudar a instituição a manter vivo o seu carisma”.

Na sequência, para um melhor entendimento, apresento a estrutura do Modelo de Gestão e de Governança da PMRS.

Figura 2 - Modelo de Gestão e de Governança da PMRS



Fonte: Escritório de Projetos da Rede de Colégios em julho de 2015.



#### 4.2.2 Plano Estratégico da PMRS – grandes linhas de ação, diretrizes para os empreendimentos

O primeiro Plano Estratégico da PMRS foi construído para um período de dez anos - 2012 a 2022 e com previsão de uma revisão mais profunda no quinto ano de sua execução. O referido plano abarcou todas as frentes apostólicas da PMRS e teve como objetivo “inspirar e alinhar os Planos Estratégicos das Unidades de Gestão - Rede de Colégios e Unidades Sociais e PUCRS/Hospital São Lucas”. (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012b, p. 44).

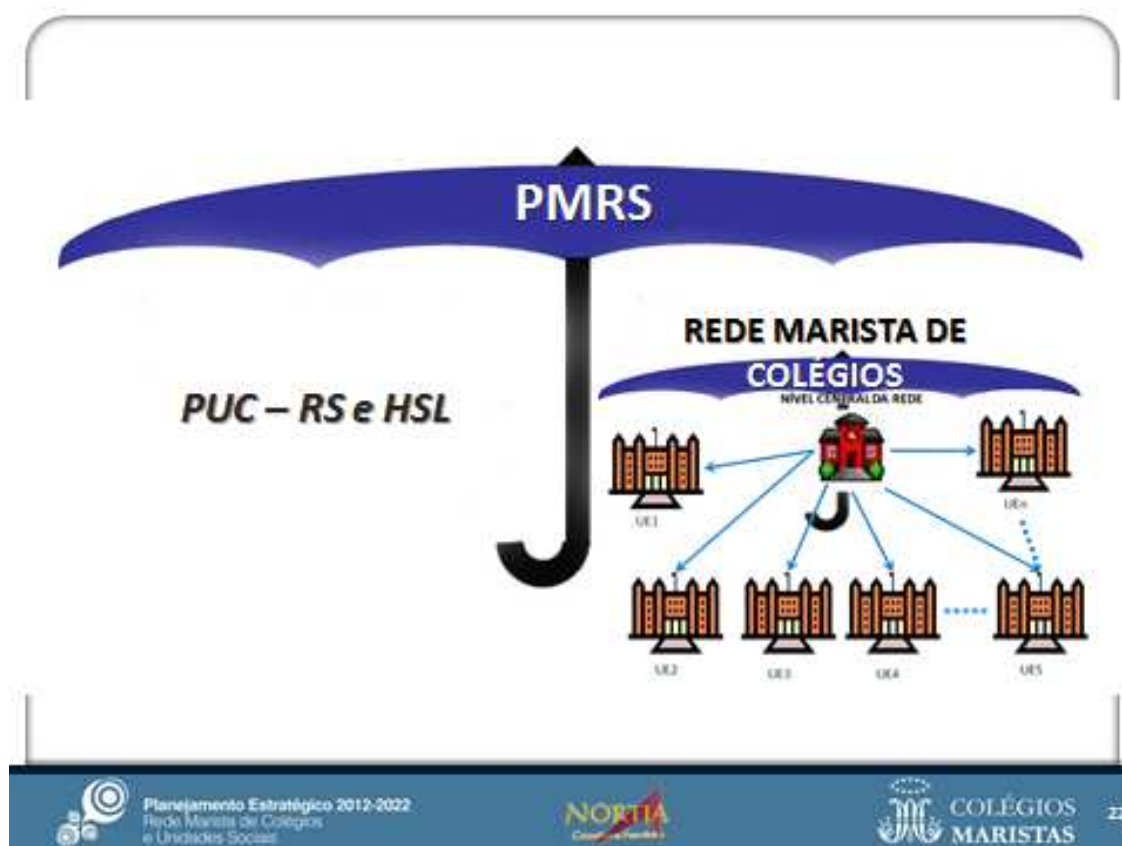
Segundo Oliveira (2014), o planejamento estratégico possui um horizonte maior que o planejamento tático e operacional. O autor, ao falar sobre esse espaçotempo, manifesta que:

[...] o planejamento estratégico sempre pode ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é o fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se caracteriza através da definição de seus objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços da empresa e da dinâmica de mercado em que ela atua, bem como dos meios pelos quais os objetivos são concretizados. (OLIVEIRA, 2014, p.23).

Além disso, Weindling apud Preddy et al., (2006, p. 227) revela diferentes enfoques na implementação do planejamento estratégico na instituição, manifestando: “[...] que o planejamento estratégico não é um conceito, procedimento ou ferramenta único, mas que inclui uma série de enfoques que variam em seu grau de aplicabilidade aos setores públicos e sem fim lucrativos”.

Segue a estrutura do Plano Estratégico da PMRS representado metaforicamente por um guarda-chuva que garante unidade e dá as grandes diretrizes para os empreendimentos.

Figura 3 - Estrutura do PE da PMRS



Fonte: Yuki; Pagano (2014).

Conforme o documento Plano Estratégico 2012-2022 (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012b, p.9), o PE da PMRS traz como missão: “Evangélizar crianças, jovens e adultos, segundo o carisma Marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com uma sociedade justa e fraterna”.

O referido Plano Estratégico tem no horizonte a seguinte visão de futuro “Tornar-se referência no exercício da missão de evangelizar, por meio da educação, no Rio Grande do Sul e no Brasil”. (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012b, p. 9).

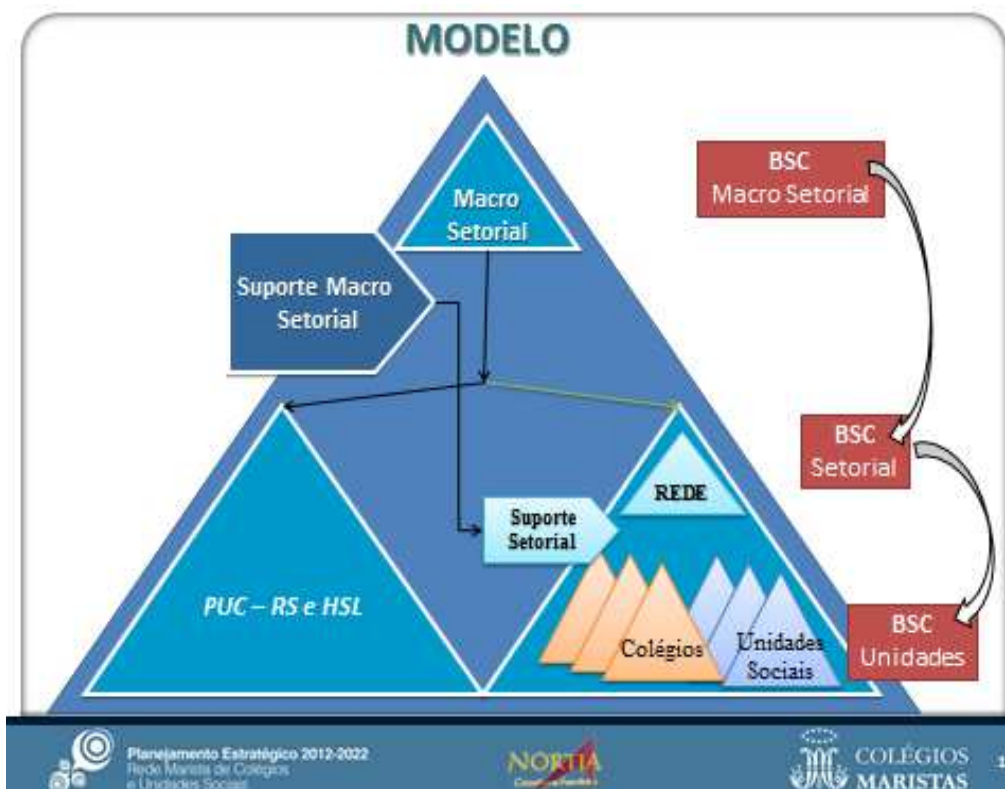
Segundo o documento Plano Estratégico 2012-2022 (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012b, p.9), a ação da PMRS em todas as áreas de atuação será pautada pela missão e deverá respeitar um conjunto de valores institucionais que perpassa toda a organização. Os sete valores são: “Amor ao Trabalho, Audácia, Espírito de Família, Espiritualidade, Presença, Simplicidade e Solidariedade”.

Oliveira (2014, p.68) corrobora com esse posicionamento do documento do Planejamento Estratégico da PMRS ao revelar “[...] que os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as principais decisões”.

Igualmente Murad, (2010, p.87), contribui sobre a importância dos valores institucionais na tessitura da gestão institucional ao expressar que: “[...] é possível e necessário administrar negócios com outra perspectiva, integrando a eficácia da gestão com valores humanos e empenhando-se por uma sociedade justa, saudável e solidária”.

A atuação Marista segue os objetivos e diretrizes estratégicos estabelecidos no Plano Estratégico da PMRS. Cada empreendimento Colégios e Unidades Sociais e PUCRS/HSL possuem os seus planos estratégicos específicos. Todos, porém, alinhados aos propósitos institucionais conforme podemos visualizar na figura.

Figura 4 - Modelo para a construção do PE da Rede



Fonte: Yuki; Pagano (2014).

### 4.3 Rede de Colégios da PMRS

Segundo o Modelo de Gestão e de Governança da PMRS, a rede de Colégios está constituída de duas mantenedoras: União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE) e a Sociedade Meridional de Educação (SOME). Possui sua estrutura executiva estruturada, e suas ferramentas de gestão estão alinhadas com as diretrizes do modelo organizacional e do Plano Estratégico da instituição. Essa estrutura tem como finalidade garantir a unidade, a sinergia e fortalecer a rede nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos e pastorais implicados na efetivação da Missão Marista.

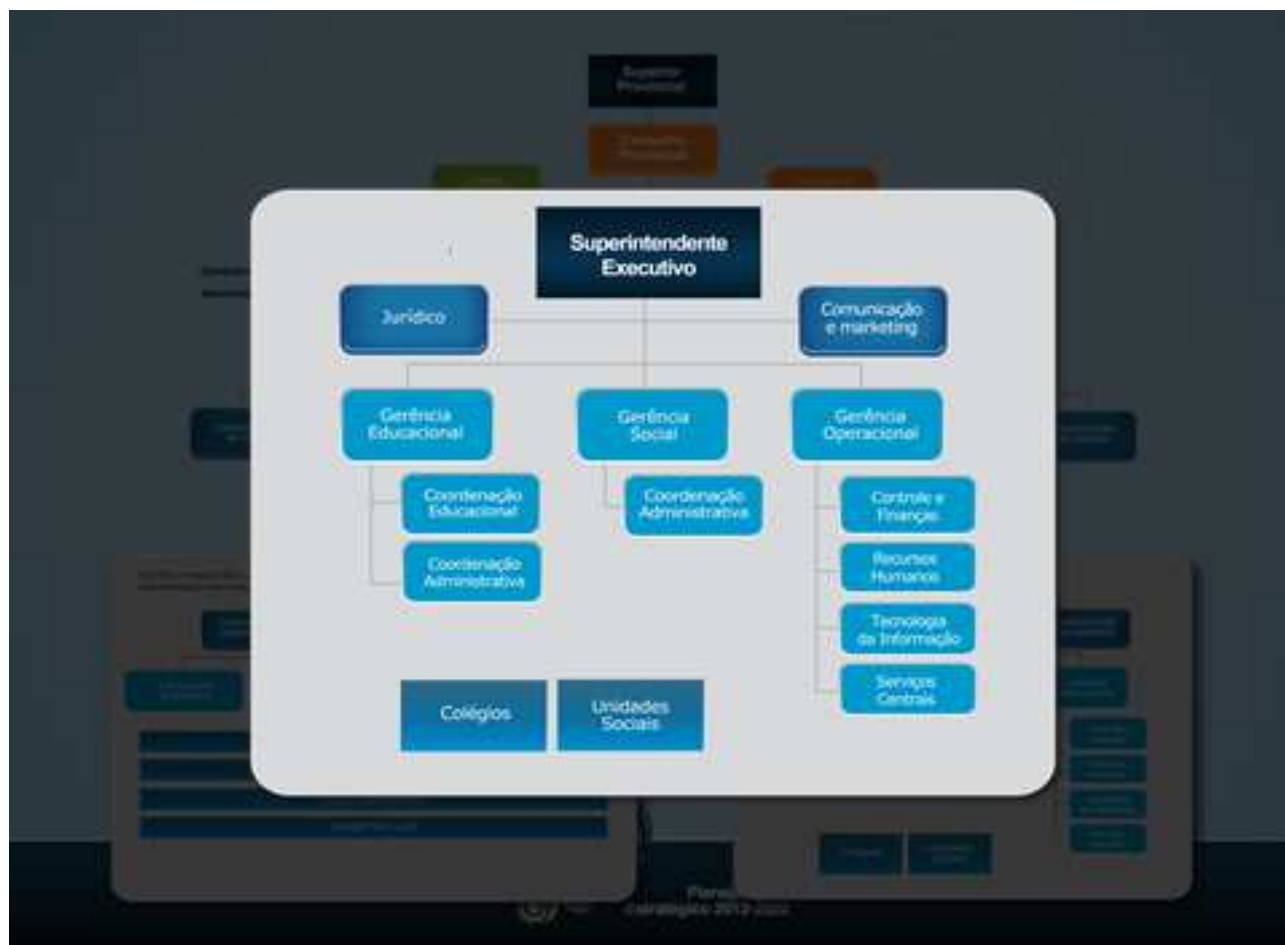
O referido empreendimento, a partir de 2011, passou por uma grande mudança na sua estrutura executiva, dedicando-se ao gerenciamento operacional e estratégico dos Colégios e Unidades Sociais. A superintendência juntamente com as gerências educacional, social e operacional, assume a liderança executiva do empreendimento conforme suas funções e atribuições previstas no modelo. (CIRCULAR PROVINCIAL, 2011).

Segundo Mintzberg et al. (2006, apud Mintzberg, 2006, p.155), manifestam que as mudanças nas organizações respeitam os cenários internos e externos em que estão inseridas. Assim os autores se posicionam que:

[...] nem todas as organizações precisam mudar tudo o tempo todo. O truque é equilibrar mudança com continuidade: fazer quando e onde for necessária, ao mesmo tempo em que se mantém a ordem. Adotar o novo e desfazer-se do velho pode ser a coisa mais moderna a ser feita, mas, em geral, é muito mais eficaz – e também mais difícil – encontrar maneiras de integrar o melhor do novo com o mais útil do velho. Entretanto, há momentos em que uma organização precisa ser mudada de maneira séria e completa.

A seguir, apresento a estrutura executiva do novo modelo organizacional da rede de colégios:

Figura 5 - Estrutura Executiva da Rede de Colégios



Fonte: Material fornecido pelo Escritório de Projetos da Rede de Colégios em julho de 2015.

A Rede de Colégios Marista atende a estudantes da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Atualmente, é formada por vinte e seis Colégios privados. Desses, oito colégios são totalmente gratuitos, acolhem crianças em vulnerabilidade social e são denominados Colégios Sociais, coordenados pela Gerência Social. Os outros dezoito colégios são pagos, atendem a uma clientela da classe média-alta, em que os responsáveis aportam anuidades à instituição pela educação de seus filhos. Esses colégios estão sob a responsabilidade da Gerência Educacional.

Nesse sentido, Lück (2006, p.109) salienta sobre a importância da transparência na gestão buscando a unidade na diversidade. Ademais, a autora expressa que:

A abertura e divulgação do modo de agir das ideias que sustentam as ações, dos resultados pretendidos, dos interesses a serem atendidos, constituem-se em condição para que demais membros da comunidade escolar possam apoiar essas ações, em vez de ser indiferentes a elas ou boicotá-las, como às vezes acontece. Essa abertura e divulgação se expressam numa transparência de atitudes e significados.

Os colégios têm sua proposta pedagógica, pastoral e administrativa inspirada no fundador do Instituto Marista São Marcelino Champagnat que após quase duzentos anos de fundação, responde aos anseios dos tempos atuais de uma forma atualizada desenvolvendo habilidades e competências nas crianças, jovens e adultos com a finalidade de contribuir na formação do sujeito em todas as suas dimensões. (UMBRASIL, 2010).

Como minha pesquisa está voltada para o Planejamento Estratégico dos 18 colégios da Rede e tem como campo empírico o Colégio Marista Ipanema, na sequência aprofundarei o processo de construção e desdobramento do PE da Rede de Colégios da PMRS e do Colégio Marista Ipanema.

#### 4.3.1 Planejamento Estratégico da Rede de Colégios de PMRS: um jeito de revitalizar a missão

Toda a instituição tem sua história, sua razão de existir, seu jeito de ser, de intuir, de se organizar e de gerenciar os diferentes cenários que se apresentam buscando estrategicamente sua perenidade sem perder sua identidade.

A rede de colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul elegeu o Planejamento Estratégico como um mapa a ser seguido pelos diferentes sujeitos que integram a organização, com a finalidade de atingir seus objetivos, organizar seus processos sendo mais assertivo e garantindo sua vitalidade. Segundo Braga e Monteiro (2005, p.19):

O Planejamento estratégico é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza. O Planejamento estratégico deve produzir respostas consistentes a três questões fundamentais: Onde estamos? Aonde queremos chegar? Como vamos chegar lá?

Ademais, o Projeto Educativo do Brasil Marista *nosso jeito de conceber a educação básica*, traz as grandes diretrizes educacionais e administrativas a serem seguidas pelos colégios do Brasil Marista. O referido documento manifesta que

A gestão estratégica é parâmetro para as ações e os procedimentos a serem realizados tendo em vista a Missão Institucional, as demandas do cenário atual, as configurações do mercado educacional, os públicos atendidos e a excelência dos serviços prestados nas escolas. (UMBRASIL, 2010, p.72).

Nessa perspectiva, procuro, como pesquisador que atuou como gestor, trazer algumas informações da caminhada dessa rede de educação básica, que nos últimos anos vem utilizando o Planejamento Estratégico como uma das ferramentas de gestão para organizar seus processos, focar no estratégico e atingir sua missão.

A Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul, anterior ao ano de 2005, não possuía uma estrutura organizacional e uma ferramenta de gestão comum para acompanhar as principais estratégias com seus respectivos indicadores pedagógicos e administrativos. Cada colégio possuía suas metas e seus indicadores, cada gestor com sua singularidade tinha seu modo próprio de gerir, de intuir, de deliberar, de analisar os dados e de tomar as decisões.

Importante ressaltar que, em 2005, a diretoria da Província Marista do Rio Grande do Sul, com a finalidade de revitalizar e de fortalecer a proposta educativa, de buscar o equilíbrio financeiro, implementou um Plano Estratégico único para os colégios da rede. Assim, definiu o Campo de Ação, a Visão, a Missão, os Princípios, os Objetivos e as estratégias com seus devidos indicadores que nortearam a caminhada dos colégios no período de 2005 a 2010. (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Cabe salientar que esse Plano Estratégico (PE) (2005/2010) foi construído pelos gestores da mantenedora e dos colégios. Os mesmos definiam com a Diretoria quais os projetos estratégicos que deveriam ser implementados nos colégio tendo presente o contexto de cada unidade.

Em 2012, a Rede de Colégios da PMRS lançou seu novo Plano Estratégico para os próximos dez anos, 2012 a 2022. Esse plano foi construído com a participação dos gestores do empreendimento e acompanhado por uma consultoria externa, alinhado com a estrutura e as diretrizes<sup>7</sup> propostas pelo Plano Estratégico da PMRS 2012-2022 para esse empreendimento. (REDE DE COLÉGIOS MARISTAS, 2012).

---

<sup>7</sup> Diretrizes pautadas pelo Plano Estratégico da PMRS 2012 – 2022 para a Rede de Colégios: sustentabilidade, melhoria nos resultados acadêmicos, inovação e ampliação dos colégios da rede. (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012b, p.21). Plano Estratégico 2012-2022. Resumo de Referência.

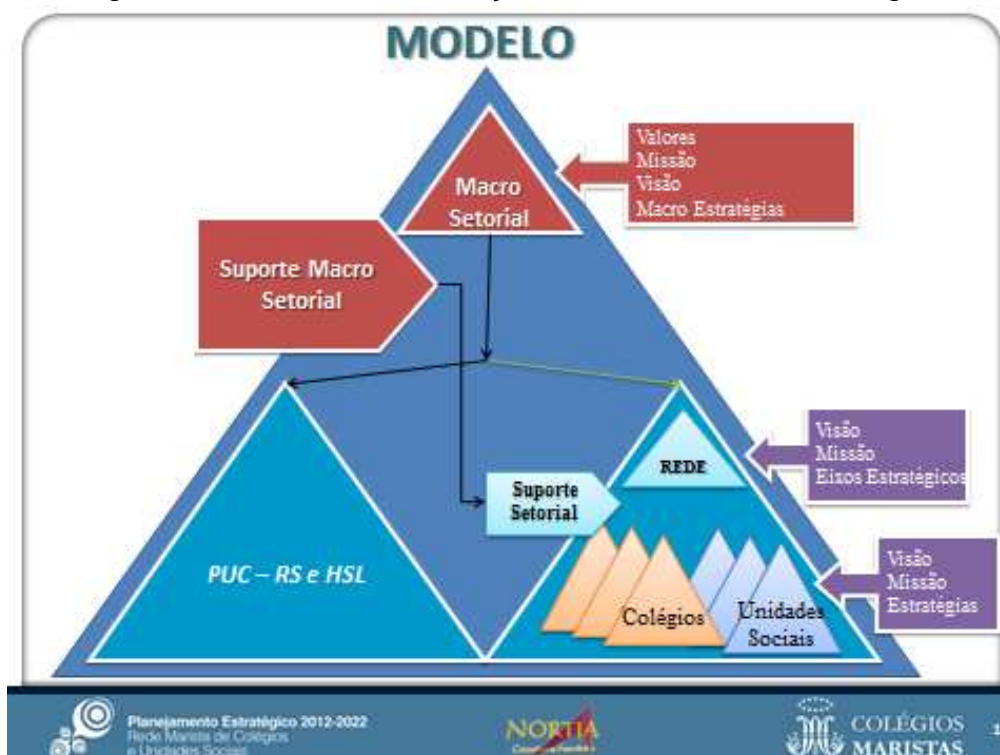
Essa concepção de envolver as lideranças no processo de construção de documentos estratégicos dialoga com Lück (2011) quando, ao falar sobre gestão, salienta a importância de mobilizar os sujeitos das instituições em prol de objetivos comuns, pois a educação é resultado de movimentos complexos de interrelações transpassadas por uma teia de significado que respeita a singularidade e o conhecimento dos atores implicados nesse processo. Para Lück (2011, p.21), a gestão é:

[...] um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promova a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos da unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais.

Igualmente, Oliveira (2014) manifesta que o PE é de responsabilidade dos gestores da instituição que devem participar ativamente em todas as etapas do processo de construção, desdobramento e acompanhamento do plano.

Na continuidade, podemos visualizar o modelo de construção adotado pela rede de colégios sustentado pelo Plano Estratégico da PMRS 2012-2022.

Figura 6 - Modelo de construção do PE da Rede de Colégios



Fonte: Yuki, Pagano (2014).



Sendo a Missão expressão da existência da instituição, a Rede de Colégios reafirma, no Manual do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios 2012/2022, (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013, p.16) sua missão: “Promover uma educação evangelizadora de qualidade, por meio de processos criativos e inovadores, segundo o carisma marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com a construção de uma sociedade justa e fraterna”.

A Visão traduz as expectativas e o futuro desejado pela instituição. Desse modo, o Plano Estratégico da Rede de colégios tem como horizonte: “Seremos rede líder em educação integral e desenvolvimento social de excelência, por meio de um processo inovador e compromisso com o crescimento e sustentabilidade”. (REDE DE COLÉGIOS E UNIDADES SOCIAIS, 2012, p.17).

O referido documento salienta que a Rede de Colégios adota os mesmos valores assumidos pela PMRS em seu Planejamento Estratégico 2012-2022, assim reafirmando: “Amor ao Trabalho, Audácia, Espírito de Família, Espiritualidade, Presença, Simplicidade e Solidariedade”. (REDE DE COLÉGIOS MARISTAS E UNIDADES SOCIAIS, 2012, p.20).

A matriz SWOT de uma organização define seus status atual do ponto de vista de possibilidade de inserção. O Manual do Planejamento Estratégico 2012-2022 sinaliza que a rede de colégios utilizou a matriz SWOT como ferramenta diagnóstica. A referida matriz demonstra que a rede de colégios, se encontra em uma situação de desenvolvimento, por possuir oportunidades e pontos fortes potenciais para o crescimento.

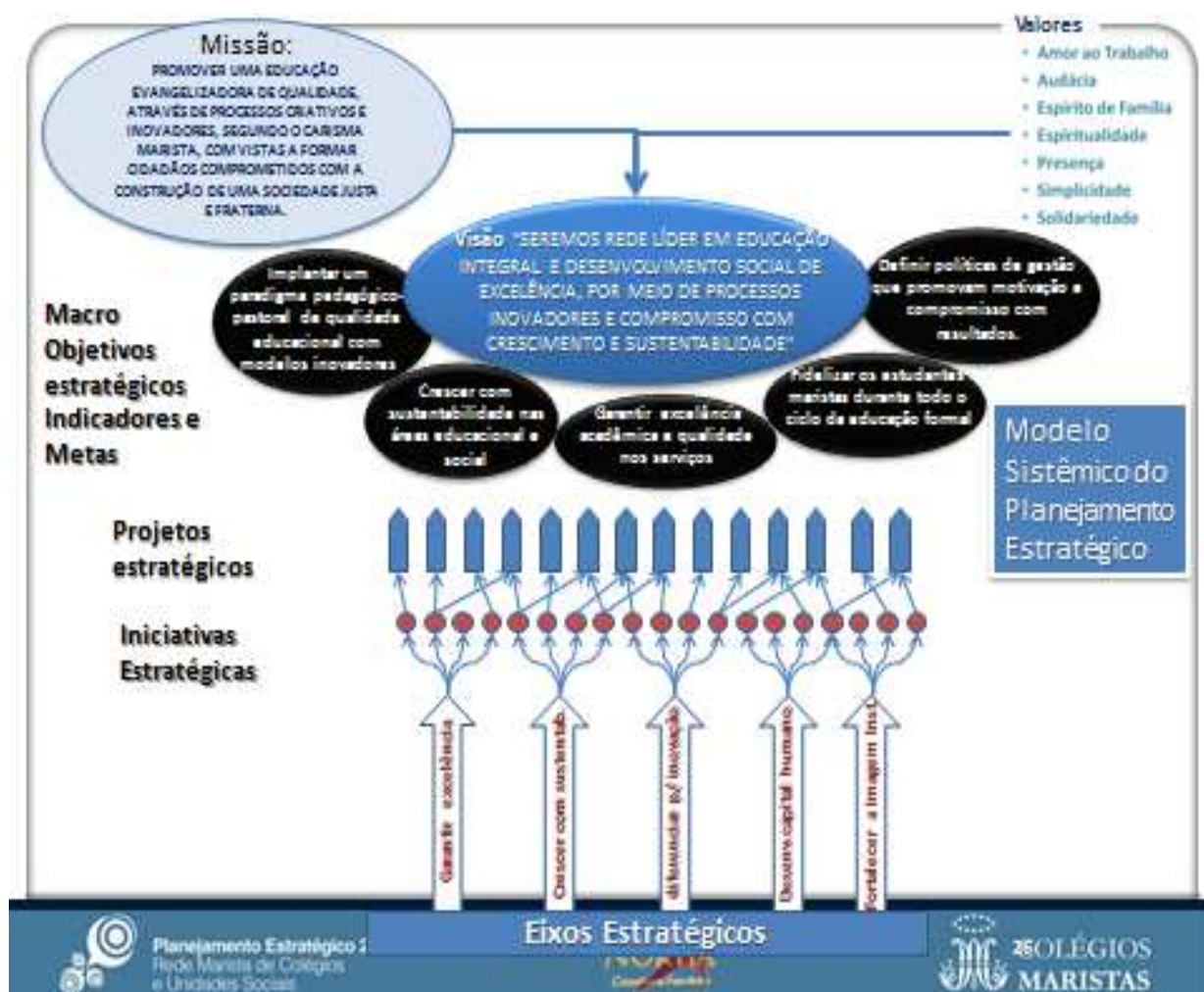
Essa abordagem da matriz SWOT se aproxima do que Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.36), professa na Escola do Design, sendo a mais influente na formulação da estratégia, buscando atingir as capacidade internas e as possibilidades externas. Ademais, a referida escola traz “[...] a famosa noção de SWOT - a avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weaknesses) da organização à luz das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threats) em seu ambiente”.

O referido Plano Estratégico aponta cinco macro-objetivos construídos a partir de sua visão e, para atingi-los, foram construídos cinco opções estratégicas desdobradas em quatorze iniciativas estratégicas e doze projetos estratégicos. Segundo o Manual do Planejamento Estratégico 2012-2022 (2012, p.40):

As Opções Estratégicas congregam e articulam as Iniciativas Estratégicas. A partir disto, a definição dos projetos que garantem a realização do novo planejamento é desdobrada, construindo as linhas mestras de atuação emergencial e futura, para a realização da visão da Rede. Ao fazer estas definições, a Rede criou, juntamente com seus gestores, uma série de projetos que devem impulsionar e remodelar a forma como o empreendimento deve ser conduzido.

Para uma maior compreensão do processo de construção do Plano Estratégico da Rede de Colégios, trago o modelo sistêmico do Plano Estratégico da Rede.

Figura 7 - Modelo sistêmico do PE de Rede de Colégios



Fonte: Yuki, Pagano (2014).

O empreendimento adota o Balanced Scorecard (BSC), como metodologia para implementar e acompanhar o Plano Estratégico da rede criando sinergia com a metodologia adotada pelo Plano Estratégico da PMRS. Com a utilização desse sistema, a rede acompanha os resultados e os impactos do desenvolvimento do

plano estratégico, através de indicadores. (REDE DE COLÉGIOS MARISTAS E UNIDADES SOCIAIS, 2012).

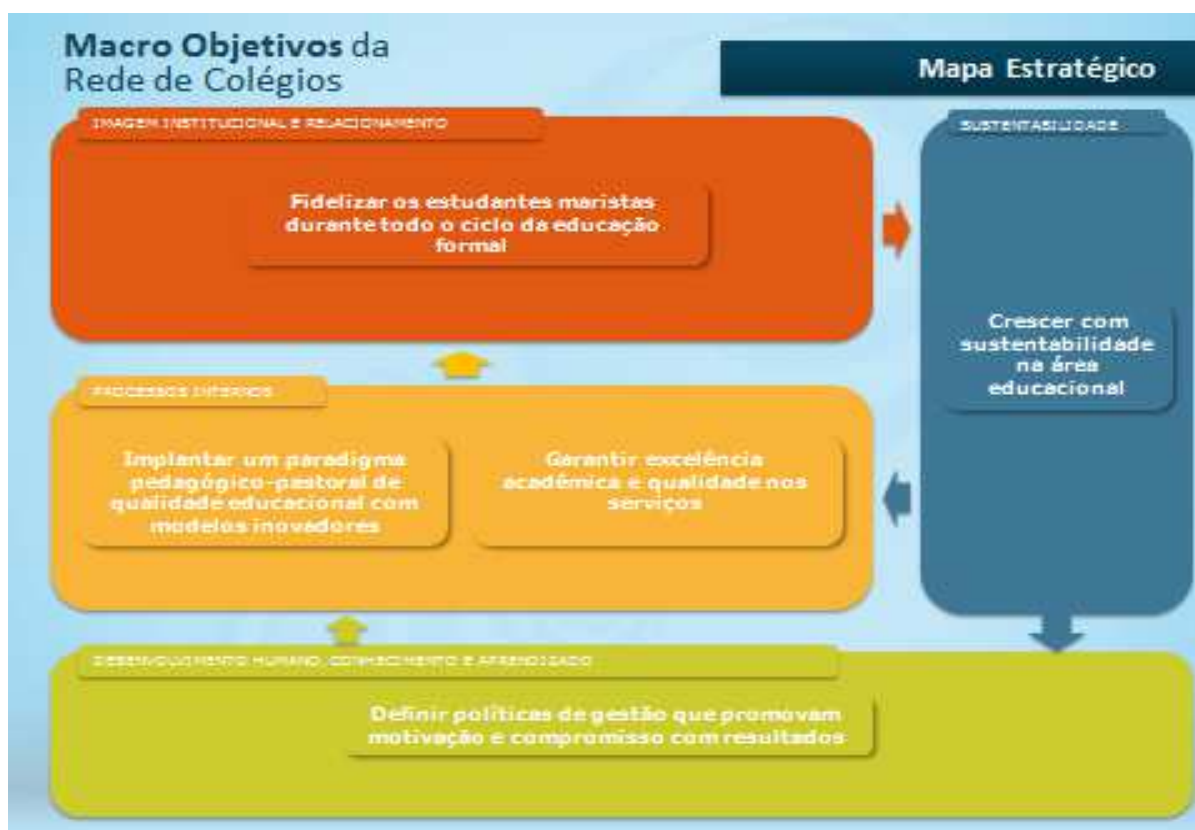
O referido sistema foi desenvolvido por Norton e Kaplan, em 1992. Segundo os seus criadores, o BSC possibilita acompanhar o resultado e o impacto do desenvolvimento do planejamento estratégico, através de indicadores de desempenho. Esse sistema está estruturado em quatro perspectivas conectadas aos objetivos estratégicos, são elas: perspectiva financeira; perspectiva dos clientes; perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento. Além disso, essas quatro perspectivas permitem um equilíbrio entre indicadores que traduzem a missão e a estratégia como um todo. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nessa perspectiva, o BSC é um mecanismo para a implementação da estratégia e não para sua formulação, pois segundo Kaplan e Nortan (2001, p.348), “O Balanced Scorecard ajuda a organização a mobilizar-se para a mudança, concentrando e alinhando na estratégia todos os seus recursos e atividades, de modo a assegurar um desempenho extraordinário”.

Conforme o Manual do Planejamento Estratégico 2012-2022, a estrutura do BSC foi adaptada ao modelo de gestão da rede de colégios. A perspectiva financeira passou a ser chamada de sustentabilidade; a perspectiva de clientes passou a ser denominada de imagem institucional e relacionamento; a perspectiva de processos internos se manteve e a perspectiva de aprendizagem e crescimento passou a ser nomeada de desenvolvimento humano, conhecimento e aprendizado. O layout de disposição das perspectivas também foi adaptado, buscando desvincular a perspectiva financeira do alvo principal do planejamento estratégico.

Assim, o plano estratégico da rede de colégios ficou delineado da seguinte maneira no mapa do BSC:

Figura 8 - Mapa do BSC da Rede de Colégios



Fonte: Rede de Colégios Maristas e Unidades Sociais (2012, p.55).

Conforme o manual do planejamento estratégico 2012-2022, o acompanhamento do Plano Estratégico da rede de colégios é realizado pelo Comitê Gestor<sup>8</sup> do Planejamento, sob a coordenação da Superintendência Executiva e com o apoio do Escritório de Projetos<sup>9</sup>. Assim, o acompanhamento geral dos planejamentos dos colégios se dará, também, pelo Comitê Gestor, que tem por função, avaliar a caminhada de cada um dos colégios no seu processo de Plano Estratégico.

Nessa trajetória, cabe salientar que cada colégio construiu seu PE tendo como norte as diretrizes do PE da rede de colégios e conseqüentemente alinhado com o PE da Província.

<sup>8</sup> Comitê Gestor do PE é formado pelos gerentes e coordenadores da rede de colégios e por pessoas convidadas, tendo como atribuição acompanhar a execução e o desdobramento do planejamento da rede como um todo. (REDE DE COLÉGIOS E UNIDADES SOCIAIS, 2012).

<sup>9</sup> Escritório de Projetos é um setor da estrutura executiva, ligado à Superintendência, constituído por um grupo de profissionais que acompanha o PE dos colégios, unidades sociais e estrutura executiva, seus projetos e indicadores por meio de reuniões mensais com as equipes gestoras. (REDE DE COLÉGIOS E UNIDADES SOCIAIS, 2012).

Devido ao considerável número de unidades (18 escolas), e da metodologia adotada para construção do PE, os colégios foram divididos em quatro grupos distintos, assim denominados: Colégio Marista Rosário, Colégio Marista João Paulo II, Grupo (G7) e Grupo (G9)<sup>10</sup>.

Dessa forma, os gestores do empreendimento da rede de colégios e os consultores puderam acompanhar e assessorar a construção dos planos estratégicos, considerando os cenários onde cada uma das escolas estava inserida, suas necessidades e peculiaridades, projetando sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos para dar conta da viabilidade da obra Marista naquela comunidade. A missão de cada colégio foi desdobrada em cada realidade mantendo o foco na missão da rede de colégios. Os valores institucionais são imutáveis, permanecendo os mesmos em todos os empreendimentos da PMRS.

No período de novembro de 2012 a setembro de 2013, foi construído o PE, dos colégios Rosário, João Paulo II e do G7, envolvendo gestores da mantenedora e dos colégios, sob a orientação de consultores externos. Neste período, o Plano de cada colégio foi aprovado pela mantenedora e lançado oficialmente em cada unidade. Em outubro de 2013 a agosto de 2014, foi construído o PE do G9, seguindo a mesma metodologia descrita anteriormente.

Cabe ainda destacar que a construção e o desdobramento do Plano Estratégico dos colégios estão ancorados no Plano Estratégico da Rede de Colégios e no Projeto Educativo do Brasil Marista que, segundo o manual do planejamento estratégico 2012-2022, (2012, p.8), é “o guia para as escolhas que fazemos do ponto de vista prático e teórico, seja na área administrativa, seja na área pedagógico-pastoral”.

---

<sup>10</sup> Os dois colégios (Rosário e João Paulo II) com maior número de estudantes foram assessorados separadamente e os outros 16 colégios foram divididos em dois grupos tendo como critério o número de estudantes, receita líquida e resultados acadêmicos. Os colégios que formam o Grupo (G7) são: Colégio Marista Ipanema, Colégio Marista Conceição, Colégio Marista Santa Maria, Colégio Marista Pio XII, Colégio Marista Assunção, Colégio Marista Champagnat, Colégio Marista São Luís. O Grupo G9 é formado pelos colégios: Colégio Marista Santo Ângelo, Colégio Marista Maria Imaculada, Colégio Marista Sant’Ana, Colégio Marista São Francisco, Colégio Marista Nossa Senhora Medianeira, Colégio Marista Nossa Senhora Aparecida, Colégio Marista São Pedro, Colégio Marista Graças, Colégio Marista Roque Gonçalves). Fonte: informações fornecidas pelo Escritório de Projeto da Rede de Colégios. Julho de 2015.

## **5 COLÉGIO MARISTA IPANEMA: LOCO DE MISSÃO**

Esse capítulo descreve o processo de construção e participação dos diferentes segmentos do Colégio Marista Ipanema no Planejamento Estratégico. Utilizei a análise documental trazendo presente alguns documentos estratégicos do colégio que descrevem como foi concebido e desdobrado o Planejamento Estratégico do referido colégio.

Do mesmo modo, busquei através de entrevistas, mensurar a efetivação do Planejamento Estratégico com a prática cotidiana dessa comunidade educativa. Assim, meus argumentos tiveram como fio condutor os diferentes cenários que envolvem esse educandário.

### **5.1 Planejamento Estratégico: um jeito de articular a estratégia para atingir a visão futura**

O Colégio Marista Ipanema, integra a Rede de Colégios da PMRS e pertence à Mantenedora União Sul Brasileira de Educação e Ensino – USBEE. Fundado em 2007, o Colégio é o mais novo educandário da rede. Está localizado no Bairro Ipanema, na Zona Sul do Município de Porto Alegre.

O referido colégio atende a estudantes de todos os níveis de ensino da Educação Básica: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Atualmente, possui mais de 900 estudantes e conta com aproximadamente 100 educadores para atender às diferentes demandas e fazer acontecer sua proposta pedagógica. (COLÉGIO MARISTA IPANEMA, [2015?]).

Cabe ressaltar que a estrutura da rede de colégios sinaliza as grandes diretrizes educacionais e administrativas que são implementadas nos Colégios, com a finalidade de construir sinergia e coesão em todas as ações estratégicas proposta pela rede.

Importante trazer presente que as diretrizes educacionais e administrativas são preconizadas no Projeto Educativo do Brasil Marista e são seguidas pelos colégios, respeitando o meio em que está inserido. O referido documento manifesta que o modelo de gestão da educação básica engloba a gestão estratégica e compartilhada.

Assim, conforme o Projeto Educativo do Brasil Marista (UMBRASIL, 2010, p.72) a gestão estratégica e compartilhada tem por finalidade:

Cumprir a missão, a visão e os objetivos institucionais de modo a garantir à perenidade da missão marista, do serviço e do negócio, sua sustentabilidade econômico-financeira, a qualidade educacional, o clima organizacional das escolas e da Rede, o respeito às necessidades das escolas e a qualidade de vida de seus colaboradores.

Tal documento e suas diretrizes contribuíram na construção do PE do Colégio Marista Ipanema. Cabe trazer presente que em 2013 foi construído o primeiro plano estratégico ancorado nas orientações da rede e nos valores institucionais. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013).

Os Planejamentos Estratégicos de cada colégio estão, portanto, ancorados nas diretrizes da Rede, herdando alguns elementos, como é o caso dos valores Institucionais. Além deste elemento de gestão estratégica, o plano dos colégios se inspira na Proposta Pedagógica Marista, materializada no Projeto Educativo do Brasil Marista (2010), que fundamenta toda a prática educacional da Missão Marista no país. [...] Assim, é importante registrar os elementos do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios que alicerçam e validam as escolhas do Colégio. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013, p.8).

Conforme o Manual Executivo do Planejamento Estratégico 2012 – 2022, do Colégio Marista Ipanema, o seu plano estratégico foi construído de forma coletiva, envolvendo uma representatividade dos diferentes segmentos do Marista Ipanema, acompanhado pelos gestores da rede de colégios e assessorado por uma consultoria externa. Desse modo, manifesta-se o superintendente da rede de colégios ao escrever sobre esse processo de construção e desdobramento Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013, p.5):

A composição deste plano envolveu muitas pessoas, num processo de aprendizado e construção coletiva. Além de desafiador, foi um jeito novo de se pensar o posicionamento futuro do colégio, pois, pela primeira vez, a comunidade educativa foi convocada a desenvolver um plano específico para seu colégio, à luz do que almeja a Rede de Colégios e Unidades Sociais, para o decênio 2012-2022.

Esse posicionamento de buscar, criar sinergia entre os diferentes atores proposta pelo Manual Executivo do Planejamento Estratégico 2012 – 2022 do Colégio Marista Ipanema dialogam com Lück (2011) quando a referida autora salienta que uma gestão democrática e participativa está integrada ao

compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisões nos diferentes níveis e segmentos do sistema de ensino e, ao mesmo tempo, as lideranças procuram estar comprometidas com os mesmos objetivos e compartilhar os mesmos credos e informações.

Nesse sentido, toda a instituição tem sua identidade, sua razão de existir e desempenha sua missão na sociedade. O Colégio Marista Ipanema, inspirado no carisma do instituto e nas diretrizes da rede, traz como missão: “Promover Educação Integral, por meio de processos pedagógico-pastorais inovadores de excelência, com vistas à qualidade de vida, comprometidos com uma sociedade justa e fraterna”. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013, p.11).

A visão estabelece a direção e a perspectiva futura da instituição tendo presente a realidade em que está inserida. Nesse horizonte, o colégio propõe como visão de futuro: “Seremos líder em educação de excelência, por meio de processos pedagógico-pastorais inovadores, comprometidos com a ética, sustentabilidade e a qualidade de vida”. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013, p.12).

Essa concepção se ancora na quarta escola estratégica proposta por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.128) denominada escola empreendedora que contribui para o entendimento da concepção de visão, quando os autores salientam: “Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma ideia guia”.

Os valores estão no DNA da Instituição e presentes no modo de agir dos colaboradores. Segundo o Manual do Planejamento Estratégico (2013, p.13), o colégio assume os mesmos valores adotados pela Província Marista do Rio Grande do Sul e pela rede de colégios. Assim, os sete valores assumidos pelo educandário são: “amor ao trabalho, audácia, espírito de família, espiritualidade, presença, simplicidade, solidariedade”.

O diagnóstico estratégico é a análise do ambiente interno e externo, procurando olhar para os diferentes cenários em que se encontra a instituição. Para construir o diagnóstico estratégico do Marista Ipanema, a rede contratou uma empresa<sup>11</sup> de pesquisa que forneceu elementos do cenário interno e externo do

---

11 Empresa de pesquisa Litz – Estratégia e Marketing ou consultoria, pesquisa e conhecimento: localizada em Londrina, Paraná realizou pesquisa do mercado interno e externo do colégio.



colégio e, também, utilizou a base histórica de informações das últimas Avaliações institucionais, com a finalidade de ajudar as lideranças a construírem com mais assertividade o diagnóstico estratégico. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013).

Os referidos instrumentos sinalizaram alguns pontos positivos como o crescimento constante do número de alunos em todos os níveis de ensino do colégio. Por outro lado, apontam alguns sinais de alerta, como, por exemplo: o índice de transferência, o percentual de reprovação, o desempenho no ENEM e vestibular e o percentual de rotatividade dos recursos humanos. Esses e tantos outros indicadores trazidos por essas pesquisas, a partir do Plano Estratégico, podem tornar-se grandes oportunidades de melhoria levando ao reposicionamento do Marista Ipanema.

Para ilustrar a realidade descrita anteriormente, apresento na sequência uma tabela contendo indicadores do referido colégio.

Tabela 1 - Indicadores do Colégio Marista Ipanema

	2007 Fundação do Colégio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de alunos	291	425	550	622	727	810	876	874	903
Nº de captação	291	179	211	210	209	197	222	188	180
% de reprovação	2,7	1,9	1,6	6,1	1,1	2,0	4,38	1,03	--
Colocação no ENEM no RS <sup>12</sup>	--	--	--	--	--	133 <sup>o</sup>	132 <sup>o</sup>	149 <sup>o</sup>	--
Nº de transferências	--	70	97	82	116	81	155	137	--
Turn Over				35,80	55,74	45,85	34,51	56,56	--

Fonte: Escritório de Projetos da Rede de Colégios e gerência educacional, julho de 2015.

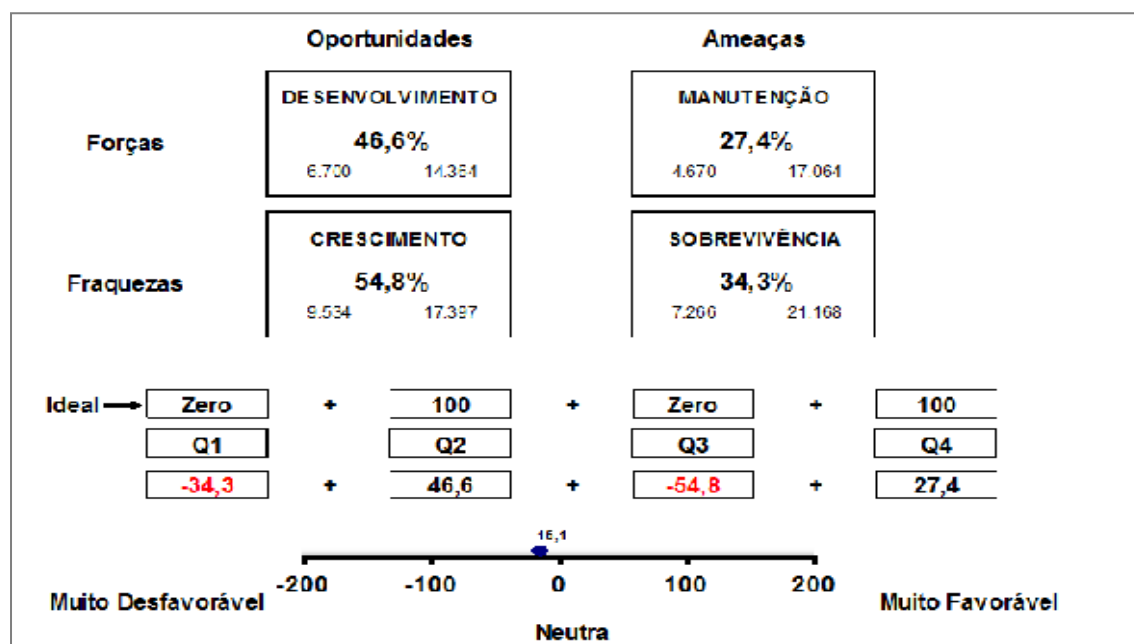
12 Colocação no ENEM: Conforme a Gerência Educacional da Rede de Colégios da PMRS esse indicador não era monitorado nos primeiros anos como uma informação estratégica. Fonte: informações fornecidas pela secretaria da Gerência Educacional, julho de 2015.

Segundo a pesquisa Estratégia e Marketing Litz (2012), a Região sul de Porto Alegre, possui alto poder aquisitivo e demanda escolas com excelência em todos os atributos, infraestrutura adequada, novas tecnologias, qualidade acadêmica e constante inovação. Portanto, a referida pesquisa sinaliza que “é indicado uma atenção especial ao Ipanema, em função do seu estado atual, seus concorrentes e o potencial da região na qual está inserido”. (ESTRATÉGIA E MARKETING LITZ, 2012, p.49).

A partir das diferentes informações disponibilizadas pelas pesquisas, o colégio realizou a análise da matriz SWOT, tendo presente o ambiente interno - pontos fortes e fracos e o ambiente externo - ameaças e oportunidades. O resultado do cruzamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sinalizaram que o Colégio Marista Ipanema se encontra no quadrante de crescimento, por possuir muitas oportunidades e também muitos pontos fracos a serem superados. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013).

Esse cenário está expresso na matriz de postura do Marista Ipanema apresentada pelo Manual do Plano Estratégico do Colégio (2013, p. 19).

Figura 9 - Matriz de postura do Colégio Marista Ipanema



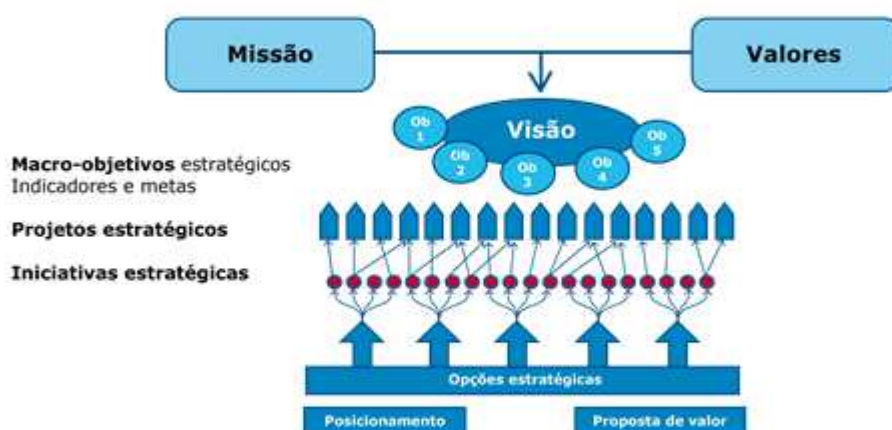
Fonte: Manual do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013).

Nesse contexto, o Plano Estratégico do Marista Ipanema nomeou quatro marco-objetivos, procurando traduzir as aspirações futuras presentes na visão do colégio, balizadas por quatro opções estratégicas conectados com as pretensões almejadas por todas as perspectivas do BSC. As opções estratégicas foram desdobradas em cinco iniciativas estratégicas e essas em doze projetos estratégicos. De tal modo, o documento Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013, p.22) manifesta que:

A partir da definição dos elementos de base do plano e das análises realizadas, foi desenvolvido o processo de formulação da estratégia. Assim, os Eixos, Iniciativas, Macro-objetivos e Objetivos Estratégicos foram desenvolvidos tendo como base a análise do ambiente e a definição do posicionamento do colégio

Na sequência, podemos visualizar a estrutura do modelo sistêmico de construção e de desenvolvimento do plano estratégico do Colégio, tendo presente que seguiu as mesmas diretrizes do modelo adotado pela rede, ficando desse modo constituído.

Figura 10 - Modelo de construção e desenvolvimento do PE do Colégio Marista Ipanema



Fonte: Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013, p. 32).

Segundo o manual do planejamento estratégico, o colégio adota o Balanced Scorecard (BSC) como metodologia para implementar e acompanhar o seu Plano Estratégico. O Marista Ipanema utiliza esse método para acompanhar os resultados e os impactos do desenvolvimento do plano estratégico, por meio de indicadores de desempenho definidos estrategicamente. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013).

Conforme mencionado anteriormente, o BSC possui quatro perspectivas e, Kaplan e Norton (1997, p.9 -11), salientam que esse sistema Balanced Scorecard ajuda a viabilizar quatro processos críticos nas organizações: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A seguir, apresento como ficou estruturado o plano estratégico do colégio Marista Ipanema no mapa do BSC:

Figura 11 - Mapa do BSC do Colégio Marista Ipanema



Fonte: Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013, p. 31).

A gestão do plano estratégico do colégio está primeiramente sob a responsabilidade da direção e da equipe diretiva. Para dar mais leveza na operacionalização, foram constituídos três grupos diferentes de trabalho com funções e atribuições específicas: Direção, Equipe Líder do Planejamento Estratégico (ELPE)<sup>13</sup> e Equipes de Projetos<sup>14</sup>. O Manual do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013, p. 33) enfatiza a importância de envolver a comunidade educativa nesse processo de desdobramento e acompanhamento do plano estratégico:

O planejamento estratégico, em cada um dos colégios, está sob a responsabilidade da direção e de toda a equipe diretiva (Conselho Técnico-Administrativo-Pedagógico). Para viabilizá-lo, é necessário envolver o maior número de pessoas possíveis, estando elas engajadas no desenvolvimento e apropriação em relação ao plano. Esse é o grande desafio de cada um dos gestores dos colégios. Para dar conta disso, sugerimos que sejam realizadas reuniões periódicas tanto para a gestão dos projetos, quanto para avaliação do andamento do planejamento.

Cabe salientar que em uma visão macro, esse processo de gestão do Plano Estratégico do Marista Ipanema é acompanhado pela gerência educacional, apoiada pelo escritório de projetos e, periodicamente, o comitê gestor e a superintendência recebem um documento contendo o panorama da caminhada do colégio.

---

<sup>13</sup> Equipe Líder do Planejamento Estratégico – ELPE: tem a função de operacionalizar e garantir que os projetos e o planejamento se mantenham ativos dentro do colégio. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013).

<sup>14</sup>Equipes de Projetos: Segundo o manual estratégico do colégio as equipes de projetos são repensáveis pelo desdobramento e implementação dos projetos estratégicos no colégio. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013).

## 6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA: UM OLHAR DESVELADO DOS SUJEITOS

Este capítulo tem por objetivo compreender o nível de participação dos sujeitos no processo de construção e desdobramento do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema. Apresenta os resultados e as dimensões dos dados das entrevistas alinhados com os dados da análise documental e do referencial teórico. Está estruturado a partir de quatro categorias: participação, evidências, gerenciamento e contribuições.

Na sequência, trago alguns achados, convergências e divergências que encontrei por ocasião das entrevistas nas quatro categorias, tendo presente os dados documentais e a base teórica proposta para esta pesquisa.

### 6.1 Participação dos sujeitos no PE

Nessa categoria procuro aprofundar junto aos entrevistados como ocorreu a sua participação e a da comunidade educativa no processo de construção e desdobramento do Planejamento Estratégico no Colégio Marista Ipanema e quais os desafios que esses sujeitos perceberam nesse processo.

Em relação à participação constatei que os entrevistados participaram em níveis diferentes no processo da construção e do desdobramento do PE. Assim, parte dos entrevistados, ao serem interpelados sobre a temática, manifestaram terem participado de todas as etapas do processo:

*“Eu participei em todas as etapas, em todos os workshops realizados na Caju, teve também uma videoconferência de esclarecimentos. Eu participei sempre da equipe líder que foi convocada nos workshops pela sede e também nos trabalhos pela equipe líder na escola que fazia as atividades com a equipe e as tarefas que tivemos com a equipe ampliada”. Entrevistado 2.*

*“Desde o início do projeto, teve uma reunião da equipe diretiva da escola onde foi sugerido os nomes e logo após essa reunião me fizeram o convite para participar da equipe que iria construir junto esse projeto então”. Entrevistado 7.*

*“Participei. Em 2012 os professores da escola preencheram um questionário, conversamos sobre Planejamento Estratégico sobre tudo*

*aquilo que a gente tem na escola, aquilo que a gente espera da escola, como é a nossa escola atualmente e ao longo da construção dele em reuniões pedagógicas junto com a coordenação pedagógica, junto com a direção, sobre isso, sobre como está nossa escola, o que a gente espera dela, o que a gente precisa alinhar para que o Planejamento Estratégico funcione”. Entrevistado 6.*

Alguns dos entrevistados participaram embora não tenham sido tão envolvidos no processo de construção.

*“No final de 2012, a vice-direção me convidou para responder algumas perguntas. Não lembro exatamente quais eram as perguntas, mas eram várias perguntas sobre a escola, como eu via a escola e como poderia ser melhorado”. Entrevistado 4.*

Esse cenário realça que os entrevistados participaram desse processo pela forma detalhada que relatam seu envolvimento, o que converge com o que apresenta o Manual Executivo do Planejamento Estratégico 2012 – 2022, do Colégio Marista Ipanema (2013), quando ressalta a importância da participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade educativa do educandário na construção e no desdobramento dos diferentes documentos que dão diretrizes estratégicas.

Essa abordagem referente à participação dos entrevistados na construção do PE, aproxima-se do que Lück (2011) professa sobre a relevância de envolver as lideranças no processo de construção de documentos estratégicos nas instituições. A referida autora manifesta a importância de mobilizar os sujeitos em prol de objetivos comuns, pois a educação está permeada por uma teia de significados que respeita a singularidade, as experiências e o conhecimento dos diferentes atores.

Oliveira (2014) ratifica a importância da participação das lideranças nesse processo, manifestando de forma direta a responsabilidade dos gestores das instituições no processo de construção, desdobramento e acompanhamento do PE.

Em relação à participação da comunidade educativa no processo de construção e desdobramento do Planejamento Estratégico, os entrevistados revelam que houve a participação da comunidade educativa em alguns momentos específicos, porém manifestam que poderia ter um maior envolvimento dos professores, dos funcionários, dos estudantes e das famílias. Além disso, salientam que o Planejamento Estratégico seria enriquecido com outros olhares e que o

comprometimento seria outro se os diferentes sujeitos tivessem sido envolvidos em todo o processo e não apenas consultados. Assim o entrevistado se expressa:

*“Aconteceu com as consultas que foram realizadas, os questionários que foram trabalhados dentro de cada setor, foi feita uma reflexão em cima de todos os aspectos do Marista Ipanema, isso é importante. Mas acredito que essa consulta, ela precisava ir além, ajudando na efetivação do planejamento, porque os processos não são só dos gestores, os processos precisam passar por todos os setores”. Entrevistado 5.*

Observo que os entrevistados têm clareza e criticidade de como ocorreu e de como deveria ter ocorrido o processo de construção do PE no Colégio Marista Ipanema. Isso está evidenciado também na fala do entrevistado 1:

*“Eu tenho uma visão um pouco crítica com relação a isso, entendendo que pelo o momento que a escola estava vivendo, acabou se trabalhando de uma forma um pouco mais restrita do que se devia trabalhar. O fato de nós estarmos numa instabilidade dentro da própria comunidade educativa, de uma rotatividade muito grande, de um clima organizacional interno um tanto quanto desfavorável, nos reservamos um pouco para trabalhar dentro do grupo da equipe ampliada. Essa equipe era formada por pessoas de todos os setores: professores, funcionários, serviços gerais, setor administrativo e coordenação”. Entrevistado 1.*

Ficou visível por parte dos entrevistados que poderia existir uma maior participação dos diferentes sujeitos no processo de construção. Isso encontra eco no documento Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013) quando o mesmo grifa a relevância da coletividade e da representatividade dos diferentes segmentos do colégio nessa proposta de construção assumida pela rede de colégios da PMRS. Tudo isso com a finalidade de buscar um maior comprometimento da comunidade educativa, visando fortalecer a unidade de rede na diversidade.

Nesse sentido, as concepções dos entrevistados dialogam com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) quando o referido autor manifesta que os sujeitos, para conhecer o todo, precisam também conhecer as partes, salientando assim a importância da participação dos sujeitos em todo o processo estratégico, com a finalidade de ter uma visão sistêmica e não apenas de uma parte do pensamento estratégico visando a um maior comprometimento.

Quanto à representação dos seguimentos no processo de construção do PE, o entrevistado 7 assim se manifesta:



*“Eu achava que poderia ser mais. Achava que de repente a equipe ampliada poderia ter um professor de cada área do conhecimento que pudesse contribuir. Acho que às vezes o fato do professor estar na frente da sala de aula, tendo contato no dia a dia com as famílias, muitas vezes, poderia também agregar algumas coisas. [...] até os pais poderiam ter contribuído, ouvir os próprios alunos que também é importante na construção disso porque a gente está aqui por eles, isso é nosso maior motivo de nós estarmos aqui. Eu acho que foi um pouco fechado, eu achava que poderia ter sido aberto essa possibilidade para que outras pessoas pudessem contribuir na construção desse plano também”. Entrevistado 7.*

Nesse contexto, os entrevistados, ao serem questionados sobre o processo do desdobramento do PE, manifestaram que existiu um maior envolvimento das coordenações, dos professores e dos funcionários, em um momento formal para que todos tivessem uma visão macro do PE, em reuniões periódicas por projetos com as equipes responsáveis e também nas reuniões pedagógicas nas quais são trabalhados os projetos como suas metas e indicadores. Dessa forma podemos perceber que existe uma preocupação com a participação e o envolvimento dos diferentes sujeitos do colégio no processo de desdobramento, mesmo que ainda seja necessário melhorar esse processo.

*“Em relação ao desdobramento eu já vejo melhoras. Até porque, dentro dessa reorganização gerencial interna, a gente conseguiu consolidar equipes dentro dos setores de trabalho. Hoje os professores estão mais presentes no desdobramento estratégico, a gente tenta, dentro das reuniões, trazer elementos que são diretamente ligados aos projetos, metas, indicadores que a escola tem”. Entrevistado 1.*

Esse maior envolvimento de diferentes sujeitos no processo de desdobramento dialoga com o Manual do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios 2012-2022 (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013), em que o referido documento expressa com propriedade que esse processo deve envolver muitos sujeitos, em um processo de aprendizado e de construção coletiva e ser um novo jeito de pensar o futuro da instituição.

Na fala do entrevistado 3, ficam evidenciados esses elementos expressos no Manual do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios 2012-2022 (2012), quando o referido entrevistado manifesta que os projetos foram trabalhados de forma coletiva buscando construir em equipe um valor agregado para o colégio. Assim, o entrevistado 3 se manifesta:

*“No dia a dia fomos trazendo os grupos para trabalhar junto na sala da direção e fazendo os acompanhamentos dentro dos projetos, então a cada projeto se trazia o grupo envolvido e íamos discutindo e vendo alternativas. Trabalhando muito nas ferramentas que nos foi oferecido para acompanhamento e envolvendo as equipes”. Entrevistado 3.*

A fala do entrevistado 3 aproxima-se de Oliveira (2014, p.14) quando manifesta que “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto de decisões inter-relacionadas [...]”. Ademais, o aludido autor manifesta que “O Processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer”. Oliveira (2014, p.5).

O Manual Executivo do Planejamento Estratégico 2012 – 2022 do Colégio Marista Ipanema (2012) manifesta a importância de criar sinergia entre os diferentes atores que atuam na instituição. Da mesma forma, Lück (2011), ao escrever sobre gestão democrática e participativa, salienta a relevância de compartilhar responsabilidades visando a um maior comprometimento dos atores nos diferentes níveis e segmentos de ensino. Assim também o entrevistado 2 fala sobre o envolvimento da comunidade educativa com o PE do colégio.

*“Tivemos um momento formal de lançamento e apresentação para toda a comunidade do planejamento estratégico, dos objetivos, das metas, tudo que compõe. O plano foi apresentado para conhecimento na íntegra do que foi planejado, estudado e consolidado para a escola. Depois nos segmentos menores, gradativamente trabalhando os planos de ações.” Entrevistado 2.*

Igualmente Kaplan e Norton (2008) corroboram com a narrativa do entrevistado 2 quando os referidos autores discorrem sobre a importância de comunicar dentro da instituição o processo de construção do PE, visando a um maior comprometimento dos diferentes sujeitos. “Os executivos podem usar o mapa estratégico e o Balanced Scorecard para divulgar a estratégia – tanto o que a organização quer alcançar quanto como pretende realizar os objetivos estratégicos. O conjunto de todos os objetivos e indicadores fornece uma imagem abrangente das atividades de criação de valor da organização.” Kaplan e Norton (2008, p.144).

Ao construir novas ferramentas de gestão e conseqüentemente estabelecer novos processos, surgem dificuldades, desafios e oportunidades. Nessa perspectiva,

os entrevistados sinalizaram alguns desafios que perceberam ao participar da construção e do desdobramento do planejamento estratégico do colégio. Desse modo, os entrevistados manifestaram suas percepções a partir de seu contexto:

*“Primeiro grande desafio é ter consciência da dimensão do que é o planejamento estratégico. O desafio de pensarmos um colégio para dez anos é muito grande porque as mudanças são constantes, são imediatas, aquilo que a educação era há dez anos atrás hoje já não é mais, então é pensar com necessidade de se atualizar constantemente”. Entrevistado 5.*

Outros entrevistados manifestaram em suas narrativas a importância de se ter uma visão atual do cenário da escola para poder projetá-la a curto, médio e longo prazo.

*“O primeiro desafio é conseguir ter uma visão clara do cenário que a escola está inserida, identificando quais são os passos a serem dados, em vistas da melhoria da instituição. O maior desafio é de situar a escola e projetá-la, dentro de um cenário real onde se estabelece as ações a curto, médio, longo prazo para escola, a partir dos projetos”. Entrevistado 1.*

Os entrevistados, ao expressarem as dificuldades encontradas nesse processo, tinham clareza do caminho que o colégio estava realizando para superá-las. O entrevistado 7 traz em sua fala as dificuldades atuais que a curto prazo precisavam ser resolvidas permitindo ao colégio vislumbrar oportunidades de melhoria a médio e longo prazo. Manifesta-se assim:

*“As dificuldades que tínhamos eram muito mais atuais do que futuras. Um desafio muito grande que a gente não conseguia visualizar tão longe porque os problemas que nós tínhamos que resolver estavam batendo na nossa porta. A gente tinha que dar um passo menor, um de cada vez e ir ajeitando a casa. Não conseguimos sonhar tanto, almejar tanto, por limitações atuais. A primeira delas era pedagógica e a segunda era a estrutura física, as duas estavam ligadas diretamente uma a outra”. Entrevistado 7.*

Igualmente, essa realidade descrita pelo entrevistado 7 aproxima-se do diagnóstico estratégico do Marista Ipanema edificado a partir da análise do ambiente externo e interno buscando observar os diferentes cenários que se depara o educandário. Conforme o manual do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013), o diagnóstico estratégico do colégio foi construído com o resultado

de uma pesquisa e da base histórica das avaliações institucionais. Os referidos instrumentos suscitam pontos positivos e sinais de alerta que podem transformar-se em oportunidades de melhorias e de reposicionamento de referido colégio.

O entrevistado 2 traz como desafio o alinhamento conceitual, a preocupação de tornar o estratégico incorporado à rotina e de alimentar os diferentes sujeitos visando a um maior comprometimento com o PE.

*“Primeiro desafio que encontrei estava relacionado à questão conceitual de compreensão da concepção do planejamento estratégico. Ser um plano estratégico e não um plano de rotina. Incorporar realmente esse planejamento dentro de um modelo de gestão, incorporando o estratégico nessa rotina. Envolver toda a comunidade no processo, além da equipe líder, além da equipe ampliada, envolver toda a comunidade educativa. Eu creio que é um desafio constante alimentar essas pessoas nesse processo de fazer que se comprometam e que se envolvam como PE”.*  
Entrevistado 2.

Esses desafios encontram eco em Braga e Monterio (2005) quando os referidos autores manifestam que o planejamento estratégico não é linear, mas um método contínuo, metódico e aberto aos diferentes cenários encontrados na instituição. Além disso, os autores manifestam que para planejar estrategicamente é necessário ampliar a mentalidade estratégica das pessoas envolvidas no processo de implantação, de revisão e de possíveis alterações do PE.

## **6.2 Alinhamento dos projetos estratégicos com a visão**

A visão baliza o caminho que a instituição pretende alcançar para efetivar a missão, e os projetos estratégicos são meios que o estabelecimento utiliza para estrategicamente atingir este novo horizonte. Nesse contexto, procurei, junto às narrativas dos participantes dessa pesquisa, garimpar evidências de alinhamento dos projetos estratégicos com a visão proposta pelo Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema. Ademais, buscar sinais junto aos entrevistados de como percebem esse processo de desdobramento dos Projetos Estratégicos a partir da visão, ajudando a entender o grau de sinergia existente entre a visão e os projetos.

Inicialmente cabe salientar que os entrevistados, ao serem abordados sobre a referida temática, revelaram que os projetos estratégicos estão alinhados com a visão futura do colégio. Assim os sujeitos expressam:

*“Penso que sim, estamos numa caminhada. Agora já estamos olhando mais, estrategicamente. Temos todo um plano, que leva a realmente a questões mais estratégicas. A excelência acadêmica é o que mais a gente tem procurado trabalhar para atingir a nossa visão”. Entrevistado 3.*

Nesse contexto, alguns sujeitos manifestaram que os projetos precisam ser revisitados, melhorados e, até mesmo, ampliados para que de fato atinjam a missão almejada pela instituição, conforme relatos:

*“Eu vejo que eles estão alinhados. Mas também vejo que poderia ter projetos, principalmente em nível pedagógico, mais arrojado de modo especial no segmento do Ensino Médio. Os demais projetos atendem a demanda para reposicionar, para colocar de forma qualificada o Colégio Marista Ipanema na comunidade hoje e no futuro, então são projetos alinhados, necessários para consolidar a escola na comunidade”. Entrevistado 2.*

*“Considero que todos os nossos projetos estratégicos nos remetem para atingir nossa visão, sejam eles na linha da sustentabilidade, dos recursos humanos, da imagem institucional e dos processos internos também. Todos os projetos têm um olhar bem claro do que se precisa fazer para se chegar na visão que ficou estabelecida, então, por isso a gente revisa permanentemente. Fizemos algumas alterações dentro de alguns projetos, ou melhor, ampliação que precisaram ser incluídas para que pudéssemos verdadeiramente chegar ao objetivo que a gente quer, que é de tornar a escola líder em educação”. Entrevistado 1.*

Nessa perspectiva, o Manual do Planejamento Estratégico 2012-2022 (2012), valida a fala do entrevistado 1 ao salientar que os projetos estratégicos dão as diretrizes e têm por finalidade impulsionar e remodelar a forma como o colégio deve conduzir os mesmos para atingir sua visão.

Mintzberg et al. (2006), dialoga com esse contexto ao manifestar que a estratégia está relacionada com a seleção de metas e de objetivos estratégicos e que a estratégia é o ponto de partida do planejamento. Outrossim, o referido autor evidencia que “O planejamento ajuda a transformar a estratégia pretendida em estratégia realizada, dando o primeiro passo que acaba levando à implementação”. (MINTZBERG, 2006, apud MINTZBERG et al., 2006, p.291).

O entrevistado 6 manifesta que os projetos estão alinhados à visão do colégio. Salienta dois projetos que vêm sendo construídos de forma coletiva: Matrizes Curriculares e as Diretrizes da Educação Infantil, manifestando assim que o

Marista Ipanema vem edificando uma caminhada para ser líder em educação de excelência conforme propõe na sua visão de futuro.

*“A gente está sempre conversando, discutindo e desdobrando as matrizes curriculares e o referencial curricular da educação infantil. A coordenação pedagógica sempre nos trazendo materiais de estudo e a gente sempre estudando de uma forma coletiva aonde não vem algo pronto e sim construído por todos nós, a própria mudança da educação infantil aconteceu de forma coletiva, então acho que tudo isso tem a ver com a nossa visão”. Entrevistado 6.*

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.144), uma das premissas da Escola Empreendedora manifesta que “a visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram, incluindo posições estratégicas específicas”. Além disso, essa escola Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.128), expressa que “a visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito - uma ideia de guia”.

O entrevistado 5 concorda que os projetos estão alinhados para atingir a visão do colégio, porém salienta que são imediatos e de curto prazo, manifestando a necessidade do educandário repensar os projetos para médio e longo prazo, com o propósito de responder ao horizonte de dez anos previsto no PE do Marista Ipanema.

*“Hoje nós temos cinco projetos, que são os projetos com maior importância para alinhar o planejamento estratégico dentro daquilo que nós sonhávamos, são projetos necessários para atender uma necessidade imediata. Precisamos avançar nos projetos, que deem conta de atender a escola que sonhamos para dez anos.”. Entrevistado 5.*

O documento Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013) descreve de forma detalhada como foi construída a missão, a visão até chegar nos doze projetos estratégicos propostos para o Marista Ipanema. Cabe salientar que o número de projetos descritos nesse documento diverge do número de projetos manifestado pelo entrevistado 5. Ademais, percebo que mesmo existindo essa divergência ficou evidenciada na fala dos entrevistados a necessidade de revisitar o PE do colégio para ampliar e/ou construir novos projetos estratégicos que responda

à visão, tendo presente que o PE é algo vivo que pode ser modificado conforme os cenários internos e externos em que a instituição está inserida.

O entrevistado 7 corrobora com esse contexto professando que *“Hoje a gente teria um pouco mais de solidez para permitir sonhar um pouquinho mais. Pensar um pouco mais no futuro”*. Também isso fica evidenciado na fala do entrevistado 1 quando expressa que *“A partir da revisão do planejamento estratégico prevista para dois mil e dezessete, ou talvez em 2016, a gente consiga já abrir mão de projetos mais operacionais e lançar projetos cada vez mais estratégicos”*

Em suma, alinhado a essa temática as premissas da Escola de Design trazidas Mintzberg et al. (2006), apontam que as estratégias devem ser exclusivas, únicas, simples, explícitas e totalmente desenvolvidas para serem implementadas nas instituições. Porter (2009) corrobora com essa afirmativa ao manifestar que a estratégia consiste em um posicionamento exclusivo, agregando valor e diferenciando-se da concorrência pelas escolhas estratégicas que a instituição realiza.

### **6.3 Gerenciamento do PE**

Nessa perspectiva, procurei aprofundar junto aos entrevistados dessa pesquisa interrogando-os como ocorre o acompanhamento do planejamento estratégico no Colégio Marista Ipanema, investigando esse processo e quais os principais desafios encontrados. Do mesmo modo, os documentos do colégio e a fundamentação teórica manifestam que após ser construído e desdobrado em projetos estratégicos, o PE necessita ser acompanhado sistematicamente pela instituição.

Cabe salientar que os entrevistados, mesmo atuando em diferentes segmentos do colégio, demonstraram em seus depoimentos possuírem uma visão do processo de acompanhamento do Planejamento Estratégico. De acordo com o entrevistado 2, o acompanhamento é realizado semanalmente envolvendo a equipe líder e os responsáveis pelos projetos com a finalidade de avaliar e rever o projeto procurando trazê-lo para a rotina do dia a dia do colégio.

*“Todas as segundas-feiras temos uma reunião específica do planejamento estratégico da equipe líder. Nessas reuniões são convidadas as pessoas envolvidas nos planos de ação, para ver os*

*resultados, para fazer acompanhamento e para avaliação dos projetos. Quando necessário, abre-se pauta dentro do conselho técnico administrativo, fazendo o exercícios de trazer o plano para a rotina”.*

A participação sistemática dos diferentes sujeitos no processo de gerenciamento dos planos de ação do Marista Ipanema dialoga com Murad (2012) quando ao falar sobre gestão o autor expressa que as lideranças precisam ter conhecimento, aptidão e agilidade de liderar sujeitos e coordenar processos, com a finalidade de concretizar a missão da instituição.

Igualmente, o Projeto Educativo do Brasil Marista (UMBRASIL, 2010, p. 76) sinaliza a importância das lideranças não descuidarem da Missão Institucional, posicionando-se da seguinte forma: “Os Gestores são desafiados a serem pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores Maristas e a guiar outros a vivê-los”.

Zelar pelo bom andamento dos processos e manter foco na visão são elementos fundamentais para o exercício da missão de uma instituição. Levando em conta essa premissa, o entrevistado 5 corrobora com a narrativa do entrevistado 2 ao manifestar que o gerenciamento do PE acontece sistematicamente envolvendo a direção e os coordenadores dos projetos com a finalidade de acompanhar o andamento e a efetividade das ações definidas para cada um dos planos.

*“Temos reuniões sistemáticas, de avaliação, de estudos sobre os indicadores. Essas reuniões são convocadas pela direção do colégio, junto com os vices, mas com o suporte dos coordenadores de cada projeto. Temos reuniões específicas com cada projeto pra atender as necessidades, pra sabermos quais são os passos dados, quais foram as ações efetivadas, quais ações que nós não estamos conseguindo dar conta, e, se necessário, ampliar talvez o prazo”. Entrevistado 5.*

Nesse sentido, a fala do entrevistado 5 se aproxima do posicionamento encontrado no Manual do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013) ao sinalizar que a gestão do PE está primeiramente sob a responsabilidade da direção e da equipe diretiva. Além disso, o documento também realça a importância de envolver toda a comunidade educativa nesse processo de construção, desdobramento e acompanhamento do plano promovendo reuniões periódicas.

Igualmente Lück (2011), ao escrever sobre gestão democrática e participativa, manifesta a importância das lideranças estarem comprometidas com os mesmos



objetivos, dividirem as mesmas crenças e informações, compartilhando responsabilidades no processo de tomada de decisão como os diferentes sujeitos que compõem a instituição. Por outro lado, a referida autora salienta que liderar pessoas e processo constitui-se em desafios permanentes para os gestores das unidades.

Conforme os entrevistados 4 e 6, os projetos são acompanhados pela direção, pelas coordenações e compartilhados com os professores. O entrevistado 6 revela que os coordenadores, ao socializarem com os professores os projetos, esses têm a oportunidade de participar dando suas contribuições. Assim o referido entrevistado expressa *“[...] primeiramente pela direção, depois pelas coordenações e, quando chega a nós, professores, ele não é fechado, a gente pode participar e contribuir com nossas opiniões, sugestões”*.

Esse posicionamento dos entrevistados 4 e 6 se aproxima do que traz o documento do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013, p.33) ao manifestar que um dos grandes desafios dos gestores nesse processo de gerenciamento *do PE é “[...] envolver o maior número de pessoas possíveis, estando elas engajadas no desenvolvimento e apropriação em relação ao plano”*.

A Escola de Planejamento de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), contribui com as narrativas dos entrevistados ao manifestar em suas premissas que as estratégias constituem-se do resultado de processos controlados e consistentes de planejamento formal. Além disso, o autor salienta que os referidos processos estão sob a responsabilidade dos gestores principais da instituição, manifestando a importância das estratégias serem explicitadas e implementadas na organização.

Logo o entrevistado 3, ao falar sobre o processo de gerenciamento, torna visível a relevância do acompanhamento realizado pela mantenedora olhando com as equipes do colégio os projetos, suas metas e seus respectivos indicadores. Ademais, o entrevistado manifesta que o PE é a bússola que orienta e dá direção.

*“A gente procura sempre se voltar ao planejamento estratégico, ele é o pano de fundo do trabalho realizado pela direção. O acompanhamento da “Gerência de Projetos” facilita para que não esqueçamos que temos que estar alinhados com o Plano da rede. Mensalmente a representante da rede de colégios está conosco olhando esses indicadores, olhando os projetos, vendo o que temos para ajustar”. Entrevistado 3.*

Encontra eco a narrativa do entrevistado 3 no Manual do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013) ao manifestar que a rede de colégios realiza reuniões periódicas com as equipes gestoras do planejamento estratégico dos educandários, com a finalidade de avaliar os avanços, sugerir melhorias e desenvolver iniciativas corretivas.

O entrevistado 1 corrobora com a fala do entrevistado 3, ao manifestar que o acompanhamento da mantenedora transmite segurança, sendo em alguns momentos uma espécie de corrimão nesse processo de gerenciamento do PE. Desse modo, o entrevistado expressa que:

*“[...] a mantenedora nos oferece a condição de trabalhar com segurança. Ela é quase como um corrimão para quem está subindo as escadas pela primeira vez, a gente sabe onde se agarrar. Percebo também que houve um olhar mais tranquilo em cima das necessidades, nas dificuldades que nós tínhamos de gerenciamento de uma coisa que pra muitos era nova”.*

Nesse sentido, Oliveira (2014) explana que o Planejamento Estratégico deve dar suporte ao processo gerencial com a finalidade de estabelecer a melhor direção a ser assumida pela instituição. O autor expressa que o PE é de responsabilidade do nível mais elevado da empresa, como o processo de construção, desdobramento e gerenciamento dos diferentes projetos estratégicos.

Em relação aos desafios do gerenciamento dos projetos, os entrevistados manifestam que estão aprendendo a trabalhar nesse novo formato de sistematizar as informações através de uma ferramenta de gestão, tendo presente que os gestores da Educação Básica não têm a cultura de trabalhar dessa forma. *“Estamos ainda com uma dificuldade de alimentar o próprio sistema SA<sup>15</sup>. Percebo que a gente tem muitas ações e a dificuldade está no registrar essas ações dentro de um programa”.* Entrevistado 1.

Nesse contexto, os autores do BSC Kaplan e Norton (1997), elucidam que essa ferramenta possibilita a instituição realizar o acompanhamento dos resultados e os impactos do desenvolvimento do PE por meio de indicadores de desempenho. Ademais, os referidos autores (2001) revelam que esse sistema ajuda a instituição a

---

15 Segundo o manual do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013), o Software Strategic Adviser (SA) foi desenvolvido pela empresa Interact e adotado pela rede de colégios para a implementação do Planejamento Estratégico nos colégios.

mobilizar-se para a mudança, implementando a estratégia nas quatro perspectivas do BSC.

Igualmente, Oliveira (2014, p.280) chama atenção para possíveis resistências dos sujeitos nesse processo de gerenciamento, controle e avaliação do PE. O referido autor manifesta que “[...] os controles podem gerar cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como podem gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de serem aplicados”.

O relato do entrevistado 3 reitera o depoimento do entrevistado 1 quando manifesta que um dos desafios no gerenciamento diz respeito à ferramenta do SA assumido pela Rede de Colégios e pelo Marista Ipanema com a finalidade de buscar sinergia nesse processo de implementação e de acompanhamento do PE ajudando os gestores a sistematizar os projetos, com suas metas e indicadores. Assim o entrevistado se posiciona:

*“Primeiro foi se adaptar às ferramentas e a sua linguagem. Dominar essas ferramentas que nos ajudam a acompanhar todo o processo envolvendo as pessoas o máximo possível [...] e fazer com que as pessoas também percebam que o planejamento estratégico está no nosso dia a dia, fazendo-o acontecer de uma forma tranquila, natural”.*

A narrativa do entrevistado 3 encontra eco em Kaplan e Norton (2008), quando expressam a importância dos diferentes atores da instituição estarem sintonizados entre si para produzirem belas músicas com as estratégias da empresa. Assim os autores se manifestam que a gestão da estratégia:

Não é compositora e nem interprete da música. No entanto, mantém todos os diferentes atores organizacionais – equipe executiva, unidades de negócio, unidades regionais, unidades de apoio, equipes temáticas e por fim, os empregados – alinhados entre si, para que sejam capazes de produzir em conjunto belas músicas, executando a estratégia da empresa em uníssono, com cada componente executando sua parte. (KAPLAN E NORTON, 2008, p.289).

O entrevistado 7 traz dois grandes desafios nesse processo de gerenciamento do PE: o primeiro é tornar o conteúdo do projeto rotina do colégio, e o segundo é descentralizar os projetos das pessoas centralizando na instituição.

*“Acho que criar, colocar no papel e desenvolver o projeto é a parte mais fácil, mas tornar aquilo que está descrito no projeto rotina dentro da escola tornando-se uma forma padrão dentro da rotina, é um desafio. Não*

*colocar os projetos nas pessoas, mas muitas vezes o projeto está relacionado a pessoa e quando essa pessoa não está mais dentro organização, isso se perde”. Entrevistado 7.*

Nesse contexto, as narrativas dos entrevistados revelam que o colégio precisa gerenciar estrategicamente seu Planejamento Estratégico para não ficar refém das pessoas e dos processos quando esses não estão inclusos na rotina da instituição. Percebo que na fala dos entrevistados fica evidenciado algumas preocupações em relação à gestão do PE, até porque os diferentes sujeitos que atuam na escola estão desenvolvendo a cultura de acompanhar os projetos, metas e indicadores através de ferramentas de gestão. Assim Oliveira (2014, p.269) revela que: *“O resultado final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos”.*

#### **6.4 Contribuições do PE**

Emergiu também em minha pesquisa, junto às narrativas dos entrevistados, contribuições trazidas pelo PE para o Colégio Marista Ipanema, bem como as melhorias evidenciadas na rotina de trabalho dos diferentes sujeitos a partir desse planejamento.

O Colégio ao optar pelo PE precisa estar aberto às interrogações que surgem ao longo do processo: Qual a contribuição dessa ferramenta para a instituição e para os sujeitos que nela atuam? Essa ferramenta está ajudando na gestão dos diferentes processos da instituição? Esses e tantos outros questionamentos irão emergir no decorrer do processo, precisando a instituição estar atenta para acolher, avaliar e se necessário resignificar sua prática para alcançar seus objetivos.

Nesse contexto os entrevistados, ao serem interpelados sobre as contribuições do PE, manifestam de forma geral que tal ferramenta vem contribuindo para balizar um norte, organizar e qualificar os processos melhorando a entrega acadêmica e a visibilidade do colégio na comunidade.

Assim, o entrevistado 5, ao falar das contribuições, traz uma visão ampla dessa temática, salientando que o referido PE ajudou o colégio a organizar os processos, a estabelecer metas e a repensar sua proposta pedagógica transformando o meio em que está inserido.

*“[...] acredito que o PE tem como objetivo alinhar processos, a estabelecer metas, a sabermos onde queremos chegar, a crescermos com sustentabilidade. [...] Dar uma nova estrutura para o colégio, para sua proposta pedagógica, efetivamente transforma o meio onde nós estamos inseridos. A nova proposta da educação infantil diferente da que tínhamos antes do planejamento estratégico... são projetos que chegaram com o PE e que mexeram com toda a estrutura escolar [...]”.*

A narrativa do entrevistado 5 encontra eco no Manual do Planejamento Estratégico 2012-2022, quando o referido documento manifesta que a estrutura executiva e o PE têm por finalidade assegurar a coesão, a sinergia e fortalecer a rede nos aspectos políticos, administrativos, educacionais relacionados com a missão da instituição marista.

Igualmente, Weindling apud Preddy et al. (2006), dialoga com essa temática ao expressar que o PE contribui para instituir e dar um direcionamento da trajetória a ser perseguida pela instituição. O autor manifesta ainda que esse processo é contínuo e a instituição precisa estar atenta para realizar os ajustes conforme as mudanças de cenários do meio em que está inserida.

Do mesmo modo, o entrevistado 6 contribui com o posicionamento do entrevistado 5 ao explicar de forma detalhada as melhorias na estrutura física e pedagógica trazidas pelo PE. Dessa forma o entrevistado expressa:

*“A escola está passando por muitas mudanças. As salas de aula elas estão sendo reestruturadas, as questões tecnológicas estão muito presente na maioria das salas de aula, isso só está acontecendo graças a elaboração desse Planejamento Estratégico [...] As matrizes curriculares que vão do primeiro ano do fundamental até o terceiro ano do ensino médio, a educação infantil com esse novo referencial, são alguns dos projetos que estão contemplados no nosso plano”.*

Segundo o documento do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema, (2013, p.20), “a proposta de valor é a essência da estratégia de posicionamento de uma organização”. Assim, a narrativa do entrevistado 6 aproxima-se da proposta de valor através dos atributos pensados para cada segmento do colégio, dentre eles: “qualidade de ensino, infraestrutura, qualificação dos colaboradores [...]”.

De acordo com o entrevistado 1, o PE veio contribuir para tornar os processos parte integrante da instituição. O referido entrevistado revela que o PE deu mais

visibilidade à identidade do Colégio e ajudou a gestão a trabalhar com indicadores e dados concretos. Dessa maneira, o entrevistado expressa que:

*“Processos que saem das pessoas e passam para a rotina do dia, ou seja, nós vivíamos num período onde uma pessoa que, por situação tal, deixava a instituição ela levava consigo todo seu conhecimento e abria uma lacuna muito grande dentro da escola. Eu penso que o planejamento estratégico também nos ajuda para a escola poder buscar sua identidade”.*

Esse posicionamento do entrevistado 1 aproxima-se do Projeto Educativo do Brasil Marista (UMBRASIL, 2010) quando o referido documento aprofunda a gestão estratégica e compartilhada como modelo de gestão para a Rede Marista de Educação Básica, salientando que o citado modelo engloba aspectos administrativos, financeiros, políticos, pedagógicos e pastorais com a finalidade de atingir a missão educativa.

A Escola de Aprendizado de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), contribui com a narrativa do entrevistado ao manifestar que as estratégias surgem quando os sujeitos atuam individual ou coletivamente, tendo presente que prevalece o coletivo. A referida escola manifesta em suas premissas que de maneira geral as estratégias aparecem primeiramente como padrões do passado, mais tarde, quiçá, como plano para o futuro e, por fim, como perspectiva para guiar o comportamento.

Nessa perspectiva, segundo os entrevistados 2 e 3 o PE chegou para apontar a direção, alinhar as metas e a forma de os sujeitos atuarem no do colégio. O entrevistado 2 expressa também que o PE veio qualificar os serviços prestados para a comunidade procurando qualificar e ampliar os processos da instituição. Assim o entrevistado manifesta-se:

*“É uma ferramenta que realmente vem permeando e mapeando o traçado que como escola temos que fazer. Vem apontando quais os processos que precisam ser reformulados, ampliados e qualificados. Vem qualificando a ação de todas as pessoas e vinculado nisso, qualifica a prestação de serviços da escola para com a comunidade”. Entrevistado 2.*

Percebo que a fala dos entrevistados 2 e 3 dialoga com a visão estabelecida pelo PE do Colégio Marista Ipanema, ao sinalizar o horizonte e o caminho a ser percorrido pelo educandário para ser líder em educação de excelência através de

processos inovadores buscando qualificar os diferentes processo estratégicos da instituição.

Braga e Monteiro (2005) contribuem com essa reflexão quando salientam que o PE tem por finalidade direcionar o rumo da instituição, buscando continuamente garantir sua viabilidade. Ademais, os referidos autores ao falarem sobre a gestão do PE expressam a importância de criar sinergia entre os diferentes segmentos da instituição. Dessa forma, Braga e Monteiro (2005, p.168) revelam que:

[...] a gestão de uma instituição de ensino referem-se à capacidade de seus gestores em conseguir sinergia entre a parte acadêmica e a administrativa; sinergia entre setores internos; e sinergia entre os produtos e serviços da instituição e do mercado.

Por outro lado, o entrevistado 4 manifestou que o PE trouxe um olhar diferenciado aos professores referente a sua formação e acompanhamento. O entrevistado salienta que o PE vem ajudando a modificar a percepção da comunidade em relação à entrega acadêmica do colégio. O entrevistado 7 corrobora com a narrativa do entrevistado 4 ao expressar que consegue perceber melhorias no seu trabalho e também no acompanhamento acadêmico dos seus filhos que estudam no Marista Ipanema. Isso fica evidenciado na fala dos sujeitos:

*“Este olhar para o professor, como ele deve agir, esse cuidado com sua formação [...]. Hoje as pessoas estão vendo que a escola está preocupada, que quer o melhor para os estudantes, professores, [...]”.* Entrevistado 4.

*“Eu consigo perceber melhorias em casa e consigo perceber dentro do ambiente de trabalho também.[...] eu percebo que meu filho está sendo mais desafiado, percebo uma diferença do que era a escola antes e do que é a escola hoje”.* Entrevistado 7.

Os posicionamentos dos entrevistados estão contemplados nos projetos estratégicos do Colégio Marista Ipanema, pois os mesmos buscam fortalecer a imagem do colégio, revitalizar a estrutura física e qualificar de forma inovadora o ensino-aprendizagem em todos os segmentos de ensino. Nesse contexto os “[...] projetos que têm o desafio de mobilizar a estrutura organizacional do colégio, conjugando esforços no sentido de criar novos resultados”. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA, 2013, p.26).

Nas narrativas dos entrevistados, fica evidenciado que o PE vem contribuindo para qualificar a proposta de valor da comunidade educativa. Esse contexto dialoga com Mintzberg et al. (2006) quando manifesta que os gestores devem criar uma estratégia competitiva, buscando gerar diferenciação no meio onde está inserida. Assim, o referido autor revela que, para que a instituição mantenha sua competitividade e vitalidade, é necessário constantemente diferenciar-se da concorrência procurando constantemente gerar uma posição exclusiva e valiosa.

Outra questão importante está relacionada com as contribuições do PE na rotina dos entrevistados. Ao analisar suas narrativas, constatei que o PE veio contribuir positivamente ajudando os entrevistados a organizar e qualificar suas próprias rotinas, a focar no estratégico, a dar maior segurança para desenvolver seu trabalho no Colégio Marista Ipanema.

Isso fica evidenciado na fala dos entrevistados 2 e 3 ao salientarem que o PE veio organizar sua rotina de trabalho, formalizar as grandes diretrizes a serem desenvolvidas e a manter o foco no estratégico visando alcançar a excelência.

*“Primeiro ele me trouxe uma rotina, segundo ele veio qualificar a rotina , terceiro ele vem apontar as grandes metas e objetivos que eu tenho como trabalho junto com minha equipe, então eu tenho ferramentas para também fazer a gestão da minha equipe. Veio trazer uma meta, um foco e um objetivo que tem que ser alcançado [...]”. Entrevistado 2.*

*“Fiquei focado no trabalho essencial do que tem que ser feito [...]. Na minha prática ele ajuda a organizar melhor, a não deixar que a gente perca o foco daquilo que se quer fazer e que é essência pra que realmente isso possa desenvolver o trabalho educativo e nosso caso principalmente a questão da excelência”. Entrevistado 3.*

Nesse sentido, a missão estabelecida pelo PE do Colégio Ipanema, expressa no documento Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema (2013), reforça a fala dos entrevistados ajudando os participantes dessa pesquisa a manterem-se focados no estratégico visando promover uma educação integral que garanta os processos pedagógicos-pastorais através de metodologias diferenciadas e inéditas visando à excelência.

Do mesmo modo, segundo o entrevistado 5, o PE veio desafiá-lo a modificar sua metodologia de trabalho através de um investimento diferenciado em horas de formação e valorização do trabalho desenvolvido pelos professores em sala de aula.



Dessa forma o entrevistado se posiciona ao olhar para sua prática tendo como pano de fundo o PE.

*“Mudarmos nossa concepção de educação, é uma exigência de um dos projetos do planejamento estratégico para a implementação das matrizes curriculares; mudarmos o nosso jeito de atuarmos dentro de sala de aula, estudarmos mais e aquilo que o planejamento hoje enquanto projeto de RH está nos oferecendo: aumento significativo do salário do professor do Marista Ipanema, do valor hora e o investimento que hoje é feito em reuniões pedagógicas para que o professor de fato possa planejar e colocar em prática as implantações da matriz curricular”.*

Essa conjuntura narrada pelo entrevistado dialoga com Murad (2010, p.41) ao manifestar que as instituições, para saírem da apatia e reaver seu lugar no meio em que estão inseridas, necessitam ter audácia e profissionalismo para implementar uma gestão de pessoas de forma flexível e diversificada. Nessa perspectiva, o autor expressa que: *“A remuneração, sozinha, não motiva. Os trabalhadores do conhecimento precisam, acima de tudo, de desafios, de conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo, e ver resultados”.*

Além disso, o Projeto Educativo contribui com o relato do entrevistado ao manifestar que a escola marista deve articular conhecimento e experiência através do exercício da docência e do investimento na formação continuada. Assim o referido documento posiciona-se:

O investimento nos processos de significação favorece o alargamento da visão de mundo de professores e estudantes, que, assim, constroem e se apropriam de significados e de valores que possibilitam uma vida social de mais qualidade, pautada pela ética, pela acolhida e pela solidariedade, na experiência com a diferença, pela pluralidade de modos de ver, viver, ser e estar no mundo reconhecendo-se como sujeitos culturais. (UMBRASIL, 2010, p.75).

Igualmente, o entrevistado 6 corrobora com a narrativa do entrevistado 5 ao manifestar que o PE lhe desafia a aperfeiçoar continuamente sua prática com a finalidade de ajudar, construir um processo de aprendizagem de excelência. Nesse sentido o sujeito expressa:

*“Eu me senti mais desafiada, a buscar diversas soluções, diversas alternativas por algum determinado problema de sala de aula, tanto pedagógico quanto de relações. Buscar outras alternativas para sala de aula, para auxiliar o estudante na construção da aprendizagem. Eu acho*

*que esse sentir desafiada tem muito a ver com a visão do planejamento que é ser uma escola de excelência”.*

As inquietações demonstradas pelo entrevistado 6, de procurar novas possibilidades para qualificar o processo de aprendizagem do estudante encontra eco no Projeto Educativo do Brasil Marista ao revelar que a ação educativa da Escola Marista deverá integrar: “Rigor científico, excelência acadêmica, formação cristã, cultura da solidariedade e da paz, sensibilidade estética, formação política e ética, ação pastoral e consciência planetária”. (UMBRASIL, 2010, p. 67).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por finalidade analisar como o Colégio Marista Ipanema vem realizando o desdobramento do planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul e como os diferentes sujeitos participaram e se envolveram nesse processo estratégico.

Busquei aprofundar junto ao Manual do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios e no documento do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema como se deu o processo de construção e de desdobramento do mesmo. Os referidos documentos descrevem o PE da Rede e do Marista Ipanema, estando embasados nas diretrizes educacionais e administrativas encontradas no Projeto Educativo do Brasil Marista.

Faz-se necessário uma reflexão acerca da ferramenta de gestão utilizada pela mantenedora na prática da instituição e dos Colégios. Desde o princípio, meu olhar investigativo esteve focado no processo de participação dos sujeitos que integram o Colégio Marista Ipanema no que tange à construção e o desdobramento do PE. Ao me debruçar sobre a revisão de literatura e nos estudos dos documentos norteadores maristas, encontrei aportes teóricos valiosos sublinhando a valorização da “participação” como valor e construção conjunta, da “gestão democrática”, da “autoria” e da “gestão compartilhada” como elementos constitutivos da gestão educacional.

Entretanto, a ferramenta de gestão eleita pela Instituição para balizar a gestão estratégica das unidades educacionais fere princípios de participação por ser uma ferramenta rígida e fechada com definições hierárquicas preestabelecidas pelos sujeitos que estão no nível estratégico e em que a participação dos demais envolvidos é direcionada, muitas vezes, para os desdobramentos das estratégias nos níveis táticos e operacionais. Nesse contexto, o processo de construção pressupõe a participação dos indivíduos, porém segue uma metodologia pré-estruturada, com direcionamentos eleitos em fóruns hierárquicos superiores, ferindo os princípios da participação e da democracia expressas nos documentos institucionais.

Adaptar uma ferramenta de gestão do meio empresarial para uma instituição educacional confessional torna-se um desafio para os gestores educacionais. O PE

passa por um nível elevado de complexidade, pois o processo é tão importante quanto o resultado, considerando que a formação integral, constitutiva da Instituição Educacional Marista, segue um ideário formativo, alimentado pelas práticas educacionais que se constitui no cotidiano da Escola. Ao contrário do meio empresarial no qual, na maioria das vezes, o resultado se sobrepõe ao processo.

Dessa forma, o olhar cuidadoso da mantenedora para com o Colégio oferecerá uma maior assertividade nos projetos estratégicos. Bem como, no cenário de atuação da mantenedora, a não individualização do Colégio Marista Ipanema, em suas necessidades, poderão ocorrer prejuízos no que tange aos resultados a serem atingidos no seu PE.

Minha investigação possibilitou entender o processo de construção e desdobramento do PE e identificar o engajamento dos sujeitos nesse planejamento. Evidenciei sinergia nos mais diferentes segmentos enfatizando a importância do comprometimento da comunidade escolar. Entretanto, percebi na fala dos entrevistados, que o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade educativa poderia ter sido de maior representatividade e atuação no decorrer do processo de construção e no próprio desdobramento do Planejamento Estratégico.

Constatei que a prioridade no processo de construção do Plano do Colégio Marista Ipanema foi de curto prazo devido às necessidades presentes nos cenários internos do Colégio. Ficou evidenciada a necessidade de revisão dos projetos estratégicos existentes e da possibilidade de uma revisão e/ou de uma construção de novos projetos pensando o Colégio Marista Ipanema a médio e longo prazo, de maneira que responda à Visão de futuro desenhada para a escola.

Outro elemento que trago é a busca constante de aprofundamento das concepções referentes à gestão estratégica e compartilhada à luz dos documentos institucionais, possibilitando às lideranças reverem seu modelo de gestão e assumirem um modelo mental capaz de gerenciar as mudanças necessárias.

A partir dos estudos realizados, das experiências profissionais, de minha análise e de meus achados de pesquisa trago, proposições que considero importantes a serem observados no percurso de construção e desdobramento do PE:

- a) **Lideranças proativas:** Os gestores são os principais responsáveis para articular o PE na instituição. Por essa razão, requer terem um

- perfil que respondam às demandas dos tempos atuais, capazes de mover a comunidade em direção à visão estratégica da instituição;
- b) **Escolhas estratégicas:** Apontam as diretrizes, a direção para onde caminhar, garantindo a perenidade da instituição;
  - c) **Construção Coletiva:** Quanto maior a representação dos diferentes segmentos maior o comprometimento na efetivação do Plano;
  - d) **Recursos e estrutura:** Prover condições para a viabilidade dos projetos estratégicos;
  - e) **Comunicação do Plano Estratégico:** Amplamente divulgado para toda a comunidade educacional - o horizonte a ser percorrido;
  - f) **Acompanhamento sistemático:** Reuniões periódicas e utilização de ferramentas de gestão;
  - g) **Cultura de pensamento estratégico:** Desenvolver continuamente nos sujeitos da instituição a percepção de novas oportunidades, de antecipar riscos e de agregar valor;
  - h) **Enculturação do PE no cotidiano:** A rotina imbuída do estratégico.

Gerir uma Instituição de ensino implica necessidade de lideranças preparadas, com um olhar estratégico, que nasce do pensamento estratégico, imprescindível ao gestor educacional da contemporaneidade, pois considero que gerir uma estratégia torna-se mais difícil do que construí-la.

Por fim, o PE de uma instituição educacional deverá ter na sua essência um olhar efetivo para as pessoas, contemplando a participação no sentido de uma gestão democrática como elemento balizador, para sensibilizar, compartilhar e materializar a Visão, consolidando o sentimento de pertença dos sujeitos com a Instituição.

Acredito na responsabilidade social que esta pesquisa impõe pelos estudos realizados e pela apresentação dos dados, sendo fonte inspiradora para os Colégios da Rede Marista na condução de seus processos estratégicos. Em especial, para o Colégio Marista Ipanema, oferecendo subsídios para avaliação de suas práticas, tendo o Planejamento Estratégico como processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações.

Quero registrar a importância dessa pesquisa na minha vida acadêmica e profissional. Os estudos e as investigações ampliaram horizontes do meu fazer,

agregaram valor a minha prática, validaram crenças, responderam a alguns questionamentos e deixaram outras inquietações.

## REFERÊNCIAS

- ANELE, Rogério Francisco Caldas. **Os desafios do executivo ao inserir-se na cultura Marista**: um estudo nas organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul. 2013. 129p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. Trad. L. de A. Rego & A. Pinheiro.
- BORDENAVE, Díaz E. Juan. **O que é participação**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 de mar. 2015.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) > Acesso em: 05 de mar. 2015.
- BRASIL. Plano Nacional de Educação. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm). > Acesso em: 05 de mar. 2015.
- CIRCULAR PROVINCIAL. Edição especial. Caminhar juntos. **Novo modelo organizacional a serviço da missão**. Província Marista do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Agosto de 2011.
- COLÉGIO MARISTA IPANEMA. **Sobre o Colégio**. Porto Alegre. [2015?] Disponível em: <<http://colegiomarista.org.br/ipanema/sobre>> Acesso em: 18 de nov. 2014.
- COVEY, R. Stephen. **O Oitavo Hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro
- DEZIN, Norman K.; LINCOLIN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.
- ESTRATÉGIA E MARKETING – LITZ. **Relatório de pesquisa**. Análise das escolas particulares. Londrina, 2012.
- FRITSCH, Rosângela. **Planejamento Estratégico**: um instrumento de intervenção. Porto Alegre: Dacasa, 1996.

HAHN, Simone Engler. **Filosofia Marista e Indicadores do Cenários Educacional Atual**: uma tessitura possível. 2015. 71p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica (PUC RS), Porto Alegre, 2015.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos**. Roma: Casa Generalícia dos Irmãos Maristas, 1986.

IRMÃOS MARISTAS: **Centenário no Brasil**. São Paulo: FTD, 1997.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através de vínculo da estratégia com a operação do negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Série Caderno de Gestão).

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO COLÉGIO MARISTA IPANEMA. **Manual Executivo do Planejamento Estratégico** – Colégio Marista Ipanema 2012 – 2022. Porto Alegre, 2013.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2009. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra.

PREEDY, Margaret; GLATTER, Ron; LEVACIC Rosalind e colaboradores. **Gestão em Educação**. Estratégia, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.



PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório do Triênio 2010-2012**. Porto Alegre, 2012a.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano Estratégico 2012-2022**. Resumo referência. Porto Alegre. 2012b.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano Estratégico**. Colégios Maristas. 2005/2009. Atualização 2009/2010. Folder.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. **Rede Marista RS, DF e Amazônia**. Disponível em: <<http://maristas.org.br/institucional>> Acesso em: 08 Jul. 2015.

REDE DE COLÉGIOS MARISTAS E UNIDADES SOCIAIS. **Manual do Planejamento Estratégico 2012/2022**. Porto Alegre, 2012.

REGIMENTO ESCOLAR ENTIDADE MANTENEDORA: **União Sul Brasileira de Educação e Ensino – USBEE**. Porto Alegre – RS. 2011. (documento disponível na escola).

RIBEIRO, José Orion Martins. **Influências das relações de poder na implementação do planejamento estratégico**. 2013. 116p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2013.

SILVA, Domingos Pereira da. **Planejamento e Gestão Escolar: concepções e implicações**. 2011. 101p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC), Goiânia, 2011.

SILVA, Rosinete Borges da. **O entrelaçamento da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma organização pública**. 2013. 175p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação – MGCTI, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

TRUDA, Viviane Marie Leal. **Avaliação da aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio de uma escola da Rede Marista e a coerência com os referenciais institucionais**. 2015. 119p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2015.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). **Planejamento Estratégico 2015-2021**. Novos horizontes para o Brasil Marista. Manual executivo. Brasília 2014.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). **Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica**. Brasília: CDD 20 Editora, 2010.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). **União Marista do Brasil**. Conheça a UMBRASIL. Disponível em: <<http://www.umbrasil.org.br/institucional/conheca-a-umbrasil/>> Acesso em: 07/07/2015.

YIN, K. Robert. **Estudo de Caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKI, Mauro M.; PAGANO, Robin. **Workshop II**. Validar propósito e direção, refinar BSC, postura e posicionamento estratégico do G9. Porto Alegre: Nortia Consultores e Associados, 2014. (apostila impressa para as lideranças da Rede de colégios Maristas).

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

**Data:**

**Hora:**

**Nome:**

**Função:**

**Tempo de atuação na escola:**

- 1- Você participou do processo de construção e/ou desdobramento do Planejamento Estratégico do Colégio Marista Ipanema. Em que momento dessa construção e/ou desdobramento você foi convidado a participar? Quais os principais desafios desse processo?
- 2- Em sua opinião, a Comunidade Educativa foi envolvida no processo de construção e desdobramento do Planejamento Estratégico? De que forma? Em que momentos?
- 3- Você considera que os Projetos Estratégicos estão alinhados à visão de futuro da Escola? De que forma?
- 4- Como é realizado o acompanhamento do PE do Colégio: seus projetos estratégicos com suas respectivas metas e indicadores? Quais são os principais desafios desse acompanhamento?
- 5- O PE tem trazido melhorias para o Colégio Marista Ipanema? Quais?
- 6- Na sua rotina de trabalho, que contribuições o PE trouxe?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente estudo denominado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROCESSO DE CONSTRUÇÃO QUE ENVOLVE MUITAS MÃOS, MENTES E CORAÇÕES tem por objetivo compreender como o Colégio Marista Ipanema vem desdobrando o planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul.

Essa pesquisa será desenvolvida com a sua participação, por meio de uma entrevista semiestruturada e pela análise documental referente ao Planejamento Estratégico de sua escola.

Gilberto Zimmermann Costa (mestrando) e Profa. Dra. Rosângela Fritsch (UNISINOS) orientadora e professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da UNISINOS (fone: 51.9242.7637) são os responsáveis por esta pesquisa e asseguram que os gestores entrevistados não serão identificados bem como os relatórios gerenciais das unidades utilizados nesse estudo.

Eu, \_\_\_\_\_, Professor(a) convidado(a), declaro que recebi informações claras e detalhadas a respeito dos objetivos e da forma como participarei desse estudo, sem ser coagido(a) a responder eventuais questões por mim consideradas de menor importância ou constrangedoras. Também estou informado de que a qualquer momento posso esclarecer as dúvidas que tiver em relação à entrevista e aos relatórios gerenciais, assim como usar da liberdade de deixar de participar da pesquisa, sem que isso traga qualquer dificuldade para mim. A minha assinatura nesse termo de consentimento autoriza os pesquisadores a utilizar e divulgar os dados obtidos, sempre preservando a minha privacidade, bem como a de pessoas ou instituições eventualmente por mim citadas. Declaro que recebi uma cópia do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que o momento foi suficientemente esclarecido pelo pesquisador.

Essa pesquisa trata-se de uma Dissertação de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - e será desenvolvida pelo mestrando Gilberto Zimmermann Costa, sob a orientação da professora Rosângela Fritsch.

---

Assinatura do Professor Participante

---

Mestrando Gilberto Zimmermann Costa

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosângela Fritsch

Porto Alegre, 24 de agosto de 2015.

**APÊNDICE C – PLANILHA UTILIZADA NO PROCESSO DA ANÁLISE DOS  
DADOS**

Categoria:				
Entrevistados	Dados das narrativas	Inferências	Relação com a base teórica	Relação com os documentos
Entrevistado 1				
Entrevistado 2				
Entrevistado 3				
Entrevistado 4				
Entrevistado 5				
Entrevistado 6				
Entrevistado 7				

Fonte: elaborado pelo autor (2015).