

# GESTÃO PARTICIPATIVA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: (RE) SIGNIFICANDO O CAMINHO DA EDUCAÇÃO NO SALT- IAENE\*

Nívia de Carvalho Oliveira<sup>1</sup>

Cristiane Santana Barreto<sup>2</sup>

## Resumo

Com a globalização mundial mudanças foram impressas em diversos setores, entre eles o educacional. A maneira de gerir a educação encontra-se respaldada na Lei Federal e na LDBEN, tendo a gestão democrática como enorme força e autonomia para a condução nas ações que a escola desenvolve para atender necessidades do processo pedagógico. O planejamento estratégico está incorporado à gestão democrática auxiliando na participação e decisão consciente dos envolvidos no trabalho educacional. Desta maneira o gestor compartilha as responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os segmentos de autoridade da instituição educacional, reavalia a integração entre todos participantes do processo de ensino, diretos ou indiretos. Assim sendo, objetivou-se neste artigo analisar, em que medida, o planejamento estratégico de um gestor participativo favorece a qualidade do sistema educacional, a partir de subsídios legais e teóricos que fundamentam a gestão educacional. Para fundamentação teórica recorri a autores como Luck (1997), Coelho e Linhares (2008), Machado (2000), Araújo (2005), Freire (1975), Dalmás (1994) entre outros. Como recurso metodológico foi utilizado a pesquisa qualitativa tendo a entrevista como meio de coleta de dados. A entrevista foi no Seminário Latino-Americano de Teologia, localizado no município de Cachoeira – BA, junto a um diretor e um coordenador do curso de teologia. Conclui-se que mediante as interpretações das entrevistas apresentei com clareza informações que colaboram para os esclarecimentos sobre este assunto aos futuros gestores educacionais, professores, acadêmicos e os demais interessados neste assunto.

**Palavras-chave:** gestão democrática, planejamento estratégico, ambiente educacional.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Faculdade Adventista da Bahia- Br 101, Km 197, Capoeiruçu- Cachoeira BA.

<sup>2</sup>Docente do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Faculdade Adventista da Bahia- Br 101, Km 197, Capoeiruçu- Cachoeira BA.

\*Artigo apresentado à Faculdade Adventista da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Pós-graduação em Gestão Educacional.

## Resume

With globalization global changes were printed in various sectors including the educational. The way to manage education is supported by the Federal Law and LDBEN, democratic management as having enormous strength and autonomy to drive the actions that the school develops to meet the needs of the educational process. Strategic planning is embedded in the democratic management and participation in helping conscious decision of those involved in educational work. Thus the manager shares the responsibility in the process of decision making authority between the segments of the educational institution, reassesses the integration among all participants in the teaching process, direct or indirect. Therefore, this article aimed to examine to what extent the strategic planning in a participatory manager favors the quality of the educational system, from subsidies and legal theories that underlie the educational administration. For theoretical resorted to authors such as Luck (1997), Coelho and Linhares (2008), Machado (2000), Araujo (2005), Freire (1975), Dalmas (1994) among others. As a methodology was used with qualitative research interview as a means of data collection. The interview was in the Latin American Seminar of Theology, located in the town of Cachoeira - BA, along with a director and course coordinator of theology. It is concluded that through the interpretations of the interviews clearly presented information that contribute to the clarification of this issue to future educational administrators, teachers, academics and others interested in this subject.

**Keywords:** democratic management, strategic planning, educational environment

### 1. AMBIENTE EDUCATIVO EM BUSCA DE SUA IDENTIDADE

Buscando compreender as mudanças ocorridas neste mundo globalizado, encontramos a gestão democrática como um porto seguro para o desenvolvimento de ações que correspondem às necessidades reais dos processos pedagógicos. Contudo, integrado à gestão democrática temos o planejamento estratégico que com suas ações e recursos coerentes nos revelam quais são relevantes para se alcançar os objetivos educacionais.

No que concerne à educação, as políticas educacionais estão regimentadas na Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Dentre as quais a ênfase na gestão democrática e no planejamento estratégico, para privilegiar uma maior autonomia e qualidade educacional das escolas. Porque o pensamento, hodierno, é que educação de qualidade garanta o verdadeiro acesso ao conhecimento

e o desenvolvimento de saberes e valores essenciais à autonomia, cidadania e convivência social.

O presente estudo surge do meu interesse de investigar o paradigma da passagem de uma administração educacional para uma gestão educacional, sendo este um tema pertinente e contemporâneo do contexto educacional, justifica-se pela necessidade de conhecimento e compreensão acerca das complexas abrangências em que atua o gestor escolar. Nesse contexto, existem questionamentos como: Por que utilizar o planejamento estratégico na escola? Esta seria uma metodologia limitada, por ser mais técnica, fugindo da dimensão social e humana, a qual esta imersa a escola? O planejamento estratégico contribui para o fortalecimento da gestão participativa e resulta em qualidade para o ensino? Como é a participação de equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos e comunidade nos assuntos do seminário? Tais perguntas remetem a importância de esclarecimentos que durante a escrita deste trabalho se propõe analisar a gestão participativa e o planejamento estratégico em suas relações rumo à qualidade do educacional dentro do Seminário Latino-Americano de Teologia (SALT – IAENE). Com os resultados da pesquisa pode-se incentivar a continuidade do processo democrático nas escolas ou propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

Na quarta seção faço a análise de dados, esclarecendo o uso da pesquisa qualitativa, levando em consideração o que Triviños (1992, p.13) pontua, “pois o pesquisador não fica à margem da realidade investigada, sendo necessário mergulhar em seu contexto para conhecer suas peculiaridades e compreender os significados que a mesma tem para cada sujeito”. Deste modo, fiz uma coleta de dados por meio de entrevista semi estruturada com dois coordenadores do curso de teologia do seminário latino-americano do nordeste, localizado na BR101, km 201, entrada de Capoeiruçu s/n – 443000-000 Cachoeira- BA.

Para finalizar, levo-os a minha última seção, dando um parecer sobre o meu ponto de vista mediante a situação que apresentei como problema.

## 2. (RE) SIGNIFICANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A escola contemporânea assume um papel importante para a sociedade que está altamente globalizada, porque é a instituição que promove a formação de cidadãos autônomos, como sustenta Coelho e Linhares (2008) ao relatar que “A escola encontra-se, hoje, no centro de atenções, isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento da humanidade”.

Levando em consideração que globalização se intensificou após os anos 80, porque o mundo vivenciou um processo de transformação organizacional sem volta, com o avanço das tecnologias, a divisão intencional do trabalho, a mundialização dos mercados entre outros. Houve uma mudança no comportamento governamental, entendendo que uma mudança crescente na interdependência de todas as economias nacionais e para se efetivar no modelo contemporâneo deveriam gerenciar com maior eficiência sua economia. Na reunião do conselho empresarial de responsabilidade empresarial – mundial do desenvolvimento sustentável, a World Business Council (1998), revelou que “para serem efetivas no contexto global, as empresas são obrigadas a buscar o desenvolvimento sustentável e gerenciar eficientemente o conhecimento e a informação”. Destaca-se, assim, que a descentralização não é uma tendência restrita à educação, e sim uma tendência mundial sobre todos os setores e que a tomada de decisão deve estar com quem lida com as questões, pois estes possuem um conhecimento com real propriedade. Ou seja:

A descentralização favorece com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai mal porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa da situação sócio-econômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a cada uma responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido como o que pode fazer para reverter a situação. (MACHADO, 2000, p. 4)

Analisando que o termo gestão, destaca-se neste contexto, por entender que o termo está ligado a uma forma de gerenciamento coletivo e não tendo um único representante no comando, tornando a prática pedagógica com maior flexibilidade, acarretando em melhores planejamentos escolares. Luck (1997) nos afirma que a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação planejamento de seu trabalho.

Verifica-se que a autonomia da escola e a descentralização de sua gestão estão imersas no contexto histórico, que exige avanços teórico-práticos da educação e de sua administração. Estes avanços advêm da globalização, pois promovem ou quase obrigam a uma adaptação permanente e reflexão constante.

Com a promulgação de nossa Carta Magna de 1988, no Art.205, o qual compreende: A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. E ainda no Art.206 relata que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

A escola democrática foi instituída como sendo a mola propulsora do processo educacional, tendo a responsabilidade de transformar a sociedade, promovendo a cidadania, garantindo a qualidade de ensino que provesse plena competência para a vida pessoal, social e profissional. Para Araújo (2005, p. 7), deve prover os indivíduos de instrumentos que permitam a plena realização da participação motivada e competente; visar à instrumentalização de pessoas para a participação motivada e competente na vida política e pública da sociedade; e o desenvolvimento de competências para “lidar com a diversidade e o conflito de idéias, com as influências da cultura, e com os sentimentos e emoções presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o mundo a sua volta”.

Aconteceram na área educacional estudos aprofundados que melhor mapearam a realidade educacional do país. A partir destes traçaram-se metas e diretrizes que norteiam os caminhos educacionais com maior consciência de todos os atores educacionais. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1996 fundamenta a educação democrática, em seu Art. 3º, compreende um ensino ministrado pelos princípios de:

- I – Igualdade de condições de acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – Pluralismo de idéias e concepções pedagógicas;
- IV – Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – Valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – Garantia de padrão de qualidade; valorização da experiência extra-escolar;
- X – Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Um novo perfil de gestor foi traçado, este tem como principal papel o de assumir uma postura crítica na adoção de novas perspectivas, planejar e acompanhar sua introdução no sistema educacional, levando-o um processo de auto-organização, pesquisa e análise de novos processos, tendo uma solidez na resolução de problemas encontrados no dia-a-dia. Segundo Lück (1990), o gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza o melhor resultado possível, no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento.

Desde então, a relevância dada ao empoderamento da escola traçou-se o paradigma de um diretor como administrador e o de diretor como um gestor educacional. Desta forma, o poder público garante sob forma de lei uma gestão participativa caracterizada por uma força atuação consciente, dentro da qual todos os atores da escola juntam as forças para influenciar na determinação da dinâmica da unidade escolar. O que é gestão democrática?

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associada, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado pro uma vontade coletiva. (LUCK, 1996, p.37).

Promover uma gestão democrática passa pela idéia de compartilhar as responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os segmentos de autoridade da instituição educacional. Reavaliando a integração entre todos participantes do processo de ensino, diretos ou indiretos. O gestor, assumindo uma posição central na escola, desempenha forte influência sobre todos os segmentos e pessoas da escola. Este é o relato de Lück (1990) que diz “o gestor deve ter a habilidade de influenciar o ambiente que depende, em grande parte, da qualidade e do clima escolar, do desempenho do seu pessoal e da qualidade do processo ensino-aprendizagem”. Para melhor esclarecer Machado (2000) confirma que o papel do gestor da escola descentralizada (democrática) deve:

Estar, permanentemente, empenhado na capacitação dos seus docentes, para melhor o desempenho e o seu trabalho em equipe;

manter comunicação e trocar informações com o nível governamental, para manter-se informados sobre as orientações acerca da política educativa; com gestores de outras escolas para trocar experiências e idéias, visando a melhora do trabalho pedagógico; com professores e funcionários da escola, visando a sinergia do trabalho coletivo na elaboração e execução do seu planejamento e a obtenção de resultados positivos; com os pais dos alunos e demais membros da comunidade, propiciando a participação deste na vida escolar e as suas contribuições para o melhoramento; (MACHADO, 2000, p.99).

Diante do exposto, explica-se a necessidade de um planejamento estratégico para o gestor educacional, mas a priori, o que é um planejamento estratégico?

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, UM INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Caro leitor, acreditando que o diálogo é importante para o entendimento concreto e eficaz quando se pretende realizar uma gestão democrática, podendo também utilizar o termo gestão participativa por este motivo, deve ser ressaltado que o planejamento estratégico é o meio pelo qual este diálogo se efetiva. Freire (1975) cita o diálogo como ponto fundamental na gestão participativa, pois é através dele que tomamos consciência e agimos conscientemente.

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. (FREIRE, 1975, P.93).

Mas o que é planejamento estratégico? De acordo com Fox e Kotler (1994), “planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing”. Segundo Oliveira (1999), é conceituado como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente”. Este autor adota termos administrativos, vejamos agora a resposta sob a visão de gestor educacional, “o



esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro”. (LUCK, 2000, p. 3).

Lembrando que o planejamento é um processo realizado por pensamento interativo e diferentes dimensões que considera a realidade, sendo esta complexa e dinâmica, não podendo ser praticado de forma linear, observando uma etapa e um aspecto de cada vez. Para tanto, torna-se imprescindível a participação de todos (pais, professores, funcionários, alunos e representantes da comunidade local escolar) nas discussões, em condições de igualdade e com liberdade para opinar, ainda que tenha ideia contraditória com as demais. O processo participativo visa envolver todas as pessoas da instituição escolar na busca comum e na responsabilidade pelo todo da instituição.

A ação grupal reflete constantemente uma metodologia participativa, em que todos têm condições de se envolver ativamente no trabalho, com reflexos nos resultados alcançados pelo grupo. (DALMÁS, 1994, p.58).

Para um melhor entendimento, observemos o quadro abaixo, o qual se explica como a gestão democrática incorpora o planejamento estratégico como instrumento que proporciona a qualificação do processo pedagógico.



Cabe ressaltar que o planejamento estratégico enfoca o conteúdo, a orientação e os resultados do sistema educacional. Assim para ter uma visão clara de seus objetivos o gestor deve planejar estrategicamente em etapas.

Uma das políticas educacionais proposta para a escola é o estudo do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE do FUNDESCOLA, o qual contempla a cada uma dessas etapas e orienta o seu processo de elaboração. Com relação ao PDE, Freitas et al. (2004, p. 71) afirmam que este plano estrutura-se por meio de "uma nova cultura organizacional firmada sobre princípios de gestão estratégica e do controle da qualidade total, orientada pela e para a racionalização, a eficiência e a eficácia"

#### 4. VERIFICANDO, EM QUE MEDIDA, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GESTOR PARTICIPATIVO, DENTRO DO SEMINÁRIO LATINI-AMERICANO DE TEOLOGIA IAENE, FAVORECEA QUALIDADE EDUCACIONAL.

Esta etapa do trabalho servirá para elucidar indagações relevantes que permeiam o ambiente educacional, tais como: Por que utilizar a gestão democrática e o planejamento estratégico dentro da instituição SALT? Como a gestão participativa se torna realidade no trabalho desenvolvido diariamente? Como se dá o processo de planejamento estratégico nessa unidade? Quem são os convidados para este momento? Tais perguntas remetem a importância de esclarecimentos que durante a escrita deste trabalho se propõe analisar a gestão participativa e o planejamento estratégico em suas relações rumo à qualidade do educacional dentro do SALT – IAENE.

Para concretizar este trabalho, foi adotada como abordagem da pesquisa a forma qualitativa, mergulhando no cenário proposto pelo tema, observando, coletando dados, e interpretando-os. Com o apoio dos autores Lüdke e André (1986, p.11) quando relatam que a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do

pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Esta abordagem é diferente da quantitativa, porque se baseia em suposições, com o foco nas percepções e experiências do pesquisador e seus dados são descritivos.

O material obtido nessa pesquisa é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos; inclui transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos. Citações são freqüentemente usadas para subsidiar uma afirmação ou esclarecer um ponto de vista. Todos os dados da realidade são considerados importantes. O pesquisador deve, assim, atentar para o maior número possível de elementos presentes na situação estudada, pois um aspecto supostamente trivial pode ser essencial para a melhor compreensão do problema que está sendo estudado. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.12).

A pesquisa qualitativa depende da visão do pesquisador, sua interpretação, o significado pessoal, refletindo, de maneira sistemática, sobre seus valores. Assim, "o pesquisador qualitativo usa um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo." (CRESWELL, 2007, p.187).

A pesquisa qualitativa, levando em consideração o que Triviños (1992, p.13), pontua que o pesquisador não fica à margem da realidade investigada, sendo necessário mergulhar em seu contexto para conhecer suas peculiaridades e compreender os significados que a mesma tem para cada sujeito.

Sua finalidade é colocar o pesquisador, em contato direto com tudo aquilo que é escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas e manipulação de suas informações. A Bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizam suficientemente. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 44).

A pesquisa do tipo bibliográfica que se realizará de forma analítica, e busca a sustentação do tema proposto por meio de um forte embasamento teórico. Serão realizadas as análises de bibliografias de pesquisas anteriores como livros, artigos, entre outros referentes ao tema de forma minuciosa, buscando através destas, um apoio científico para o alcance dos objetivos.

Procurando por explicações da realidade pesquisada, utiliza-se o estudo de caso, baseado no que diz André (2005, p. 19), este é "um estudo de profundidade de um fenômeno educacional, com ênfase na sua singularidade". A sua importância se dá

ao fato de suas características, tais como: enfatizam a interpretação em um contexto; retratam a realidade de forma completa e profunda; usam uma variedade de fontes de informação e revelam as experiências pessoais. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 19).

Como técnica de coleta de dados emprega-se a entrevista semi-estruturada por apresentar um caráter de interação com os sujeitos pesquisados, sendo um diretor e um coordenador do curso de teologia, cujas entrevistas serão designadas por A e B respectivamente, resguardando suas integridades físicas.

O cenário da entrevista, por mim escolhido, foi o Seminário Latino-Americano de Teologia, localizado no município de Cachoeira - BA. Esta instituição de ensino superior tem como objetivo formar teólogos adventistas. Reservaram-se os dias 6 de dezembro de 2010 e 20 de janeiro de 2011 para executar as entrevistas, verificando a pertinência teórica dantes estudada e, assim, coletar de dados para comparar a teoria e a prática, fundamentando este trabalho.

A exposição de todo o cenário foi construída, parte-se para o diagnóstico profundo reportando por vezes à teoria e outras às informações coletadas, assim confronta-se teoria e realidade na busca de considerações relevantes.

Para iniciar o diagnóstico ambos entrevistados reconheceram que o tipo de gestão atual deve ser democrática e dentro dos parâmetros legais, quando mencionaram que é o melhor modo de exercer uma gestão hoje, onde funcionários, professores envolvidos no departamento, neste o caso SALT, participam do planejamento, da rotina e das decisões que são tomadas na rotina diária. Exatamente como Luck (1997) nos afirma que a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação planejamento de seu trabalho.

Ao perguntar de que maneira a gestão participativa se torna realidade no trabalho diário, o entrevistado A respondeu assim: quando as muitas funções, elas são delegadas para os diferentes chefes de setores, essas pessoas têm autonomia para gerir seus respectivos setores, já o entrevistado B disse ela acontece quando há o envolvimento daqueles que estão diretamente atuando na instituição. Machado (2000)

relata que a descentralização beneficia a responsabilidade, na medida em que esta situação é rompida e se entrega a cada um a responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido como o que pode fazer para reverter a situação.

Verificamos que nos depoimentos está implícita a autonomia da escola e a descentralização da gestão, as quais dantes eram focadas em uma só pessoa, neste caso o diretor, e agora existe uma divisão de responsabilidade, tornado a gestão participativa por esse motivo.

Surgindo um novo estilo de gerenciar, com o perfil de assumir uma postura crítica ao adotar novas perspectivas, efetivando o processo de auto-organização e tendo uma garantia na resolução dos conflitos e problemas que se depara diariamente. Assim os entrevistados narraram que a principal característica de um gestor participativo é de ouvir e sua capacidade de trabalhar em conjunto, não só ouvir, mas na hora de tomar alguma decisão compartilhar, para que os envolvidos se sintam efetivamente participativos, não pode ser um centralizador, tem que delegar, e não pode ter medo de crítica.

Cabe recordar Luck (1996) ao citar que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associada, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado pro uma vontade coletiva.

Considerando o planejamento estratégico um instrumento aliado da gestão participativa, foi perguntado quais instrumentos a instituição obtém para concretizar a gestão participativa. O entrevistado A responde: Comissão permanente de avaliação (CPA), as reuniões de colegiado e existe um plano pedagógico. O entrevistado B diz: O instrumento mais corriqueiro SALT é a reunião de colegiado.

Esclarecendo que a comissão permanente de avaliação está apresentada no trabalho como instrumento do planejamento estratégico, entretanto a avaliação

institucional é relevante no processo da gestão participativa dentro das instituições de ensino superior, este sendo o caso da instituição em questão.

Relacionando a resposta dada acima com a teoria analisa-se que nas reuniões de colegiado, bem como nas comissões de avaliação possuem a participação de todos os envolvidos no processo educacional (pais, professores, funcionários, alunos e representantes da comunidade local escolar) e nas discussões, em condições de igualdade e com liberdade para opinar, ainda que tenha ideia contraditória com as demais. Acha-se respaldo quando Dalmás (1994) menciona que a ação grupal reflete constantemente uma metodologia participativa, em que todos têm condições de se envolver ativamente no trabalho, com reflexos nos resultados alcançados pelo grupo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o planejamento estratégico de um gestor participativo favorece a qualidade do sistema educacional? Esta foi a indagação proposta por mim, a fim de iniciar esta pesquisa.

Conjetura-se que a globalização imprimiu alterações na forma de gerenciamento, desta maneira a educação não ficou de fora. O novo perfil do gestor está sendo incorporado também no Seminário Latino-Americano de Teologia – IAENE, ao analisar o conteúdo estudado. Concorde-se com o achado precioso dos relatos pesquisados ao confrontá-los com o que dizem os teóricos sobre esta questão, estando os conhecimentos relacionados.

Acredita-se que a fonte pesquisada até possui gestores participativos, porém no quesito planejamento estratégico as ações ainda engatinham, mesmo contando com a avaliação institucional e reuniões de colegiado, sendo estes instrumentos insuficientes para fechar todo o processo de uma instituição de ensino democrática, como está demonstrado na figura 1 deste trabalho.

A indagação inicialmente proposta fica respondida, na medida em que os gestores do universo pesquisado empregam em suas atividades o vigor das leis legais e possuem o conhecimento da ideia de participação coletivo nas ações do dia-a-dia, assim existe o favorecimento na qualidade do sistema de ensino, porque está assegurado na Constituição Federal Art.206, parágrafo VII, ao determinar a garantia da qualidade do ensino. Portanto, o cerne da questão fica respondido.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ulisses F. **Escola, democracia e a construção de personalidades morais**. Campinas, 2005. Disponível em:<<http://www.uspl este.usp.br/uliarau/textos/artusp.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2010.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso e avaliação educacional**. Brasília: Líber, 2005.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COELHO,S.B.R.;LINHARES,C. Gestão participativa. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-611 Disponível em:< <http://www.unicentro.br - Ciências Sociais Humanas>> Acesso em 12 nov. 2010.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. Elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática na educação : atuais tendências, novos desafios**. São Paulo : Cortez, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

FREITAS, H.C.L. et al. PDE: evidências no município de Dourados. In: FONSECA, M.; TOSCHI, M.S.; OLIVEIRA, J.F. (Org.). **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: UCG, p. 55-80, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional**: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. etal. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_. H. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

\_\_\_\_\_. **A aplicação do planejamento estratégico na escola**. Publicado na revista Gestão em Rede, no. 19, abril, p. 8-13, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. **A Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Em **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 1992.