

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

SÍLVIO RODRIGO SILVA CÉSAR

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA NAS ESCOLAS ESTADUAIS
MINEIRAS: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA ESTADUAL BIAS FORTES**

BELO HORIZONTE
2015

SÍLVIO RODRIGO SILVA CÉSAR

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA NAS ESCOLAS ESTADUAIS
MINEIRAS: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA ESTADUAL BIAS FORTES**

Monografia apresentada ao programa de **Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG**, no curso Gestão Estratégica da Informação da **Escola de Ciência da Informação**, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do certificado de **Especialista em Gestão Estratégica da Informação**.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão
Anastácio de Paula.

À Jaque.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todas as pessoas que compartilharam comigo o mínimo de suas experiências e de seus conhecimentos, principalmente a todos os meus professores e a todas as minhas professoras. Sem eles não seria o que sou.

“Elas [as pessoas] têm seus próprios universos a partir de seus olhos e ouvidos”

O Guia do Mochileiro das Galáxias

*“A verdade é uma relação!
Tanto é verdade que cada um de nós a capta, a verdade, e a expressa a partir de si mesmo:
da sua história e cultura, da situação em que vive”.*

Jorge Mario Bergoglio

“Não há inteligência da realidade sem a possibilidade de ser comunicada.”

Paulo Freire

“a de-cisão opera uma cisão com o anterior e inaugura o novo”

Leonardo Boff

“Só a educação é transformadora, sobretudo a educação básica. Os professores são engenheiros de um novo mundo. Precisamos equipá-los, treiná-los, dar-lhes ferramentas para terem mais subsídios que os tornem mais capazes de educar a emoção dos seus alunos e formar pensadores.”

Augusto Cury

RESUMO

Essa pesquisa foi elaborada com o intuito de verificar a existência do processo de tomada de decisões estratégicas no ambiente de uma escola estadual de Minas Gerais. Após constatada a existência do mesmo, aplicou-se um modelo geral de tomada de decisões estratégicas, mapeando uma decisão tomada na esfera administrativa da escola. A maior parte do trabalho foi baseada principalmente em dois métodos: o estudo de caso e a revisão bibliográfica, que norteou o primeiro. Além da elaboração do estudo de caso da escola, elaborou-se também um breve panorama sobre a rede pública de ensino estadual, o perfil da gestora escolar e o estudo da importância da informação para a tomada de decisão estratégica; identificando ainda algumas das fontes de informação usadas pela diretora da escola. Assim, o trabalho pôde abordar a importância da tomada de decisão estratégica dentro das escolas estaduais mineiras.

Palavras-chave: Tomada de Decisão, Tomada de Decisão Estratégica, Escola Estadual, Informação, Gestão Escolar.

ABSTRACT

This survey was conducted in order to verify the existence of strategic decisions-making process on environment of a state school of Minas Gerais. After verified the existence of this process, applied a general model of strategic decision-making, mapping a decision taken at school administrative level. Most of the work was based mainly on two methods: the case study and literature review that guided the first. In addition of school case study, was elaborated also a brief overview about education public state web, the profile of school management and the study importance of information for strategic decision-making; even identifying some of the sources information used by the school principal. Thus, the work could address the importance of strategic decision-making within the state schools of Minas Gerais.

Keywords: Decision-Making, Strategic Decision-Making, State School, Information, School Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. METODOLOGIA	13
3. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	16
3.1 INFORMAÇÃO	16
3.2 TOMADA DE DECISÃO.....	18
3.3 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....	21
4. CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS	29
4.1 A ESCOLA ESTADUAL BIAS FORTES	31
4.2 PERFIL DA GESTORA DA ESCOLA.....	35
5. CONCLUSÃO	38
REFERENCIAS	41
APÊNDICE A – Base para a entrevista com a diretora da Escola Estadual Bias Fortes	44
APÊNDICE B – Entrevista com a diretora da Escola Estadual Bias Fortes	46
APÊNDICE C – O uso de fontes de informações em ambientes organizacionais	56

1. INTRODUÇÃO

A todo instante de suas vidas as pessoas tomam decisões, algumas tão espontâneas que elas mal se dão conta que as tomaram. Qual roupa usar para trabalhar no dia seguinte, qual caminho percorrer para apanhar o filho na escola, o que comer para manter a saúde e a boa forma física, dentre tantas outras que permeiam seus cotidianos.

Parece uma afirmação irreal, mas algumas decisões são tomadas automaticamente pelo cérebro, como afirma Camile Maria Costa Corrêa, pesquisadora dos fatores influenciadores da tomada de decisão do Laboratório de Neurociência e Comportamento da USP:

a maioria das nossas decisões são automáticas, pois são fruto de processamento inconsciente. Descer uma escada ou retirar a mão de uma chapa quente são decisões que precisam ser rápidas, sem interferência da verbalização interna. Mas há decisões complexas que envolvem situações de risco e exigem racionalização. Em tomada de decisões, simples ou complexas, é o sistema nervoso que avalia as alternativas possíveis, geralmente de forma a maximizar os ganhos e minimizar as perdas.

A afirmação da pesquisadora faz referência direta às decisões mais automáticas, ou cotidianas, onde um raciocínio mais elaborado não se faz necessário. Já para outras questões, que necessitam de uma resposta menos automatizada, precisa-se de algumas referências para se chegar a uma conclusão. Essas referências podem ser obtidas através de informações facilmente acessíveis em boa parte dos casos: notícias sobre engarrafamentos mostram qual via pegar ou não para se chegar mais rápido a um destino, informações meteorológicas podem ajudar a escolher qual roupa usar para ir ao trabalho, um artigo sobre saúde alimentar instrui sobre o que comer e quais benefícios e restrições de um determinado alimento. Logo, percebe-se a existência constante de um processo de tomada de decisões, por mais subliminar que ele pareça.

Se no cotidiano de uma pessoa comum existe tanta decisão a ser tomada, na rotina do gestor de uma empresa não é diferente. Solino e El-Anouar (2001, p. 16), atribuem-lhes responsabilidades bem abrangentes:

o papel dos administradores torna-se relevante e primordial, repousando em suas mãos o futuro da civilização moderna, uma vez que tomam decisões que afetam a vida das pessoas e modelam até mesmo o seu destino. Tais decisões podem envolver assuntos tão cruciais como a existência de guerra ou de paz, a estabilidade ou a

instabilidade da economia, a qualidade do meio ambiente, a implementação das novas tecnologias, a oferta de bens e serviços, atingindo direta ou indiretamente o cotidiano das pessoas evidenciando, desse modo, o controle dos administradores sobre a vida dessas pessoas, a partir do impacto causado por suas decisões.

Ao mesmo tempo em que a informação é tida como um dos pilares de suporte para a tomada de decisões, alguns pesquisadores como o cientista comportamental Sander van der Linder alerta que “um grande número de opções pode tornar mais difícil a tarefa de tomar uma boa decisão” (2011, tradução do autor). Dessa forma, cada dia mais o processo de tomada de decisão vem se tornando mais complexo para gerentes e diretores.

Num mundo onde uma miríade de informações está disponível em um clique, se torna cada dia mais complexo contextualizar as informações obtidas com o ambiente em que se está inserido e principalmente saber absorver somente aquelas que contém de fato um conteúdo relevante, como observado por BARBOSA (2006). Por isso faz-se necessário, a cada dia, a existência exponencial de mais artigos, revistas, programas, voltados para esse tipo negócio. No portal CAPES, por exemplo, (<http://www.periodicos.capes.gov.br/> em 25/03/2015), cujo acesso deu-se em maio de 2015, foi encontrado somente 3.769 resultados para o termo “Tomada de Decisão”.

Ainda, quando se volta os olhos para instituições públicas, nota-se a existência ainda menor de informação disponível em conciliação com o processo de tomada de decisão, pois quando se muda os termos da busca no portal supracitado, no mesmo período, para “tomada de decisão” juntamente com “escolas públicas” os resultados caem para 19, e somente quatro deles fazia alguma relação direta ou indireta entre ambos os termos.

Quando se trata do processo de tomada de decisão estratégica dentro de escolas públicas, seu estudo e identificação se tornam mais complexos pois indicadores de sucesso dentro da organização, como lucro e saldo de vendas no ano não existem, sendo que tais fatores avaliativos são alguns dos mais utilizados por Gerentes Executivos de diversas empresas, como mostra PEREIRA MAFRA (2011):

A decisão tomada pelo Diretor Executivo foi avaliada, posteriormente, com base nos novos resultados obtidos via relatórios internos da empresa, os quais apresentaram melhorias nos indicadores de vendas, receitas e custos, e através da percepção positiva do próprio Diretor Executivo e de seus Gerentes quanto aos benefícios advindos da decisão

Além disso, as premissas de funcionamento de um órgão do tipo tratado nessa pesquisa são dadas por atores externos à instituição, e de modo geral levam em conta a responsabilidade de se educar (e, conseqüentemente, o direito de se ter educação) mas não explicita quais os melhores métodos para se gerenciar a esfera administrativa de uma escola. Ou seja, existem leis que dão o direito à educação, mas existem poucas normatizações que explicam como fazê-lo da melhor forma, do ponto de vista do gestor.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)¹, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, afirma em seu 12º artigo e inciso II que é uma das responsabilidades da instituição de ensino administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros. E o Título VII da mesma lei fala dos recursos financeiros, suas origens, aplicações, percentuais, responsáveis e destinatários (BRASIL, 1996). Mas, ainda assim, não fica claro como essa gestão de recursos deve ser feita pelo receptor final, no caso a escola, representada pelo diretor, e menos ainda sobre como as decisões no âmbito da instituição de ensino devem ser tomadas ou como devem ser orientadas.

E para que a interação entre tomada de decisão estratégica e as escolas públicas estaduais de Minas Gerais pudesse ser estudada de maneira mais profunda, escolheu-se a Escola Estadual Bias Fortes. Essa foi observada e estudada, fazendo-se previamente um breve entendimento do funcionamento e estruturação da rede pública estadual de ensino. Paralelo a isso, traçou-se o perfil da gestora escolar, dos seus métodos e dos processos existentes.

Dessa forma, esse trabalho objetiva averiguar a existência do processo de tomada de decisões estratégicas nas escolas públicas do Estado de Minas Gerais e, se existente, verificar se o mesmo ocorre por um método tácito ou explícito.

E de forma específica objetiva-se:

- Mapear o processo de tomada de decisões existente na instituição pesquisada, traçando seu fluxo entre a existência do problema e a solução adotada para o mesmo;

¹ A LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, definiu-se já no primeiro parágrafo do Artigo Primeiro como aquela que “disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias”. Ou seja, a lei que determina as bases legais das instituições de ensino nacionais.

- Apontar o papel do gestor escolar na tomada de decisão e analisar se esse papel está previamente definido ou se é desenvolvido pelo diretor, ao longo do período de em que está à frente da instituição;
- Analisar se as consequências das tomadas de decisões estão ligadas aos resultados pedagógicos da instituição.

A opção do autor por investigar este tema se originou de três fatores. O primeiro deles o fato do autor, vindo de uma família de professores, estar inserido no ambiente escolar desde sempre. Para alguém com esse perfil, estudar a escola como uma instituição sob o olhar da tomada de decisão estratégica aplicada à educação é uma possibilidade apaixonante. Outro fator a ser ressaltado é que a área escolar, principalmente a docência, diante da carência de alternativas de trabalho em muitas cidades, é um dos principais meios de se obter trabalho e sustento na região norte do estado de Minas Gerais. Esse ambiente, naturalmente, se torna um objeto de interesse para alguém que nutre laços afetivos com a área. E, finalmente essa escolha foi influenciada pela paixão do pesquisador ao processo de ensino-aprendizagem, às instituições de ensino e àqueles que dela fazem parte.

Além disso, pretendendo-se lançar luz sobre um novo ponto de vista da tomada de decisão, essa pesquisa foi elaborada baseando-se no desejo de compreender a metodologia do processo de tomada de decisões fora da esfera empresarial. E ainda, compreender como ocorre esse procedimento em instituições públicas de ensino, demonstrando que o processo de tomada de decisão não é estratégico somente em áreas da iniciativa privada, mostrando também sua importância em órgãos governamentais.

Para a apresentação dessa monografia, fugiu-se um pouco do padrão de normatização adotado mais frequentemente pelos trabalhos desenvolvidos na área, inclusive aqueles apresentados nas referências dessa pesquisa. Essa monografia trará uma leve mudança em sua estrutura, visando dar maior fluidez ao texto e integração entre cada uma de suas partes. Ressaltando que os elementos tidos como essenciais – “capa, folha de rosto, resumo, sumário, texto e referências” - serão mantidos e que a mesma está “relacionada ao curso, disciplina, estudo e teve a supervisão de um orientador”, conforme as recomendações de FRANÇA e VASCONCELLOS (2009, p. 34).

Normalmente, costuma-se apresentar a “Metodologia” logo após o “Referencial Teórico”; nesse trabalho ambos terão sua ordem de apresentação invertida, pois o “Referencial Teórico” está fortemente ligado à “Metodologia”. Dessa forma, sua apresentação após a

Metodologia trará maior fluidez ao texto. Além disso, alguns resultados obtidos na pesquisa serão apresentados logo após as referências estudadas, possibilitando assim um melhor pareamento de ideias. Mais especificamente entre o que foi escrito e o que foi observado em campo, uma vez que França e Vasconcellos (2009, p. 22) sugerem: “embora não haja uma divisão única ou um esquema formal para os trabalhos científicos, estes devem ser divididos em capítulos ou partes, conforme a natureza e complexidade de cada trabalho em particular”, objetivando-se com isso uma melhor contextualização em cada parte da pesquisa.

2. METODOLOGIA

Utilizou-se como método balizar para a elaboração desse trabalho o estudo de caso, pois sua aplicação visa “fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto”, como defendido por Laville & Dionne (1999, p. 155). Ambos ainda argumentam que este método de pesquisa baseia-se em dados já existentes, onde o foco é voltado para um caso em específico, geralmente escolhido por seu caráter típico, a fim de investigá-lo com profundidade.

Ainda assim, Laville & Dionne e Yin (2010) alertam para que haja cuidado na aplicação desse método, uma vez que as generalizações são mais delicadas de serem aplicadas e ainda afirmam que para esse método deve-se haver um bom embasamento bibliográfico.

Como o processo de tomada de decisão está diretamente ligado ao fator humano - bem mais complexo que os fatores da natureza (LAVILLE & DIONNE, 1999 p. 32) - e devido à estrutura administrativo-organizacional do tipo de instituição pesquisada, outros métodos devem ser aliados ao estudo de caso para que haja uma melhor observação do objeto de estudo. Yin (2010) sugere que o estudo de caso não deve ser considerado exclusivamente qualitativo, podendo envolver características quantitativas, tudo isso visando enriquecer a pesquisa elaborada, retratando-a da forma mais fidedigna possível, permitindo também um aprofundamento no funcionamento das relações estudadas.

Laville & Dionne (1999, p. 176) sugerem que para a coleta de informações a propósito de fenômenos humanos pode-se, além de consultar documentos, utilizar-se da observação do próprio fenômeno ou ainda entrevistar aqueles que estão envolvidos no processo. Portanto, além da revisão bibliográfica sobre tomada de decisões, funcionamento político, pedagógico e administrativo das escolas estaduais mineiras, somar-se-á ao estudo de caso a entrevista, a aplicação de um questionário e de um modelo de tomada de decisões (que serão abordados nos capítulos seguintes) e a observação direta do meio estudado, sendo cada um deles brevemente apresentados a seguir:

- A entrevista será elaborada com foco na tomadora de decisões (no caso, a diretora da escola). Como ela vê a escola, como ela se enxerga e como ela interage com o meio onde ambas, ela e a escola, estão inseridas. Serão coletados dados demográficos (sexo, idade, estado civil, nível de instrução, formação), especializações realizadas e a duração de cada uma delas, tempo de

trabalho, tempo na função, entre outros. Assim, objetiva-se traçar o perfil da tomadora de decisão da escola e identificar, se existentes, os processos de tomada de decisão da mesma. As perguntas que serviram de base para a entrevista foram elaboradas com base nos estudos de ARAÚJO (2013)². Além da observação *in loco*, a entrevista será fundamental para a elaboração do perfil da escola, da gestora e para traçar o processo decisório existente na instituição. No apêndice A, pode-se observar o resultado final do quadro de perguntas elaboradas para a realização da entrevista norteadora dessa pesquisa, ressaltando-se que a mesma é semiestruturada e outras perguntas foram, eventualmente, acrescentadas no decorrer dos questionamentos primários (LAVILLE & DIONNE, 1999). Assim, o resultado final da entrevista também foi apresentado nesse trabalho.

- A observação, base para o estudo de caso, foi realizada em diversas faixas de tempo no espaço pesquisado, uma vez que o pesquisador compôs o quadro de discentes da referida escola no ano de 1998 e em diversos momentos que esteve presente na instituição. Porém, para que a informação obtida através desse método seja útil, deve-se ter “uma preocupação definida de pesquisa [...] organizada com rigor. O pesquisador deve principalmente estar atento a tudo o que diz respeito a sua hipótese e não simplesmente selecionar o que lhe permitiria confirmá-la” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 182). Assim, as principais observações a serem realizadas com o intuito de analisar o funcionamento da instituição e a atuação da gestora, com foco no processo de tomada de decisões, dar-se-ão entre os dias 18 e 26 de abril de 2015. Note-se que entre os dias 18 e 22 não haverá período letivo na escola, pretendendo-se perceber a atuação dos servidores administrativos, ao mesmo tempo em que será possível confrontar com os dias em que haverá aula (22, 23 e 24 de abril), período em que também serão executadas tarefas administrativas. Esse fator será de grande importância para observar os diferentes aspectos desse tipo de instituição, notando-se que por mais que as funções pedagógicas e administrativas ocorram em espaços e momentos diferentes, elas não podem ser dissociadas, observando uma inter-relação entre as duas esferas organizacionais.

- E ainda, para rastreamento do processo de tomada de decisão, será aplicado o “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica” (nesse trabalho, chamado de

² O Roteiro elaborado pela autora foi baseado nas pesquisas de PAULA (1999, 2005, 2011, 2012).

MGTDE), cujo processo fora desenhado por PEREIRA MAFRA (2011), para ser aplicado em empresas de pequeno e médio porte. Porém, neste trabalho, será aplicado numa instituição pública de ensino, uma vez que o próprio autor do MGTDE sugere sua flexibilidade para aplicação em outros tipos de instituições, conforme será abordado no capítulo 3. Junto com ele também será aplicado o “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação” também desenvolvido por PEREIRA MAFRA (2011) (denominado como MINBI nessa pesquisa). Com isso, objetiva-se rastrear o tipo e a frequência de uso das fontes informacionais, usadas pela diretora da escola, para tomada de decisões. Ambos os modelos são melhor detalhados adiante, e seus produtos finais serão apresentados no decorrer do trabalho.

Assim, como nos fala Laville & Dionne (1999, p. 157) “a pesquisa não objetiva ver, mas compreender”, portanto os métodos acima expostos foram escolhidos com o anseio de compreender a fundo como funciona a Escola Estadual Bias Fortes. Dessa forma, os métodos supracitados foram aplicados para visualização de uma situação já existente, ou seja, para averiguar se os conceitos de tomada de decisão estratégica, apreendidos na bibliografia estudada - cuja maioria baseia-se em organizações de fins comerciais - podem ser aplicados também em instituições de ensino público.

3. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

É fato que o processo de tomada de decisão inicia-se da necessidade de resolver um ou mais de um problema, ou até mesmo da antecipação dos mesmos, e das informações utilizadas para a solução destes. Esse processo pode ser posto em prática seja por um método padrão ou intuitivo. Observa-se, a partir daí, que o processo de tomada de decisões sustenta-se tanto em modelos racionais como em formas intuitivas e criativas.

Há a possibilidade de o administrador utilizar-se ainda de ambos, dependendo do seu perfil quanto à filosofia de gestão e habilidades e, principalmente, quanto à percepção e visão de futuro, as quais determinarão o seu comportamento diante da resolução de problemas organizacionais e até mesmo a forma como se antecipar a esses problemas (SOLINO e EL-AOUAR, 2001).

Assim, abordar-se-á a seguir a informação, a tomada de decisão e finalmente, a tomada de decisão estratégica.

3.1 INFORMAÇÃO

A cada dia que passa o ambiente em que as organizações estão inseridas, sejam elas governamentais ou não, apresenta-se mais complexo. Dessa maneira, atuar, sobreviver, se desenvolver e produzir resultados dentro desse contexto torna-se um desafio cotidiano. Nesse ínterim, tem-se a informação como um dos principais subsídios para que as empresas tenham um norte diante de seus desafios, pois como afirmam Fidelis e Cândido (2006, p. 425) “a informação substituiu a terra e o capital nos processos de crescimento econômico”.

Do ponto de vista mais específico, Pereira Mafra (2011, p. 18) afirma que a informação é algo construído pelo indivíduo, fazendo sentido num determinado contexto e para se chegar a esse produto, ele dispõe de “um repertório cultural de conhecimentos, crenças e valores, com necessidades cognitivas, afetivas e fisiológicas próprias, inserida em um ambiente com restrições socioculturais, políticas e econômicas”.

Abordando a faceta mais subjetiva da informação, Araújo (2013, p. 14, grafo da autora) acrescenta, apontando para a importância das fontes de informação, a relevância de cada

uma e como ela é interpretada por cada ente que a recebe, de acordo com sua experiência e o meio onde está inserido: “O interesse, parafraseando a perspectiva fenomenológica, não é o mundo que existe, mas sim como um determinado ‘pano de fundo’ influencia a forma pela qual o conhecimento do mundo se realiza para cada pessoa”.

Pode-se notar, com os autores citados anteriormente, que por maior que seja o valor da informação, o que dará verdadeira ênfase ao seu valor é o contexto em que ela está inserida. Dessa forma, observa-se que nem sempre uma informação considerada adequada num momento poderá ser utilizada num outro momento, para outra decisão a ser tomada. Ou seja, faz-se necessário a busca de informações pertinentes a cada situação.

A importância da informação para a tomada de decisão é tal, que Fidelis e Cândido (2006, p. 431) a definem como um recurso estratégico, e quando bem usada, torna-se um diferencial organizacional, permitindo ao tomador de decisão adquirir conhecimento sobre sua organização, seu negócio e o ambiente em que ela está inserida. No contexto da tomada de decisão, Pereira Mafra (2011, p. 40), além de ressaltar a importância da informação, atenta para a capacidade humana limitada, uma vez que se torna impossível para os gestores analisarem todas as possibilidades factíveis para se tomar uma decisão. Assim, ele complementa citando Choo (2006) ao falar sobre os decisores que “acabam por culminar na escolha de uma boa alternativa em detrimento da melhor alternativa existente”.

Fidelis e Cândido (2006, p.435) ressaltam a importância de focar na informação que a empresa já possui, onde as mesmas possam auxiliar o tomador de decisões em qualquer situação e devendo o mesmo lançar mão de métodos e processos para que as consiga extrair, seja das “pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, verbas e a informação propriamente dita, propiciando um processo dinâmico que permite ao executivo posicionar-se diante de qualquer situação”.

Dessa maneira, fica claro como a informação é indispensável para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, observa-se a importância da pessoa que define quais as informações serão necessárias ou não, de acordo com sua experiência de vida, fontes de informação, problema a ser resolvido e contexto em que ela, a pessoa, e a instituição estão inseridas. Não se esquecendo ainda, do fator humano limitador que em muito influencia no resultado final: a decisão a ser tomada. Assim, dar-se-á continuidade ao trabalho, detalhando um pouco melhor o que é a tomada de decisão.

3.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão está presente cotidianamente em diversos aspectos, como o dia-a-dia das empresas para sobreviverem às intempéries da economia, competir igualmente com os concorrentes, ou se antecipar ao gosto do cliente. Ela pode estar distribuída em diversos níveis dentro da empresa e, para alguns, pode ser simplesmente uma escolha feita em detrimento de tantas outras. A importância da tomada de decisão para uma organização é tal que vem sendo estudada por pelo menos 50 anos por diversos pesquisadores como afirma Pereira Mafra (2011, p. 25):

O estudo sobre o processo decisório nas empresas tem sido objeto de investigação de diversos teóricos e gestores durante, pelo menos, os últimos 50 anos, e muito tem sido descoberto e analisado sobre o tema. Sua importância e relevância para profissionais de diversas áreas envolvidas em processos de tomada de decisão são inquestionáveis, mas o atual contexto econômico-político-social – de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico - tem exigido, cada vez mais desses profissionais, decisões mais acertadas, num espaço de tempo cada vez mais reduzido.

Fidelis e Cândido (2006, p. 426) sustentam que para que haja a decisão, o executivo deve estar de posse das informações necessárias, cuja importância já fora abordada nessa pesquisa, salientando que é através desse processo que a organização poderá obter algum benefício. E esses autores ainda citam: “A tomada de decisão apoia-se nas informações disponíveis sobre um problema considerado, de forma a propiciar ao usuário um razoável número de alternativas, uma das quais escolhida como a melhor ou mais favorável” (VAITSMAN, 2001, p.21).

No trecho supracitado observa-se o que seria uma fórmula básica para a tomada de decisão: um problema, as informações sobre ele e a melhor opção para resolvê-lo. Desconsiderando os fatores limitadores, à primeira vista, é muito simples a aplicação do método, e de certa forma o é, como Pereira Mafra (2011, p. 26) nos mostra, trata-se de um processo: “o processo decisório [...] pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação”.

Malvezi (2008, p. 25-26) faz o detalhamento de um processo mais elaborado, abordando os aspectos decisórios do indivíduo, através dos estudos de Aubert (2003), mostrando quatro dimensões onde o líder pode atuar, sendo elas:

- Gestão da rotina – essa faceta está diretamente relacionada ao cumprimento de normas e processos “tal como foram desenhados”. Tudo é realizado de acordo com o programado e as avaliações de desempenhos são mensuradas com base no cumprimento dos processos;
- Gestão estratégica – podendo coexistir com a anterior, atua no campo das alterações no cotidiano da empresa de modo programado para que ocorra sem traumas, como uma forma de corrigir o plano definido previamente para que se adeque às metas, de médio e longo prazos, observando-se ainda o contexto em questão. Nessa faceta “espera-se que o profissional mantenha o foco de sua ação nos fins e seja capaz de alterar os meios de forma a evitar outros problemas”;
- Gestão da crise – observa-se que o plano de ação não será capaz de cumprir com a tarefa de executar o que fora planejado. Não há tempo para mudanças graduais e o risco, conseqüentemente, aumenta. “A situação requer uma intervenção imediata”. As decisões para contornar a situação tendem a não serem aceitas ou criticadas “por parte de pessoas que não reconhecem a ocorrência da disfunção grave na estrutura ou nos planos”;
- Gestão da urgência – Na última dimensão, detecta-se “alguma ameaça grave e de efeito imediato e significativamente impactante sobre a estrutura ou os procedimentos”, exigindo do tomador de decisão uma ação imediata, independente dos planos e métodos previamente definidos, fazendo com que o mesmo utilize do automatismo ou intuição para chegar à resolução do problema. Tal a urgência da situação que autor a compara com um “incêndio” cuja prioridade é sua extinção.

Apesar de Malvezi (2008, p. 26) ressaltar esses quatro pontos para indivíduos que trabalham em uma “dinâmica de alta competitividade e fluidez do ambiente de negócios”, os mesmos foram identificados também na instituição pesquisada, podendo-se mostrar um paralelo nos meios de se decidir entre as organizações públicas e privadas:

- Gestão da rotina – Notada diante do cumprimento dos processos através de documentos aprovados pelo Governo do Estado e da Secretaria Estadual de Educação, através de leis, decretos, cartilhas entre outros procedimentos que não podem fugir dessa regra, até mesmo por colocarem aquele que o descumpra em situação de ilegalidade;
- Gestão estratégica – Nesse aspecto observou-se a gestão da merenda escolar, pois existem leis que determinam que a verba deve ser gasta somente para

aquele fim. Existe a necessidade de fornecer uma merenda de qualidade (atendendo a requisitos nutricionais sugeridos pelo Estado) com o recurso disponível, onde a principal questão é administrar o montante, nem sempre suficiente, de forma que o mesmo não venha a faltar. Caso isso aconteça e não for possível fornecer merenda suficiente para todos os alunos, não se cumpre o objetivo de atender aos alunos com qualidade, dando-lhes o essencial;

- Gestão da crise – Entra nessa questão a administração das verbas, inclusive da merenda, pois os recursos são limitados e quando faltam, normalmente por uma urgência ou imprevisto, já que não há uma verba para contingências, faz com que a gestora utilize dos melhores métodos naquela ocasião para resolução do problema, notando que o plano de ação não será capaz de cumprir com a meta planejada;
- Gestão da urgência – Aqui, pôde-se observar que o “incêndio” descrito pelo autor, seria os roubos que já ocorreram na escola. Uma vez que o Estado não permite o uso de vigias nas escolas, porém há câmeras de vigilância e alarmes de detecção de arrombamentos, mas não há verba fixa para manutenção dos mesmos. Logo, quando há um roubo, na maioria das vezes de equipamentos e materiais de uso diário, faz-se necessário a decisão mais rápida para que o funcionamento da escola e, conseqüentemente, o aprendizado dos alunos, não sejam prejudicados pela falta dos materiais e equipamentos ausentes.

Através do diagnóstico de Araújo (2013, p. 27), ressalta-se que as decisões devem ser guiadas por premissas e rotinas e nem sempre, somente cumprindo essas etapas, há a garantia de sucesso na solução almejada, “podendo ocorrer falhas na tomada de decisão pelo fato de que nenhuma boa solução foi encontrada ou porque as ações apontadas pelas regras existentes não atingiram os resultados desejados”.

Portanto, por mais que existam métodos, processos, técnicas, procedimentos e uma miríade de informações que podem auxiliar na resolução de um mesmo problema, em determinado momento, a decisão passa a ter um aspecto quase particular:

a decisão não carrega em si apenas aspectos racionais, mas é perpassada por toda uma história de vida, experiências profissionais, preferências, estruturações mentais e perfis psicológicos que fazem desse processo o resultado de toda uma confluência de fatores que não se situam apenas em nível consciente, estando influenciado por circunstâncias que não estão palpáveis ou explícitas no comportamento do indivíduo, mas perceptíveis apenas em suas “nuances”. (ARAÚJO, 2013, p.118):

E antes de adentrar ao tema principal do trabalho que é a tomada de decisão estratégica, ressalta-se a versatilidade do processo de tomada de decisão, onde Malvezzi (2008, p. 24, grifo do autor) nos alerta para que “a tomada de decisões baseada na visão de apenas um campo do conhecimento, é um risco porque os diversos aspectos de uma situação (econômico, social, tecnológico) não se comportam em correlação entre si, podendo ter consequências e implicações até opostas.”

Após discorrer sobre a informação, podendo notá-la como matéria prima para as soluções de um problema na tomada de decisão, observar os procedimentos possíveis de serem adotados, a importância do gestor no contexto, os objetivos a serem alcançados e o ambiente em que se está inserido, dar-se-á continuidade ao trabalho falando sobre o conceito de decisão estratégica.

3.3 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Segundo Eisenhardt (1989a) citado por Bataglia e Yu (2008, p. 85) uma decisão é estratégica quando realizada pelos gestores da alta administração levando em conta ações tomadas, recursos envolvidos ou os precedentes estabelecidos. Afirmam ainda que esse processo é “não-estruturado”, pois o mesmo é novo, não ocorreu em outro momento, não existindo um conjunto pronto e acabado com todas as respostas necessárias para cada organização. Assim, a decisão é estratégica quando envolve posicionamento estratégico, altos riscos, diversas funções da organização e é considerada como representativa das decisões da organização.

Uma decisão estratégica é definida como aquela cujos resultados são observados a longo prazo, envolve altos recursos, os erros consequentes da decisão tomada são altos, caracteriza-se principalmente pelo foco nas questões de grande importância para a empresa. A mesma é tomada por membros da alta cúpula da organização, sendo consideradas de impacto para empresa cujos resultados são notados no longo prazo (PEREIRA MAFRA, 2011, p. 29).

Tomando como base os argumentos citados, pôde-se observar tais características na instituição objeto da pesquisa, pois na entrevista a diretora narrou um fato no qual precisou tomar uma decisão que surtiria efeito a longo prazo (vale ressaltar que em nenhum momento foi perguntado se ela tomava “decisões estratégicas”. Perguntou-se, entretanto, se

ela já ouvira falar em tal conceito, cuja resposta fora afirmativa). A decisão tomada por ela envolvia frequentes atrasos de uma servidora, fato que poderia prejudicar o desempenho dos alunos. Nota-se que esse é um aspecto pedagógico e não financeiro, como costuma-se observar nas decisões estratégicas. O ensino é um investimento de risco com resultados observados a longo prazo, e ao falar sobre longo prazo, ela respondeu da seguinte maneira:

Na educação, todas as ações são para longo prazo. Dificilmente você se depara com alguma situação que o efeito da decisão tomada seja imediato. Principalmente porque estamos lidando com crianças entre 06 e 10 anos. Tomamos certas atitudes que podem resolver o problema naquele momento. Mas é difícil sabermos se o efeito será imediato ou a longo prazo. (APÊNDICE B)

Complementando ainda os argumentos da gestora, têm-se o seu entendimento sobre decisão estratégica como o “ato de decidir frente a determinada situação com o objetivo de alcançar as metas traçadas, num espaço de tempo cada vez mais curto e de forma eficiente” (APÊNDICE B). O que está consonante com os argumentos apresentados até então, pois a mesma procura tomar decisões de forma rápida, eficiente, de maneira que resolva o problema inicial e mostre efeitos esperados ao longo do tempo.

Portanto, a tomada de decisão estratégica está ligada aos altos cargos de uma empresa, riscos e resultados a longo prazo. Juntamente com as decisões não necessariamente estratégicas, ela também depende de fontes de informação, um problema a ser resolvido e o contexto que essas informações e a organização se encontram. Por mais que todos esses aspectos puderam ser observados na instituição pesquisada, utilizou-se ainda um outro método para verificação da tomada de decisão estratégica e, conseqüentemente, para o mapeamento da decisão tomada.

O “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica”, desenvolvido por Pereira Mafra (2011), foi o segundo método utilizado para observação da decisão estratégica, porquanto uma das desvantagens do estudo de caso é a impossibilidade de aferição e repetição do método, pois ele é caracterizado pela descrição de um ato no tempo. Assim, a aplicação desse modelo de tomada de decisão, servirá como marco comparativo para futuras pesquisas que queiram utilizar esta como referência, podendo-se fazer comparações mais fidedignas. A apresentação do modelo será realizada a seguir.

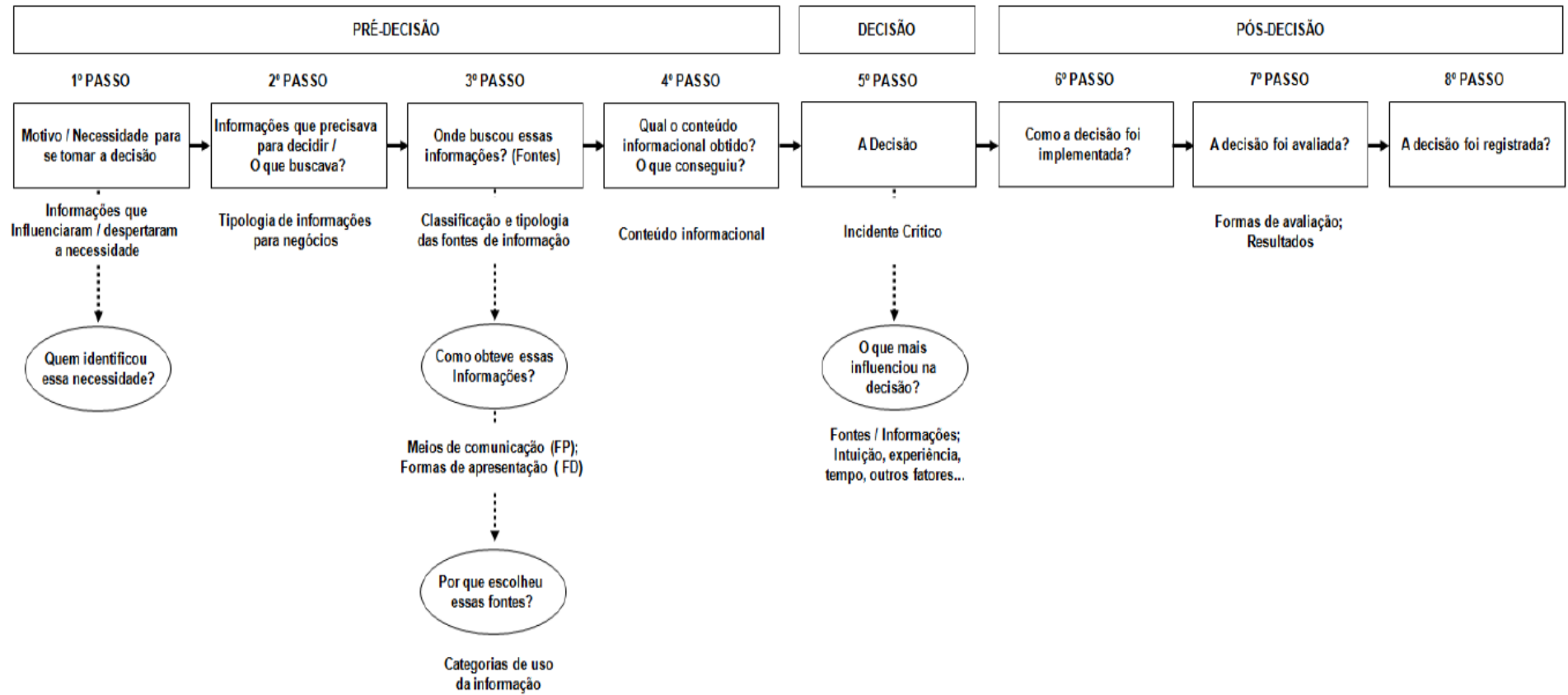
3.3.1 Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica

O “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica” (nesse trabalho chamado de MGTDE), faz parte do “Modelo Integrativo” e foi desenvolvido por Pereira Mafra (2011) para análise das tomadas de decisão estratégica em micro e pequenas empresas (MPEs). Nessa pesquisa o mesmo modelo foi utilizado para averiguar se na instituição estudada há o processo de tomada de decisão estratégica, através da análise das decisões tomadas pela gestora e do mapeamento de uma dessas decisões escolhidas pela mesma. Há ainda, a sugestão do elaborador do MGTDE em se aplicar o modelo em outras empresas, inclusive de outros portes e segmentos mostrando-se usual fora da esfera que engloba as MPEs, aumentando assim o leque de organizações estudadas através da lente da tomada de decisão estratégica, “cuja área é pouco explorada no campo da ciência da informação” (PEREIRA MAFRA, 2011)

O modelo estudado, como pode ser visto na figura 3.1, divide o processo de tomada de decisão em três momentos principais: pré-decisão, decisão e pós-decisão. Por ser flexível, essa metodologia pode ser aplicada para qualquer tipo de decisão estratégica, independente do tema, levando-se em consideração a necessidade da decisão a ser tomada (uma vez que o modelo a precede) e suas fontes de informação (PEREIRA MAFRA, 2011, p. 160).

O MGTDE, além de mapear o fluxo da decisão, pode ser trabalhado como um banco de memórias das decisões tomadas, a partir do qual pode-se desenvolver uma cultura de consulta às lições aprendidas, antes de se tomar uma outra decisão. Com as narrativas registradas num processo padronizado, após a decisão tomada, pode-se observar o que aconteceu, o que esperava que acontecesse e em seguida analisar a diferença entre ambas, como nos fala Batista (2013, p. 21). Dessa forma as lições bem sucedidas podem ser consultadas e replicadas e as que não deram tão certo podem ser reavaliadas a fim de que se identifique os pontos de fragilidade para que não se cometa o mesmo erro numa decisão advinda.

Figura 3.1 – Modelo geral de tomada de decisão estratégica



Fonte: PEREIRA MAFRA, 2011, p. 46.

Retomando o MGTDE, dar-se-á agora sobre as três etapas que o compõe:

- “a pré-decisão” é subdividida em quatro outras etapas. Na primeira identifica-se o motivo da tomada de decisão e quem levantou tal necessidade. Em seguida, levanta-se as informações para que se tome a decisão; no terceiro passo expõe-se as fontes de informações do passo anterior. E por último, apresenta-se um extrato dos processos antecedentes, onde são apresentadas as informações obtidas (PEREIRA MAFRA, 2011);
- Na segunda parte, “a decisão”, há somente um passo, onde se identifica qual das informações é mais adequada para a situação em questão, dentre todas as outras levantadas (PEREIRA MAFRA, 2011);
- E por último, a “pós-decisão”, subdividida em três passos. Há no primeiro a busca por informações sobre a decisão já tomada, seguido pela avaliação dos resultados, no segundo passo e finalizando, no terceiro passo, com o registro do processo para que seja adotado em possíveis decisões futuras (PEREIRA MAFRA, 2011).

Para devida aplicação do MGTDE fora utilizado também o “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação” (PEREIRA MAFRA, 2011)³ (abreviado como MINBI nessa pesquisa e apresentado, já preenchido com as respostas da diretora, no APÊNDICE C), sendo o método mais prático para identificar fontes e tipos de informação utilizada pela gestora da instituição pesquisada, mostrando-se ainda como o método mais prático para apresentar à gestora os mais diversos tipos de informação e ao mesmo tempo o conceito de fontes de informação. No questionário são tratadas 34 fontes de informação, dentre as mais utilizadas pelos tomadores de decisões em pequenas e médias empresas. Com isso, tentou-se melhorar o nível de comparação entre essas empresas e a instituição pesquisada. Porém, como busca e uso da informação foge à proposta inicial do trabalho, o referido modelo não será abordado a fundo.

Durante a entrevista realizada, ao ser perguntada sobre suas fontes de informação, a diretora da escola disse que as principais são “muitas leituras” e o “diálogos com outros

³ O MINBI também faz parte do “Modelo Integrativo” e foi usado para dar clareza e transparência nos passos que foram feitos pelo decisor na tomada de decisão em foco, ou seja, torna-se mais claro e transparente seu comportamento informacional perante a necessidade de decidir sobre um problema ou questão organizacional (PEREIRA MAFRA, 2011, p. 115).

gestores”. Ainda sobre as fontes de informação a mesma afirmou nem sempre usa as mesmas e para cada situação pode usar uma fonte diferente:

Normalmente leio tudo que me vem às mãos sobre educação. No momento estou muito focada na questão curricular. Então minhas leituras estão mais voltadas para esse tema. Porém não tem como deixar de ler alguns artigos nos semanários, legislações específicas e textos e/ou reportagens na internet. Não uso sempre as mesmas, depende muito da minha necessidade de informação. (APÊNDICE B)

Corroborando a afirmação da entrevista, no MINBI pode-se observar que um terço das fontes de informações disponíveis foram marcadas pela gestora como utilizadas por ela pelo menos uma vez por dia ou por semana (dentre as quais: outros empregados, clientes, parceiros, funcionários de órgãos públicos, bibliotecas, jornais e revistas, publicações governamentais, leis, intranet, portais de empresas e sites de buscas), demonstrando possuir fontes de informações bem diversificadas.

No decorrer da entrevista, ao analisar a postura da gestora como tomadora de decisões estratégicas, devido a maioria das decisões serem iniciadas em virtude de problemas na área de gestão de pessoas (seja alunos ou funcionários), ela faz uso das decisões compartilhadas, seja com a vice-diretora, pedagoga, professores, secretárias ou até mesmo atores que não estão diretamente ligados à instituição, mas que possuem conhecimento para auxiliar numa determinada questão (como os policiais do PROERD, onde pode-se observar detalhadamente na entrevista no APÊNDICE B). Por consequência, a maioria das resoluções são postas em prática através do diálogo, mas com registros documentais - como visto no caso da professora que cometia constantes atrasos, que eram registrados assim como suas reposições. Sobre a forma de decidir de acordo com a situação e de acordo com o perfil do gestor, Araújo (2013, p. 69) fala que:

a forma de conduzir o processo de tomada de decisão e seus aspectos periféricos são próprios de cada indivíduo, havendo certa convergência apenas nas fontes de informação citadas e no fato da experiência pessoal facilitar a realização da atividade

Já no preenchimento do MGTDE, a diretora optou por descrever um processo mais administrativo, a aquisição de materiais de escritório. Por mais que na entrevista seja focado o aspecto pessoal e no MGTDE as questões mais burocráticas ou administrativas, nota-se que em todas as facetas há um princípio da tomada de decisão estratégica (observando-se que em nenhum momento foi pedido à entrevistada para dar maior enfoque numa ou noutra faceta).

No ambiente estudado, há constantes problemas, deixando a “tomadora de decisões estratégicas” em constante alerta, como cita a mesma ao afirmar que em seu ambiente há “diversos e imprevistos acontecimentos no âmbito escolar e que necessitam de ações diárias e imediatas.” APÊNDICE B

O único porém encontrado no ambiente pesquisado, é não haver outro método de mensuração dos resultados, além do IDEB⁴ (até mesmo porque se trata de uma escola de ensino básico, e seus clientes - os alunos - são acompanhados ao longo de toda a vida escolar pelo Estado e não pela escola) e a ausência de um critério que possa mensurar os efeitos a longo prazo, comparando-os com os de curto prazo, em detrimento das decisões tomadas, é sentida pela diretora quando faz as seguintes afirmações (grifadas pelo autor) quase que seguidamente:

“Na educação todas as ações são para longo prazo. Dificilmente você se depara com alguma situação que o efeito da decisão tomada seja imediato. Principalmente porque estamos lidando com crianças entre 06 e 10 anos. Tomamos certas atitudes que podem resolver o problema naquele momento. Mas é difícil sabermos se o efeito será imediato ou a longo prazo.” (APÊNDICE B)

Fica evidenciado que as decisões tomadas em um ambiente escolar são de consequências de longo prazo, mas seu acompanhamento, mensuração e posterior validação não podem ser comprovadas intrinsecamente. Ficando limitado à escola, o período que o aluno permanece em suas dependências (em torno de cinco anos) e limitado à gestora o período em que ela permanece no cargo. Porém, esse curto prazo não impede que ambos (escola e gestora) possam cumprir com suas funções e objetivos (que serão descritos nos capítulos posteriores).

A seguir, na figura 3.2, pode-se observar o resultado final da aplicação do questionário, explicitando de forma detalhada a decisão estratégica escolhida pela gestora, usando-se o MGTDE. Vale observar que as decisões propriamente ditas não são registradas no cotidiano da escola, porém por se tratar de uma instituição pública, conforme as leis e processos em vigor, todo o trâmite é registrado. Entretanto, o processo de tomada de decisão, como mostrado na figura 3.2 não é registrado.

⁴ O IDEB é o índice do Ministério da Educação que mede o desempenho das escolas estaduais em todo o Brasil. Ele é calculado ao fim de cada ciclo de ensino gerando resultados para o 5º e 9º anos do ensino fundamental. O indicador é medido a cada dois anos, calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Inep e em taxas de aprovação da escola. Assim, para que o Ideb de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula. Acessado em www.educacao.mg.gov.br/cidadão/ideb em 20/03/2015

Figura 3.2 – Modelo geral de tomada de decisão estratégica aplicado à Escola Estadual Bias Fortes

PRÉ-DECISÃO					DECISÃO	PÓS-DECISÃO				
1º PASSO	2º PASSO	3º PASSO				4º PASSO	5º PASSO	6º PASSO	7º PASSO	8º PASSO
Informações que influenciaram / despertaram a necessidade	Informações que precisava para decidir (tipologia de informações para negócios)	Fontes de Informação utilizadas				Conteúdo informacional obtido	O que mais influenciou na decisão	Como a decisão foi implementada	Avaliação da decisão e resultados obtidos	Registro da decisão
		Classificação	Tipologia de fontes de informação	Meios de Comunicação / Formas de apresentação	Justificativa da escolha (Categorias de uso da informação)					
<p>Prover a instituição com mobiliários e equipamentos adequados ao funcionamento, de tal forma que os servidores se sintam estimulados a produzirem com qualidade;</p> <p>Observação do ambiente de trabalho advinda da vontade da direção em oferecer praticidade e tempestividade para desenvolvimento do serviço público;</p> <p>Solicitação dos servidores de outras variedades de mobiliários e equipamentos de grande valia ao processo.</p>	<p>Descobrir as reais necessidades (principalmente em materiais e equipamentos) de cada setor para que se produzisse resultados com eficiência e tempestividade.</p>	Pessoal Interna (PI)	Servidores	Questionário auto aplicável	Instrumental (Fazer levantamento da disponibilidade e necessidade de materiais e equipamentos na Escola)	<p>Quantitativo de materiais e equipamentos a serem adquiridos, do ponto de vista dos servidores.</p> <p>Qualitativo dos materiais e equipamentos disponíveis</p> <p>Confirmação da necessidade apresentada nos questionários e em reclamações dos servidores e alunos</p> <p>Confirmar que as aquisições são respaldadas legalmente</p> <p>Confrontar planejamento anual com o executado ao longo do período</p> <p>Confirmar que as aquisições são previstas legalmente</p>	<p>O principal fator de influência sob a tomada de decisão foi a constatação da real necessidade de aquisição de novos utilitários (materiais e equipamentos) para o desempenho das funções dos servidores.</p>	<p>Aquisição de materiais e mobiliário conforme necessidades aferidas.</p>	<p>Comparativo do executado com o Projeto Político Pedagógico;</p> <p>Meta do IDEB (Índice de Desenvolvimento de Educação Básica) para 2019 (6,6) foi atingida em 2013.</p>	<p>A tomada de decisão propriamente dita não é registrada. Mas todo o seu processo (pesquisa de necessidades, recebimento e gasto de verbas, aquisição e justificativa de utilitários, entre outros) é e deve ser registrado.</p>
		Pessoal Interna (PI)	Análise pessoal <i>in loco</i>	Observação	Pessoal, Instrumental e Esclarecimento (Confrontar respostas dos questionários com a realidade da instituição)					
		Documental Externa (DE)	Leis, Decretos, Resoluções	Diário Oficial impresso, Consultas à internet	Embasamento legal					
		Documental Interna (DI)	Projeto Político Pedagógico	Arquivo da Escola	Verificar falhas ou lacunas no planejamento anual					
		Documental Interna (DI)	Regimento Interno	Arquivo da Escola	Embasamento legal					

4. CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS

Para definição do funcionamento geral das Escolas Estaduais no Estado de Minas Gérias, usou-se como base o Relatório de Gestão elaborado pelo Governo de Minas (2014, p. 6), com base na gestão do quadriênio 2011-2014 cujo mesmo faz um resumo da atuação da Secretaria de Educação no referido quadriênio, apresenta uma rápida descrição da estrutura da rede educacional do Estado. Além disso, o relatório abrange parte do período em que a diretora estava à frente da instituição pesquisada.

Sob a responsabilidade da Secretaria de Educação há aproximadamente 5 milhões de estudantes em escolas públicas e particulares de educação básica, período que compreende os primeiro 9 anos de ensino. Os principais responsáveis por essa fase educacional são o estado e o município, conforme regulamenta a LDB nos artigos 10º inciso VI e 11º inciso V (BRASIL, 1996). Dentre todos esses alunos que compõem a rede de ensino em Minas Gerais, mais de 45% estão sob a responsabilidade das instituições de ensino estaduais mineiras, segunda maior rede estadual do país, ficando atrás somente de São Paulo, contando com “3.671 escolas, além de 12 conservatórios de música, e 2.219.073 alunos, entre estudantes de toda a educação fundamental (1º ao 9º anos), ensino médio (1º ao 3º anos) e Educação de Jovens e Adultos” (MINAS GERAIS, 2015, p. 6).

O Relatório fala ainda, sobre a gestão regionalizada da Secretaria de Estado de Educação através das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), possuindo um sistema com 47 dessas instituições distribuídas em todas as regiões do estado, mantido em funcionamento através de mais de 200 mil profissionais ativos.

Outro fato importante é a medição de resultados através de índices. O Relatório de Gestão foca bastante o IDEB de aplicação nacional e segundo a Secretária de Educação na época, Ana Lúcia Gazzola, Minas atingiu em 2009 o primeiro lugar no índice nacional para os anos iniciais do ensino fundamental. E em 2011 manteve-se em primeiro lugar nos anos iniciais do fundamental e o segundo lugar entre os anos finais, entre as redes estaduais. E em 2013 o primeiro lugar atingido para os anos iniciais e finais em relação a todas as redes de ensino do país. Ressaltando ainda que o resultado de 6,2 pontos no IDEB nos anos iniciais é uma antecipação em oito anos da meta estipulada pelo MEC (MINAS GERAIS, 2014).

Apesar do IDEB ser um indicador apenas pedagógico, pode-se utilizá-lo também, com as devidas restrições, como um indicador administrativo, pois ferramentas para avaliação e

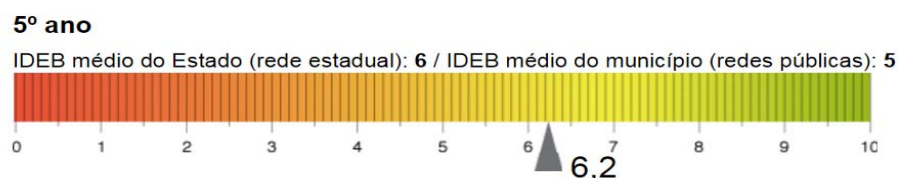
mensuração de resultados e desempenho, encontra-se em todas as organizações (FIDELIS e CÂNDIDO, 2006, p. 431), saber usá-las está ligado também à capacidade administrativa do gestor e a quais parâmetros deseja-se controlar.

Uma vez que todas as decisões tomadas no âmbito administrativo visam, quase que exclusivamente o desempenho pedagógico dos alunos, conseqüentemente, se o IDEB vai bem, a administração escolar também o acompanha (e por ser nacional, cabe a cada esfera seu nível de atuação, seja a escola, a rede municipal, estadual ou federal de educação). Durante a entrevista, a Diretora da Escola Estadual Bias Fortes também falou sobre o IDEB, vinculando o resultado com o processo administrativo de gestão da escola, onde diz:

cabe ressaltar que a Escola apresenta um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB de 6,6 pontos. O segredo de êxitos constantemente comprovados pela E. E. Bias Fortes foi de jamais lhe faltar servidores/profissionais competentes, imbuídos de grande responsabilidade, honrados por trabalhar nesta escola (APÊNDICE B).

Cabe ainda apontar, como pode ser observado na figura 4.1, que a escola superou a média estadual em 2011 para o 5º ano.

Figura 4.1 – IDEB da Escola Estadual Bias Fortes em 2011



Fonte: <https://www.educacao.mg.gov.br/cidadao/ideb/> em 03/06/2015

Outro aspecto importante a ser observado na rede estadual de ensino é como o processo de escolha dos diretores escolares funciona atualmente. Sobre esse tema, o relatório menciona a participação da comunidade escolar, composta pelos profissionais da educação (em exercício na escola), pais e alunos (somente alunos com idade igual ou superior a 14 anos podem votar, senão seus pais), como os principais atuantes nessa escolha, os quais votam na chapa que acreditam ser a mais apta para gerir a escola pelos próximos anos (de acordo com legislação publicada para cada indicação). A última vez que tal processo ocorreu foi em 2011 no qual foram indicados diretores para mais de 3000 escolas. Lembrando-se que o processo não é de eleição, mas sim de indicação, como dito no relatório, uma vez que a nomeação (dentre os apontados pela comunidade escolar) é de responsabilidade do Governador do Estado (MINAS GERAIS, 2014, p; 115).

Para se candidatar ao processo de indicação para o cargo de diretor e à função de vice-diretor, os concorrentes devem, além de compor o quadro de funcionários da escola, prestar o exame para aquisição do “Certificado Ocupacional de Dirigente Escolar”. O mesmo é aplicado desde 2007, sendo o processo composto por uma prova escrita e uma prova de títulos, a prova não é classificatória e retorna somente os status “certificado” ou “não certificado”, porém, o certificado adquirido tem validade de quatro anos (MINAS GERAIS, 2014, p. 116), cabendo ao interessado submeter-se a nova certificação cada vez que optar por pleitear o cargo em questão. O certificado faz-se de grande importância para a função de diretor, por esta demandar diversas responsabilidades, “como a gestão de pessoas e de recursos, organização das atividades de ensino, solução de crise e conflitos entre alunos e servidores”. Ressaltando que o mesmo desenvolve o papel de “líder e gestor”. (MINAS GERAIS, 2014, p. 117)

A diretora do Bias Fortes, durante a entrevista, também falou sobre a importância da Certificação, ressaltando que a mesma trouxera isonomia para o processo, uma vez que só pode se candidatar o servidor que foi aprovado (certificado). Dessa maneira, as indicações políticas não foram abolidas por completo, mas reduzidas de forma significativa. (APÊNDICE B).

Por mais que o relatório seja muito abrangente e apresente características básicas de uma boa administração, como índices para avaliação de resultados, preocupação em certificar os gestores e prestação de contas das verbas repassadas, ainda se priva de pontos relevantes, como o foco principal deste trabalho, a tomada de decisão, em especial a estratégica. É quase como se essa não existisse, e infelizmente também não se demonstrou gestão do conhecimento, somente por parte da assessoria de comunicação, nas páginas finais do relatório. Entretanto, como o objetivo deste trabalho é avaliar esses aspectos a partir da gestão do diretor de escola e não da secretaria de educação, voltemo-nos para a escola em questão.

4.1 A ESCOLA ESTADUAL BIAS FORTES

O fator preponderante para a elaboração dessa pesquisa em um estabelecimento de ensino, em primeiro lugar, se deveu pela presença constante desse tipo de instituição em nosso cotidiano, desde quando se inicia uma vida social, ainda criança, e por toda a vida, se for do interesse do indivíduo, não existindo limites restritivos. Em segundo lugar, pela importância

da educação para a elaboração de uma sociedade mais desenvolvida, como nos fala Malvezzi (2008, p. 23):

Através da educação e do treinamento, que são as atividades mais tradicionais e comuns de promoção do desenvolvimento de competências, é fácil perceber como ambas funcionam como as artes. Os dois se apoiam em diversas e sofisticadas tecnologias porém não são atividades totalmente sujeitas à ação racional e mecanicista. Educar e treinar demandam criatividade, crítica e coragem porque as competências não são lineares, nem facilmente categorizáveis.

Além disso, durante a entrevista, a diretora nos fala dos valores que regem a instituição, que complementam os argumentos anteriores, sendo eles:

formar crianças cidadãs que saiam da escola, além de letradas, com um nível de letramento que reconheçam e respeitem as diferenças sejam elas de que natureza for se comportando de forma ética e emancipadora. (APÊNDICE B).

Para estudar mais de perto como funciona o processo de tomada de decisão estratégica nesse tipo de instituição, pondo em prática a proposta da pesquisa, foi escolhida a Escola Estadual Bias Fortes, na qual foi realizada entrevista, aplicação do Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica e do questionário sobre o uso de informações em ambientes organizacionais, com sua atual gestora, além de observação dos métodos e processos pelo autor da pesquisa. Sendo assim, a seguir, apresentar-se um breve diagnóstico da instituição, elaborado com base na entrevista e nas observações.

A Escola Estadual Bias Fortes (EEBF), funciona na Avenida Marechal Deodoro da Fonseca, 120, Centro, em Januária, norte de Minas Gerais, criada pelo Decreto nº. 5.976 de 21/02/1922. Funciona no seu prédio atual desde 1927, atende a 647 alunos distribuídos em Ciclo da Alfabetização 1º, 2º e 3º anos e Ciclo Complementar 4º e 5º anos do Ensino Fundamental, divididos entre os turnos matutino e vespertino, sendo que a maioria foi encaminhada para matrícula via cadastramento escolar, efetuado pela Secretaria Municipal de Educação, utilizando como 1º critério o zoneamento, ou seja, a preferência é dada à escola mais próxima da residência da criança. (APÊNDICE B)

As dependências da Escola dispõem da Biblioteca Cônego Marinho, sendo uma de suas principais unidades informacionais para uso dos alunos e professores. A mesma já foi premiada pelo Projeto Escola de Minas⁵ para utilização e conservação do espaço. Seu

⁵ Secretaria de Estado de Educação – Escolas de Minas - <http://blog.educacao.mg.gov.br/?p=1455>.

acervo é composto por aproximadamente 3.000 livros, álbuns fotográficos e documentos históricos que contam a história da escola e da cidade.

Além da Biblioteca, a Escola possui diversos documentos, próprios desse tipo de instituição (históricos escolares, fichas e documentos de alunos, boletins, declarações, dentre outros), caracterizando a secretaria como o centro de documentação da Instituição, além do gabinete da diretora.

Todo o recurso que mantém a escola vem, em sua maioria, do Estado e parte da União, o qual é administrado pela Diretora da escola através de uma instituição chamada “Caixa Escolar Bias Fortes”. No ano de 2015, há a programação de R\$ 116.050,00 para a escola (um valor baixo para administrar uma instituição com mais de 600 alunos, mas a coloca no patamar das pequenas empresas) que é distribuído em diversas áreas, como mostra a tabela abaixo, feita com informações repassadas pela diretora da escola:

Tabela 4.1 – Relação de verbas da EEBF para o ano letivo de 2015

Relação de recurso programados para a EEBF - 2015		
Descrição	%	Valor (R\$)
Alimentação escolar para benefício dos alunos	33%	38.060,00
Manutenção e custeio via aquisição de material de consumo e/ou pagamento de serviços	27%	31.650,00
Aquisição de mobiliários e equipamentos de segurança	16%	19.135,00
1ª Parcela do PDDE destinado a materiais pedagógicos de uso coletivo, manutenção e custeio	6%	6.790,00
2ª Parcela do PDDE destinado a materiais pedagógicos de uso coletivo, manutenção e custeio (não liberada até o dia 09/06/15)	6%	6.790,00
Contratação de internet banda larga, ADSL, satélite e/ou rádio	4%	4.800,00
Aditivo (ao termo de manutenção e custeio) para recuperação das portas e janelas danificadas durante roubo	3%	3.825,00
2ª Parcela para compra de peças de reposição e/ou contratação de serviços de mão de obra especializada em informática (não liberada até o dia 09/06/15)	3%	3.750,00
1ª Parcela para compra de peças de reposição e/ou contratação de serviços de mão de obra especializada em informática	1%	1.250,00
TOTAL		116.050,00

Fonte: Elaborada pelo autor conforme lista entregue pela diretora da escola.

Quando perguntada sobre como é feita a administração desses recursos e se eles são suficientes, a diretora respondeu:

Os recursos financeiros são poucos e temos que trabalhar conforme planejamento anual. Nessa lista há o valor dos recursos liberados e previstos para esse ano (conforme tabela 4.1). Algumas vezes recebemos recursos extras conforme o Plano de Trabalho Anual enviado. Mas depende da disponibilidade financeira da SEE.

O organograma da escola é dividido basicamente em Docência, Secretaria, Direção e Serviços Gerais, a diretora enxerga esse arranjo como uma forma desafiadora, podendo gerir nas mais diversas esferas:

Temos o dever de abarcar as várias formas de gestão: administrativa, pedagógica, financeira, de pessoal, de resultados, da infraestrutura, com a habilidade de desenvolver um trabalho que faça a diferença (APÊNDICE B).

Cada um dos setores citados anteriormente possui seus representantes e juntamente com a Diretora, compõem o Colegiado Escolar, que também participa da aplicação dos recursos recebidos. O colegiado possui representantes de professores do quadro do magistério, servidores do quadro administrativo e representantes de pais de alunos – uma vez que os docentes são menores de idade. A Diretora é a autoridade máxima dentro da escola, mas suas decisões passam sempre pelo Colegiado antes de serem efetivadas. Sobre esse tipo de administração, Pereira Mafra (2011, p. 27) nos fala que:

uma decisão pode ser solitária, ou seja, tomada apenas pelo gestor principal da empresa, principalmente diante de um cenário ou situação relativamente inédita, mas de vital importância para a sua sobrevivência no futuro, ou ser uma decisão colegiada, da qual participem outros membros da empresa.

Complementando os argumentos anteriores, a própria diretora afirma em um trecho da entrevista que as decisões são compartilhadas, procurando com que todos os servidores sintam-se corresponsáveis pelo processo educativo.

Para que algumas decisões sejam compartilhadas, a Diretora é a responsável direta e indiretamente por todo tipo de informação, uma vez que todo documento que sai da Instituição deve conter seu parecer final, mas, exclusivamente, sua responsabilidade recai sobre as informações financeiras do Caixa Escolar, lidando diretamente com fornecedores, preços, notas fiscais, contratos, contas bancárias e a verba disponível. Ressalta-se aqui, que todas as ações têm como foco o rendimento pedagógico da escola.

Além das atribuições já citadas, a diretora argumenta sobre a dificuldade em se gerir uma instituição, com fatores externos limitantes:

É muito complexa a posição do diretor escolar uma vez que ele tem que administrar uma instituição pública com seu quadro e ações definidos por regras próprias e com poucos recursos financeiros e humanos. Porém, isso não deve ser um obstáculo intransponível. (APÊNDICE B).

E quando perguntada sobre a influência das decisões do diretor nos resultados da instituição, ela nos diz que o método de gestão pode ou não trazer resultados favoráveis para a escola, ressaltando que não existe um modelo pronto e acabado para a realização da gestão e o tomador de decisão deve atuar conforme o meio, a situação em que está inserido, ou seja, de acordo com a demanda da escola e da comunidade que dela depende. Esse fato é possível e comum de se acontecer, como demonstrado por Fidelis e Cândido (2006, p. 429) ao falarem que um modelo de processo de administração da informação é feito de acordo com os anseios e problemas de cada organização.

Através da atuação da Diretora no Caixa Escolar Bias Fortes, nota-se um pouco da faceta administrativa que predomina em empresas de pequeno e médio porte, uma vez que através de contratos, tomadas de preços, processos de licitação e chamadas públicas - pré-requisitos dos fornecedores - cruzará todas as informações disponíveis para escolher o melhor fornecedor, por exemplo, para a compra de materiais de escritório, para desenvolvimento das funções administrativas e pedagógicas, como pode ser observado no MGTDE (figura 3.2). Assim, a diretora deve estar embasada nas informações legais e financeiras mais adequadas para que a melhor decisão seja tomada.

Complementando a análise da escola, será apresentado a seguir um breve perfil da gestora.

4.2 PERFIL DA GESTORA DA ESCOLA

Com base na entrevista, elaborou-se o perfil da gestora, cujo nome foi omitido, possuindo no dia da entrevista 48 anos de idade, começando sua carreira na educação em 1983 quando concluiu o curso de Magistério; em 1986 terminou Estudos Adicionais com Especialização em Educação Pré Primária; em 2003 concluiu a Licenciatura em Letras/Português pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES; em 2014 deu início à Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, estando prestes a concluir o curso.

O histórico profissional dela desenvolveu-se conforme linha do tempo a seguir:

- 1984 - Começou como professora pela Prefeitura Municipal de Januária – MG;
- 1986 - designada para Professora do Conteúdo de Educação Religiosa em escola estadual;
- 1992 - nomeada através de concurso público como professora na Escola Estadual de Nova Odessa, Zona Rural de Januária;
- 1995 - removida para a extinta Escola Estadual Joana Porto – CAIC e, quando esta foi municipalizada foi removida para a E. E. Zina Porto;
- 1999 - assumiu exercício na Escola Estadual Bias Fortes – onde está lotada até hoje;
- 1999 a 2001 - regente de turmas;
- 2002 e 2003 - Vice-Diretora;
- 2003 e 2004 - Diretora Substituta e Diretora;
- 2004 a 2006 - exerceu Cargo Comissionado de Coordenadora do Setor de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária;
- 2006 - retornou à instituição de origem como regente de turmas;
- 2007 - candidatou-se ao cargo de Diretora Escolar e foi eleita pela primeira vez;
- 2011 - foi reeleita para o cargo que ocupa há oito anos.

Nota-se que a gestora possui uma larga experiência no campo pedagógico e já exercera um cargo de coordenação, experiência tida como básica para que se assuma cargos de liderança.

Ao perceber o longo percurso da mesma até chegar ao cargo de Diretora, foi-lhe perguntado o porquê dessa escolha, obtendo como resposta o fato dela ser uma “apaixonada pela área educacional” e enxergar nessa oportunidade uma forma de superar desafios ao se envolver, como gestora, em questões pedagógicas e gestão de pessoas, objetivando adequações e mudanças para proporcionar “uma educação pública de qualidade” (APÊNDICE B)

Quando perguntada sobre os desafios para exercer o cargo e sobre o sentimento de exercê-lo, ela responde que as suas atribuições são muitas e complexas, pois além de atuar dentro da escola, é preciso também atuar fora da mesma, envolvendo órgãos públicos e privados e a comunidade escolar; além de haver o cumprimento de prazos e metas estipuladas pelos órgãos, aos quais a escola é subordinada. Dentre suas principais atribuições, a referida diretora cita a gestão das finanças, aplicação da legislação vigente, gestão das pessoas, zelo pela estrutura física, garantir a elaboração de um Projeto Político Pedagógico justo e executável, acompanhar o desempenho pedagógico dos alunos. Dentre todas as atribuições

foi salientado “lidar com recursos humanos”, o mais desafiador entre todos os processos.
(APÊNDICE B)

Assim como o gestor de uma empresa, a gestora da escola tem que estar a par de todos os sistemas que se desenvolvem dentro e fora da esfera administrativa da instituição, por mais que, em ambos os casos, os gestores não sejam os próprios a administrar diretamente cada parte do sistema.

5. CONCLUSÃO

Um dos principais desafios dessa pesquisa apresentou-se na abordagem sobre novos temas e novas formas de gestão, que apesar de estarem inseridos no cotidiano, muitos métodos, modelos e padrões, fogem das principais bibliografias sobre tomada de decisão. Em seguida, focar no princípio da pesquisa, a tomada de decisão estratégica, para que não houvesse fuga do tema principal e acabasse por extrapolar para outros assuntos, igualmente importantes, mas não o tema principal, alguns deles apresentados na forma de notas (como o IDEB e a LDB).

Através da análise da Escola Estadual Bias Fortes, no primeiro momento objetivou-se perceber se há um procedimento tácito ou explícito para a tomada de decisões estratégicas em instituições de ensino público do Estado de Minas Gerais. Com base na análise da instituição estudada, no perfil da gestora e na bibliografia consultada, concluiu-se que há a utilização de ambos. Observando-se a predominância do processo de tomada de decisão estratégica explícito para a gestão administrativa (e financeira), cujo processo pôde ser mapeado satisfatoriamente através do MGTDE e a predominância da tomada de decisão de forma tácita, quando os problemas estavam na esfera da gestão de pessoas (inclusive na esfera pedagógica).

A tomada de decisão de forma tácita foi percebida através de relatos narrados pela diretora, disponíveis na entrevista (APÊNDICE B), que aplicou sua decisão com base no seu conhecimento advindo do tempo trabalhado em instituições educacionais e também através da intuição da diretora, como melhor solução para a situação (podendo haver também a presença de terceiros para ajudar nas decisões a serem tomadas).

Já a decisão estratégica tomada de forma explícita, fora baseada em processos predefinidos, métodos e legislação vigente, como exemplificado no MGTDE. Constatou-se ainda que a decisão pode surgir de uma mistura de processos tácitos e explícitos, indo ao encontro de Solino e El-Aouar (2001, p. 22), ao afirmarem que a intuição está também entre um dos fatores utilizados pelos gerentes durante a tomada de decisões. De forma que, por mais que existam processos e métodos a serem seguidos, ele sempre será norteado pelo tomador de decisão, “os caminhos para decidir variam de indivíduo para indivíduo e do indivíduo para consigo mesmo, comportamento que é deflagrado em virtude das características do objeto da decisão” ARAÚJO (2013, p. 114).

Ainda, cruzando informações bibliográficas com aquelas levantadas no estudo de caso, entrevistas e análises documentais, notou-se o processo de tomada de decisões estratégicas permeado no cotidiano da escola em questão. Com o MGTDE, foi possível realizar o mapeamento desse processo, desde a origem do problema até a decisão tomada para sua solução. Com a utilização desse método, há uma padronização do processo de tomada de decisões estratégicas, fazendo com que o mesmo possa ser repetido futuramente, com outras gestoras dessa instituição ou até mesmo de outras instituições de ensino, ficando como sugestão de pesquisa um comparativo entre diferentes gestores ou instituições de ensino.

No estudo das legislações que regem esse tipo de instituição, notou-se que o papel do diretor está previamente definido, com todas as suas principais atribuições, regimentos que devem ser seguidos e esferas onde atuar dentro e fora da escola. Porém, ao se fazer a entrevista, nota-se a existência de funções atribuídas ao diretor que não são explícitas. Estas surgem à medida que as necessidades (ou problemas) ocorrem e o gestor escolar deve atuar como um tomador de decisões, utilizando-se não só de conhecimentos explícitos, como de conhecimentos tácitos, principalmente no trato da gestão de pessoas, sobretudo quando se é necessário lidar diretamente com alunos. Dando ao gestor uma tripla função de atuação nas áreas administrativas, pedagógicas e de recursos humanos.

Usando-se o IDEB como principal indicador de desempenho das escolas estaduais mineiras, como mostrado no Relatório de Gestão do Estado de Minas Gerais, a Escola Estadual Bias Fortes aparece acima da média estadual desde 2011. Pode-se concluir que esse resultado - o alto nível pedagógico em relação às escolas da rede estadual - está fortemente ligado ao desempenho dos professores e dedicação dos alunos e também aos resultados das decisões tomadas pela gestora. Porém, como o índice citado ainda é ponto de divergência entre diversos autores e o mesmo não leva em consideração aspectos administrativos da instituição, sugere-se uma pesquisa para maior aprofundamento no tema, apontado de forma elaborada a representatividade deste índice na gestão administrativa escolar.

Com base na pesquisa elaborada, não se pode afirmar que todas as escolas do estado funcionam da mesma maneira. Mas seguindo a metodologia aqui apresentada, pode-se elaborar um perfil de cada uma delas, podendo-se reproduzir esse processo de tomada de decisões estratégicas em outras escolas, uma vez que as mesmas são regidas pelas mesmas diretrizes legais. O papel do gestor na aplicação dos processos decisórios e na própria gestão em si é outro ponto relevante a ser observado, assim como nas empresas.

Tendo a escola como berço dos primeiros conhecimentos gerados pela maioria das pessoas, inclusive dos futuros tomadores de decisões, ela por si só mostra-se estratégica. E, ao assumir essa condição para a formação e desenvolvimento de diversos profissionais, os processos de tomada de decisão estratégica deveriam ser mais constantes nesse cotidiano. Orientando não somente os gestores, mas também aqueles que um dia tornar-se-ão um deles.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eliane Powlowski de Oliveira. **Tomada de decisão organizacional e subjetividade: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios** – 2013.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional**. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006. p. 91-102. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p91/388>>. Acesso em: 25 de março de 2015.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. **A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º de julho de 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>>. Acesso em: 01 de junho de 2015.

BRASIL. 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>. Acesso em: 03 de março de 2015.

CORRÊA, Camile Maria Costa. **Como ajudar o cérebro a tomar melhores decisões**. Revista Super Interessante, 2011. Entrevista concedida á Ana Carolina Prado. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/blogs/como-pessoas-funcionam/como-ajudar-o-cerebro-a-tomar-melhores-decisoes/>>. Acesso em: 25 de março de 2015.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira e CÂNDIDO, Cristiane Missias. **A administração da informação integrada às estratégias empresariais** - Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 424-432, set./dez. 2006 - Perspectivas em Ciência da Informação.

FRANÇA, Junia Lessa e VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normatização de publicações técnico-científicas** - Colaboração: Maria Helena de Andrade Magalhães, Stella Maris Borges - 8ª edição revista – Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**; tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settineri - Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG 1999.

LINDEN, Sander van der. **Speed Dating and Decision-Making: why less is more**. Scientific American, 2011. Disponível em: <<http://www.scientificamerican.com/article/speed-dating-decision-making-why-less-is-more/>>. Acesso em: 23 de março de 2015.

MALVEZZI, S. **Crescimento profissional e a dinâmica das competências**. Vendas Consultivas, São Paulo, p. 22 - 31, 01 fev. 2008.

MARQUES, Lilian Danyi. **Gestão democrática dos recursos descentralizados na escola pública** (Estado de São Paulo) Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=10477>. Acesso em: 26 de março de 2005.

MINAS GERAIS. **Escolas de Minas**: Escola Estadual Bias Fortes. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://blog.educacao.mg.gov.br/?p=1455>>. Acesso em: 07 de abril de 2014.

_____. **IDEB**. Disponível em: <www.educacao.mg.gov.br/cidadão/ideb>. Acesso em: 20 de março de 2015.

_____. **Recursos para escolas**. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/parceiro/recursos-para-escolas>>. Acesso em: 02 de junho de 2015.

_____. **Relatório de Gestão – ACS Governo de Minas**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RELATORIO_GESTAO_COMPLETO_WEB.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2015.

PEREIRA MAFRA, Frederico Cesar. **Comportamento informacional na tomada de decisão**: proposta de Modelo Integrativo – 2011.

SOLINO, Antônia da Silva e EL-AOUAR, Walid Abbas. **O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 3, julho/setembro 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento de métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Base para a entrevista com a diretora da Escola Estadual Bias Fortes

Roteiro da Entrevista

Fale um pouco sobre você: Perfil geral (Nome, idade, sexo, estado civil, formação, tempo de graduação).

Conte-me um pouco de sua trajetória profissional desde o ingresso no Estado como servidora pública.

O que a levou a se candidatar para o cargo de diretora?

Como é o seu trabalho? Quais são as suas principais atribuições, atividades e responsabilidades? É um ambiente de pressão? Tem metas a cumprir?

Há quanto tempo você trabalha como diretora? Qual o período de ocupação do cargo e há a possibilidade de reeleição?

Como é executar esta atividade?

Como você avalia o nível de complexidade de suas atribuições?

Você utiliza alguma fonte de informação para realizar esta atividade?

Como você decide que fontes utilizar? São sempre as mesmas?

Descreva uma situação na qual você precisou tomar uma decisão de suma importância, em curto espaço de tempo. Como tomou a decisão?

Descreva agora, uma situação em que uma decisão tomada surtiria efeito a longo prazo. Qual foi o desafio na hora de decidir?

Por se tratar de uma instituição pública, como funciona o processo de Gestão de Pessoas na escola? Você pode decidir quais pessoas podem compor o quadro de servidores da escola? Quantos servidores compõem seu quadro?

Como você acha que o papel do diretor influencia nos resultados administrativos e pedagógicos da instituição?

Em seu cotidiano profissional você tem familiaridade com algumas das expressões: “tomada de decisões”, “gerenciamento de pessoas”, “administração de verbas”, “mensuração de resultados” ou “definição de metas e estratégias”? Existe algum manual, método ou procedimento que os defina ou os institua como atribuições do diretor?

Como você define “tomada de decisão estratégica”?

Fale brevemente sobre a instituição em que você trabalha. Qual a função dela no meio em que está inserida? Você a considera estratégica para seus alunos e funcionários em geral? Por que?

Alguém que não esteja diretamente ligado (alunos, pais de alunos, funcionários) à instituição te apresentou algum ponto de vista ou opinião mostrando o papel da escola na comunidade e que você ainda não havia percebido?

APÊNDICE B – Entrevista com a diretora da Escola Estadual Bias Fortes

Fale um pouco sobre você: Perfil geral (Nome, idade, sexo, estado civil, formação, tempo de graduação):

XXXXX, 48 anos, sexo feminino, casada, em 1983, concluí curso de Magistério de 1º Grau – 1ª à 4ª série; Em 1985, o Técnico em Contabilidade; em 1986, Estudos Adicionais com Especialização em Educação Pré Primária; em 2003 concluí a Licenciatura em Letras/Português pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES; Em 2014 iniciei a Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

Conte-me um pouco de sua trajetória profissional desde o ingresso no Estado como servidora pública:

Dei meus primeiros passos como educadora, me tornando professora contratada pela Prefeitura Municipal de Januária – MG em 1984/1985, logo após fui designada como professora para o conteúdo de Educação Religiosa em escola estadual no ano de 1986.

Nomeada por concurso público em 1992 assumi exercício na Escola Estadual de Nova Odessa, Zona Rural de Januária; em 1995, fui removida para a extinta Escola Estadual Joana Porto – CAIC, e, quando esta foi municipalizada fui removida para a E. E. Zina Porto. Daí em 1999, assumi exercício na Escola Estadual Bias Fortes – onde sou lotada até hoje. Nesse ínterim assumi as funções de regente de turmas (1999, 2000, 2001), Vice-Diretora (2002, 2003), Diretora Substituta e Diretora (final de 2003 e início de 2004).

No período de 02/2004 a 02/2006, exerci Cargo Comissionado de Coordenadora do Setor de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária. Retornei à E. E. Bias Fortes em 2006 como regente de turmas e em 2007 me candidatei ao Cargo de Diretora Escolar. Passei pelo Processo de Certificação de Diretor de Escola e eleita pela comunidade escolar assumi a Direção em 2007 e novamente pelo mesmo processo em 2011 até hoje.

Então você é servidora pública estadual desde 1992, sem nunca ter se desvinculado dele?

Sim.

O que a levou a se candidatar para o cargo de diretora?

Apaixonada pela área educacional vi na gestão escolar uma busca constante que me proporcionaria a superação de desafios uma vez que o gestor, na atualidade, deve estar disposto a se envolver não só com questões administrativas, mas principalmente com as pedagógicas e com a gestão de pessoal de forma a estimular adequações e mudanças de posturas proporcionando aos educandos uma educação pública de qualidade.

Fale um pouco mais sobre esse “Processo de Certificação de Diretor de Escola”. Quais são os requisitos fundamentais para que uma pessoa se torne diretor de escola? Quem os definiu? Você acha que eles são suficientes, deveriam ser ampliados ou reduzidos?

Já participei de dois processos e cada processo de eleição de diretor de escola é definido em Resolução própria. Geralmente é o que especifica a Resolução SEE N.º 1812, de 22 de março de 2011 que diz que o candidato deve ser Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica; detentor de cargo efetivo; ter sido aprovado em exame de Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar; possuir curso de licenciatura plena ou equivalente, ou curso de Pedagogia; estar em exercício na escola para a qual pretende candidatar-se; ter obtido pontuação igual ou superior a 70% na última Avaliação de Desempenho; estar em situação regular junto à Receita Federal do Brasil; estar apto a exercer plenamente a presidência da Caixa Escolar, em especial a movimentação financeira e bancária; estar em dia com as obrigações eleitorais; não estar, nos 5 anos anteriores à data da indicação para o cargo ou função, sofrendo efeitos de sentença penal condenatória; não ter sido condenado em processo disciplinar administrativo em órgão integrante da Administração Pública direta ou indireta, nos 5 anos anteriores à data da indicação para o cargo ou função.

Esses requisitos são definidos em legislação própria definida pela Secretaria de Estado de Educação – SEE MG e sim, são suficientes. A Avaliação é uma boa forma de democratizar

o processo uma vez que só se pode candidatar o servidor aprovado, evitando assim as indicações políticas que não foi de todo eliminada, porém o número é bem reduzido, acontecendo nas escolas onde foi impossível realizar o processo por falta de servidor que atenda aos requisitos necessários.

Como é o seu trabalho? Quais são as suas principais atribuições, atividades e responsabilidades? É um ambiente de pressão? Tem metas a cumprir?

Para falar do meu trabalho, primeiro eu digo sempre: Amo trabalhar com educação. As atribuições de um diretor de escola são muitas e complexas. Temos que atuar nas diversas áreas e segmentos dentro da instituição e ainda fazer articulações com órgãos públicos, privados e comunidade escolar. As pressões são constantes na busca de resultados, no cumprimento de prazos cada vez mais curtos e principalmente no alcance de metas que são estipuladas pelos órgãos aos quais somos subordinados. Cito aqui algumas atribuições do gestor escolar: Cuidar das finanças – cada vez mais insuficiente, prestação de contas à Secretaria de Estado de Educação, ao MEC-FNDE, à comunidade escolar; Conhecer e aplicar a legislação em vigor; Analisar e identificar as necessidades cotidianas da escola como um todo; Fazer boa gestão de pessoal de forma a produzir um ambiente prazeroso e, por conseguinte, produtivo; Zelar pela estrutura física da escola; Garantir a construção democrática de um Projeto Político Pedagógico exequível, necessário e que atenda às especificidades da escola; Acompanhar junto com o serviço pedagógico o desempenho dos estudantes observando os diversos níveis de aprendizagem e fomentar formas de superação das dificuldades; Promover a Avaliação de Desempenho Individual de cada Servidor; Manter meios e formas de interação escola-comunidade. Tudo isso de forma democrática, transparente e com a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

Há quanto tempo você trabalha como diretora? Qual o período de ocupação do cargo e há a possibilidade de reeleição?

Completo no dia 04/06/2015 08 anos de direção. Não existe período definido para ocupação do cargo, varia de 3 a 4 anos. Por exemplo, meu primeiro mandato vigorou de 07/2007 a fevereiro de 2011. O segundo de 2011 até o momento. A reeleição depende, também, do especificado em resolução própria. A cada processo é publicada uma Resolução.

Como é executar estas atividades?

Algo identificado como “agonia e êxtase” (risos). Na verdade os problemas se tornam menores quando se faz o que se gosta e quando se encontra apoio familiar (essencial) e também é muito necessário apoio de todos os colaboradores dentro do estabelecimento de ensino.

Como você avalia o nível de complexidade de suas atribuições?

Alto, uma vez que lidamos com recursos humanos.

Você utiliza alguma fonte de informação para realizar suas atividades?

Sim. Muitas leituras e diálogos com outros gestores.

Como você decide que fontes utilizar? São sempre as mesmas?

Depende do momento. Normalmente leio tudo que me vem às mãos sobre educação. No momento estou muito focada na questão curricular. Então minhas leituras estão mais voltadas para esse tema. Porém não tem como deixar de ler alguns artigos nos semanários, legislações específicas e textos e/ou reportagens na internet. Não uso sempre as mesmas, depende muito da minha necessidade de informação.

Descreva uma situação na qual você precisou tomar uma decisão de suma importância, em curto espaço de tempo. Como tomou a decisão?

Uma Supervisora encontrou durante o recreio um grupo de 05 alunos (todos com 09 anos) fumando um cigarro feito com papel de caderno. Ela os encaminhou até minha sala para que resolvêssemos o problema em conjunto. Não era um caso que se poderia deixar para depois. E é interessante relatar para que se perceba os diversos e imprevistos acontecimentos no âmbito escolar e que necessitam de ações diárias e imediatas.

Maior desafio foi como abordar o assunto com as crianças uma vez que os coleguinhas afirmavam que era droga ilícita. E mais ainda contato imediato com as famílias. Recolhi todo o material utilizado e acabamos por perceber que era um pacotinho de orégano que eles estavam utilizando para fazer o cigarro. Mas a preocupação maior foi com o ato em si. Em reunião com as famílias, supervisoras e direção tomamos a decisão de fazer com que as crianças percebessem que aquela atitude era nociva para eles e que poderia desencadear em algo mais grave. Tiveram que fazer em casa e com a ajuda dos pais, uma vez que o material encontrado veio da casa das crianças, uma pesquisa sobre o uso de drogas lícitas e ilícitas e uma produção de texto envolvendo o tema para socialização. E ainda tivemos que ter o maior cuidado para não expor as crianças diante das outras. Tivemos ainda a ajuda dos nossos “Professores” do PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência) que são policiais militares que ministram aulas sobre o tema para os alunos dos 2º e 5º anos, através de uma parceria Escola e Polícia Militar.

Descreve agora, uma situação em que uma decisão tomada surtiria efeito à longo prazo. Qual foi o desafio na hora de decidir?

Na educação todas as ações são para longo prazo. Dificilmente você se depara com alguma situação que o efeito da decisão tomada seja imediato. Principalmente porque estamos lidando com crianças entre 06 e 10 anos. Tomamos certas atitudes que podem resolver o problema naquele momento. Mas é difícil sabermos se o efeito será imediato ou a longo prazo.

Para especificar melhor uma decisão tomada que surtiria efeito à longo prazo podemos utilizar como exemplo uma servidora jovem, com sérios problemas de cumprimento de horários, porém excelente na forma de ensinar. Ficamos, eu e a Vice-diretora, acompanhando minuto a minuto seus atrasos diários através de registros em documento próprio. Conversamos com ela constantemente, mas sem muito resultado. Daí, tomamos a decisão de somar os minutos e sugerimos a ela uma reposição com recuperação de alunos no turno contrário ao dela. Meio a contragosto assim ela o fez em alguns períodos do ano. Posteriormente ela já cumpria o horário regular de trabalho, faz parte do Conselho Escolar, é muito disponível e nos agradece pela forma com que tratamos o caso dela. (Os alunos não ficavam com a carga horária incompleta porque temos na escola o Professor Eventual)

Como vocês chegaram á essa solução? O problema voltou a se repetir (com essa servidora ou com outro servidor)?

A solução foi tomada mediante diálogo com a vice-diretora (somente entre nós duas). Mas após o resultado algumas servidoras vieram nos dizer que nossa atitude foi acertada. Estavam observando e esperando uma ação da direção (risos). Também tomamos por base o ótimo trabalho desenvolvido com os alunos. Valia a pena investir.

Por se tratar de uma instituição pública, como funciona o processo de Gestão de Pessoas na escola? Você pode decidir quais pessoas podem compor o quadro de servidores da escola? Quantos servidores compõem seu quadro?

O processo de gestão na Escola tem por base decisões partilhadas. Procuramos fazer com que todos os servidores se sintam corresponsáveis pelo processo educativo. A direção não tem o poder de escolha de um ou outro servidor. São servidores efetivos ou designados. Quando da designação, procuramos fazer um edital que atenda à especificidade do cargo e da função que o servidor irá desempenhar na escola. Todo e qualquer processo dentro da instituição tem resolução própria e delimitante.

Se algum deles vier a faltar, o serviço dele pode ser continuado de forma que não interrompa o funcionamento da escola?

Sim. Para as salas de aulas temos os professores chamados: Professor Eventual, que substituem os faltosos ou servidores afastados em Licença para tratamento de saúde – até dez dias, após esse período tem que se designar outro servidor. Para os cargos que não existem substitutos é feito um remanejamento.

Como você acha que o papel do diretor influencia nos resultados administrativos e pedagógicos da instituição?

É muito complexa a posição do diretor escolar uma vez que ele tem que administrar uma instituição pública com seu quadro e ações definidas por regras próprias e com poucos recursos financeiros e humanos. Porém, isso não deve ser um obstáculo intransponível. Temos o dever de abarcar as várias formas de gestão: administrativa, pedagógica,

financeira, de pessoal, de resultados, da infraestrutura, com a habilidade de desenvolver um trabalho que faça a diferença.

Acredito, sim que da forma como a escola é dirigida ela apresentará resultados favoráveis, ou não. Não dá para seguir um modelo pronto e acabado de gestão. Cada escola possui suas especificidades que deverão ser entendidas quando da construção do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar com metas e objetivos definidos que sejam exequíveis e mensurados ao final de cada ação.

Como é feita essa mensuração?

A mensuração de resultados se dá através de avaliações pedagógicas internas e externas e quanto ao resultado administrativo fazemos a avaliação mediante reuniões e avaliações por escrito pelo servidor sobre a gestão com identificação opcional. Sem falar da grande procura de vagas pela comunidade.

Fale um pouco mais sobre as avaliações pedagógicas e administrativas:

São feitas avaliações internas e externas. As avaliações internas: pedagógicas são feitas pelas Supervisoras juntamente com os professores; as avaliações administrativas são feitas por todos os servidores, por segmento. As avaliações externas são feitas através da Superintendência de Ensino e da Secretaria de Estado de Educação (SEE). Os resultados são divulgados através do Inep (IDEB) e SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação (Proalfa e Proeb).

Ainda sobre métodos de avaliação, existe alguma forma de o Estado avaliar o desempenho administrativo e/ou pedagógico da escola? E se o resultado for além ou aquém do esperado, há alguma bonificação ou punição (ou restrição)?

Além do SIMAVE, há o acompanhamento pela SRE através dos analistas educacionais. Caso os resultados sejam insatisfatórios há um investimento tanto de pessoal como financeiro (apesar de muito pouco). Agora se você for bem, não fez mais que sua obrigação. O bom pra nós é que os resultados exitosos são reconhecidos pela comunidade. A

quantidade de procura para matrícula na escola é bem maior que o número de vagas disponíveis.

Dentre as variadas formas de gestão praticadas pelo gestor, como citado anteriormente (administrativa, pedagógica, financeira, de pessoal, de resultados, da infraestrutura), qual delas foi ou é seu maior desafio e por quê?

A gestão de pessoal. Dificulta o fato de trabalharmos com a pessoa humana, passível de erros, acertos, possuidores de dificuldades de adaptação e/ou incorporação à filosofia da escola.

Você também falou anteriormente sobre recursos financeiros. Eles tem sido insuficientes para o desempenho das funções básicas da escola? A verba anual gira em torno de quanto? E se a verba vier a acabar antes do planejado, existem outros meio de arrecadar mais verba?

Os recursos financeiros são poucos e temos que trabalhar conforme planejamento anual. Nessa lista há o valor dos recursos liberados e previstos para esse ano¹. Algumas vezes recebemos recursos extras conforme o Plano de Trabalho Anual enviado. Mas depende da disponibilidade financeira da SEE.

Em seu cotidiano profissional você tem familiaridade com algumas das expressões: “tomada de decisões”, “gerenciamento de pessoas”, “administração de verbas”, “mensuração de resultados” ou “definição de metas e estratégias”? Existem algum manual, método ou procedimento que os defina ou os institua como atribuições do diretor?

Cada vez mais estes termos estão presentes no cotidiano escolar. Apesar de não serem aplicados da mesma forma que numa empresa estes termos são sim utilizados nos planejamentos da gestão escolar. Podemos encontrá-los na literatura que trata da gestão democrática.

¹ Conforme tabela 4.1 apresentada na pesquisa.

Como você define “tomada de decisão estratégica”?

O ato de decidir frente a determinada situação com o objetivo de alcançar as metas traçadas, num espaço de tempo cada vez mais curto e de forma eficiente.

Fale brevemente sobre a instituição em que você trabalha. Qual a função dela no meio em que está inserida?

O Grupo Escolar Bias Fortes, primeiro estabelecimento oficial de ensino de Januária/MG, foi criado pelo Decreto nº 5976 de 21/02/1922 pelo então Governador do Estado, o Dr. Arthur da Silva Bernardes. Localizava-se na Praça Melo Viana, atualmente Avenida Marechal Deodoro da Fonseca, 120, Centro, onde funciona até os dias de hoje com o nome de Escola Estadual Bias Fortes, código 062375. Atendemos atualmente a 647 (seiscentos e quarenta e sete) alunos, distribuídos em Ciclo da Alfabetização: 1º, 2º e 3º anos e Ciclo Complementar: 4º e 5º anos do Ensino Fundamental, com regentes de turmas unidocentes. Aproximadamente 98% dos alunos da E. E. Bias Fortes foram encaminhados para matrícula via cadastramento escolar que é efetuado pela Secretaria Municipal de Educação que utiliza como 1º critério, zoneamento, ou seja, preferência à frequência da criança na escola mais próxima da sua casa.

Você a considera estratégica para seus alunos e funcionários em geral? Por que?

Existe na Instituição a política de valorização das avaliações, tanto de educadores como de educandos; sejam elas internas e/ou externas. Cabe ressaltar que a Escola apresenta um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB de 6,6 pontos. O segredo de êxitos constantemente comprovados pela E. E. Bias Fortes foi de jamais lhe faltar servidores/profissionais competentes, imbuídos de grande responsabilidade, honrados por trabalhar nesta escola já conceituada pela comunidade como Escola Pública de Qualidade.

Alguém que não esteja diretamente ligado à gestão da instituição (alunos, pais de alunos, funcionários, outros) te apresentou algum ponto de vista ou opinião mostrando o papel da escola na comunidade e que você ainda não havia percebido?

Sim. Não que não tenha percebido que ocorria, mas não tinha atentado para o prejuízo para a carga horária dos alunos e sua autonomia dentro da escola e sem a presença física e constante dos pais.

A forma de entrada e saída de alunos não era regulamentada. Os pais, principalmente os das crianças de 06 e 07 anos, ficavam na porta da sala de aula durante longos períodos conversando com a professora ou entravam nas salas para escolher lugares para as crianças se sentarem e até onde colocar as mochilas. Isso tirava a autonomia da educadora e do aluno. Cumpre esclarecer que, dentro das salas de aulas, são construídas as regras de comportamento pelas crianças e suas professoras. Hoje os pais entregam e recebem seus filhos no pátio da escola. Quando necessitam conversar com a professora, fora das reuniões, esta é chamada na sala da supervisão enquanto a professora eventual fica com os alunos.

E como chegou á essa resolução? Observação própria, dos pais, dos servidores ou alunos?

Com observação dos servidores da escola.

Existem valores que regem a instituição?

Sim. A de formar crianças cidadãs que saiam da escola, além de letradas, com um nível de letramento que reconheçam e respeitem as diferenças sejam elas de que natureza for se comportando de forma ética e emancipadora.

E quem os definiu?

A comunidade escolar na construção do PPP.

16A. Setor CLIENTES	16A [3]
16B. Setor CONCORRÊNCIA	16B [4]
16C. Setor TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	16C [2]
16D. Setor POLÍTICO, REGULATÓRIO E DE LEIS	16D [5]
16E. Setor ECONÔMICO	16E [2]
16F. Setor SÓCIO-CULTURAL E DEMOGRÁFICO	16F [4]

C2. PERCEPÇÃO DE FONTES DE INFORMAÇÃO

Vamos conversar agora sobre FONTES DE INFORMAÇÃO...

17. Com que **freqüência** você utiliza cada uma das fontes de informação abaixo para buscar informação (seja para uso próprio ou uso profissional)? (ATENÇÃO PARA A ESCALA ABAIXO)

1. Não utilizo esta fonte de informação
2. Sim, utilizo pelo menos uma vez por dia
3. Sim, utilizo pelo menos uma vez por semana
4. Sim, utilizo pelo menos uma vez por mês
5. Sim, utilizo pelo menos uma vez a cada 6 meses
6. Sim, utilizo pelo menos uma vez por ano
8. Não sabe / não respondeu

(LER, UMA DE CADA VEZ, AS FONTES DE INFORMAÇÃO ABAIXO)

- | | |
|--|-----|
| 1. Empresários / Executivos (nível estratégico) | [1] |
| 2. Diretores / Gerentes (nível tático) | [4] |
| 3. Demais empregados (nível operacional) | [2] |
| 4. Amigos / conhecidos / familiares | [5] |
| 5. Clientes | [3] |
| 6. Concorrentes | [5] |
| 7. Parceiros / Fornecedores / Distribuidores | [3] |
| 8. Funcionários de órgãos públicos / governo | [2] |
| 9. Empresários / Executivos de outras empresas | [4] |
| 10. Consultores / Analistas / Profissionais Liberais / Advogados / Publicitários / Universidades | [5] |
| 11. Ex-funcionários de empresas diversas / concorrentes | [1] |
| 12. Associações comerciais / empresariais / de classe | [6] |
| 13. Bancos / Agentes financeiros / Bolsa de Valores | [4] |
| 14. Atas de reuniões | [4] |
| 15. Relatórios, projetos e pesquisas dos setores da empresa | [5] |
| 16. Memorandos / circulares / minutas / políticas e normas | [4] |
| 17. Clippings / Press releases | [4] |
| 18. Biblioteca / Centro de Doc. e Informação interno | [2] |
| 19. Bibliotecas públicas / de empresas | [1] |
| 20. Jornais e Revistas | [2] |
| 21. Periódicos de negócios / artigos / teses / monografias | [4] |
| 22. Relatórios de negócios / financeiros / de mercado (pesquisa) | [5] |
| 23. Publicações governamentais | [2] |
| 24. Leis e regulamentações / patentes / normas técnicas | [2] |
| 25. Material promocional de empresas / concorrentes | [5] |
| 26. Congressos, feiras, eventos (anais) | [1] |
| 27. Newsletter da empresa | [] |
| 28. Intranet / Portal corporativo | [2] |
| 29. Bases de dados da empresa | [4] |
| 30. Sites / Portais de empresas, Universidades, Governo | [2] |
| 31. Sites de busca na WEB (Google, Yahoo, Wikipédia) | [2] |
| 32. Newswires (publicações abertas on-line) | [] |
| 33. Newsletters de empresas / concorrentes | [] |
| 34. Rádio e TV | [5] |

Responda agora somente para as fontes de informação que você afirmou utilizar.

18. Qual é o **grau de relevância** da informação obtida por você em cada uma das fontes de informação que afirmou utilizar?

ATENÇÃO: Uma informação é relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas de sua empresa / negócio.

(UTILIZAR ESCALA DE RELEVÂNCIA)

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Totalmente irrelevante | 4. Relevante |
| 2. Irrelevante | 5. Extremamente relevante |
| 3. De alguma relevância | 8. Não sabe / não respondeu |

(LER, UMA DE CADA VEZ, AS FONTES DE INFORMAÇÃO ABAIXO)

- | | |
|--|-----|
| 1. Empresários / Executivos (nível estratégico) | [1] |
| 2. Diretores / Gerentes (nível tático) | [4] |
| 3. Demais empregados (nível operacional) | [5] |
| 4. Amigos / conhecidos / familiares | [3] |
| 5. Clientes | [4] |
| 6. Concorrentes | [4] |
| 7. Parceiros / Fornecedores / Distribuidores | [5] |
| 8. Funcionários de órgãos públicos / governo | [5] |
| 9. Empresários / Executivos de outras empresas | [4] |
| 10. Consultores / Analistas / Profissionais Liberais / Advogados / Publicitários / Universidades | [4] |
| 11. Ex-funcionários de empresas diversas / concorrentes | [1] |
| 12. Associações comerciais / empresariais / de classe | [4] |
| 13. Bancos / Agentes financeiros / Bolsa de Valores | [5] |
| 14. Atas de reuniões | [5] |
| 15. Relatórios, projetos e pesquisas dos setores da empresa | [5] |
| 16. Memorandos / circulares / minutas / políticas e normas | [5] |
| 17. Clippings / Press releases | [5] |
| 18. Biblioteca / Centro de Doc. e Informação interno | [5] |
| 19. Bibliotecas públicas / de empresas | [1] |
| 20. Jornais e Revistas | [5] |
| 21. Periódicos de negócios / artigos / teses / monografias | [4] |
| 22. Relatórios de negócios / financeiros / de mercado (pesquisa) | [5] |
| 23. Publicações governamentais | [5] |
| 24. Leis e regulamentações / patentes / normas técnicas | [5] |
| 25. Material promocional de empresas / concorrentes | [4] |
| 26. Congressos, feiras, eventos (anais) | [1] |
| 27. Newsletter da empresa | [] |
| 28. Intranet / Portal corporativo | [5] |
| 29. Bases de dados da empresa | [5] |
| 30. Sites / Portais de empresas, Universidades, Governo | [5] |
| 31. Sites de busca na WEB (Google, Yahoo, Wikipédia) | [4] |
| 32. Newswires (publicações abertas on-line) | [] |
| 33. Newsletters de empresas / concorrentes | [] |
| 34. Rádio e TV | [4] |

19. Por último, ainda em relação às mesmas fontes de informação que você diz utilizar, qual é, para você, o **grau de confiabilidade** da informação obtida em cada uma dessas fontes?

ATENÇÃO: Uma informação é confiável quando é proveniente de uma fonte idônea e pode ser utilizada como base para se tomar uma decisão.

(UTILIZAR ESCALA DE CONFIABILIDADE)

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. Nem um pouco confiável | 4. Confiável |
| 2. Pouco confiável | 5. Extremamente confiável |
| 3. Razoavelmente confiável | 8. Não sabe / não respondeu |

(LER, UMA DE CADA VEZ, AS FONTES DE INFORMAÇÃO ABAIXO)

- | | |
|--|-----|
| 1. Empresários / Executivos (nível estratégico) | [] |
| 2. Diretores / Gerentes (nível tático) | [5] |
| 3. Demais empregados (nível operacional) | [4] |
| 4. Amigos / conhecidos / familiares | [5] |
| 5. Clientes | [4] |
| 6. Concorrentes | [4] |
| 7. Parceiros / Fornecedores / Distribuidores | [4] |
| 8. Funcionários de órgãos públicos / governo | [4] |
| 9. Empresários / Executivos de outras empresas | [4] |
| 10. Consultores / Analistas / Profissionais Liberais / Advogados / Publicitários / Universidades | [4] |
| 11. Ex-funcionários de empresas diversas / concorrentes | [] |
| 12. Associações comerciais / empresariais / de classe | [4] |
| 13. Bancos / Agentes financeiros / Bolsa de Valores | [4] |
| 14. Atas de reuniões | [5] |
| 15. Relatórios, projetos e pesquisas dos setores da empresa | [5] |
| 16. Memorandos / circulares / minutas / políticas e normas | [5] |
| 17. Clippings / Press releases | [5] |
| 18. Biblioteca / Centro de Doc. e Informação interno | [5] |
| 19. Bibliotecas públicas / de empresas | [] |
| 20. Jornais e Revistas | [4] |
| 21. Periódicos de negócios / artigos / teses / monografias | [4] |
| 22. Relatórios de negócios / financeiros / de mercado (pesquisa) | [5] |
| 23. Publicações governamentais | [5] |
| 24. Leis e regulamentações / patentes / normas técnicas | [5] |
| 25. Material promocional de empresas / concorrentes | [4] |
| 26. Congressos, feiras, eventos (anais) | [] |
| 27. Newsletter da empresa | [] |
| 28. Intranet / Portal corporativo | [5] |
| 29. Bases de dados da empresa | [5] |
| 30. Sites / Portais de empresas, Universidades, Governo | [5] |
| 31. Sites de busca na WEB (Google, Yahoo, Wikipédia) | [3] |
| 32. Newswires (publicações abertas on-line) | [] |
| 33. Newsletters de empresas / concorrentes | [] |
| 34. Rádio e TV | [4] |

20. **Qual é o principal objetivo** para você utilizar as diversas fontes de informação citadas anteriormente e que considera de maior relevância e confiabilidade?

(UTILIZAR A ESCALA DE PRIORIDADE ABAIXO)

1. Esse é o PRINCIPAL OBJETIVO / Primeira prioridade
2. Esse é o SEGUNDO OBJETIVO / Segunda prioridade
3. Esse é o TERCEIRO OBJETIVO / Terceira prioridade
4. NÃO TENHO ESSE OBJETIVO / Não é prioridade

20A. Acompanhar e entender o ambiente de negócios **20A [1]**

20B. Gerar e construir novos conhecimentos (aprendizagem) **20B [1]**

20C. Buscar informações para tomar decisões **20C [1]**

21. Sua empresa / negócio de consultoria possui **um setor ou uma pessoa** responsável pela coleta, organização e distribuição de informações sobre o ambiente de negócios no qual você atua?

01. Não

02. Sim, sou eu mesmo

03. Sim, tenho uma pessoa

Sim, tenho um setor na minha empresa

Qual setor? [vide final do questionário] _____ [] [] []

**COMPLETAR AO FINAL DA ENTREVISTA
MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO !!!**

ENTREVISTADA: _____

E-MAIL: _____

08 - Diariamente. Uso email institucional, SIMAVE, SIMADE, SISADPY, INEP...

Que s-o programas relacionados @ vida escolar, vida funcional, avalia-õ de desempenho, avalia-õ institucional, dentre outros al-õm de pesquisas com finalidades pedag-õgicas.

10 - N-o s-õ utilizo a internet mas tamb-õm outras fontes de informa-õ.

12 - Porque n-õ a considero como -õnica fonte de informa-õ, mas um meio necess-õrio e r-õpido para informar e/ou confrontar informa-ões adquiridas atrav-s de leituras, pesquisas realizadas em livros e materiais impressos e ainda adquiridos atrav-s de contatos com outrem.

14 - Depende do teor do e-mail. Pode ser fonte de informa-õ a partir do momento que informa exatamente o que foi solicitado do ponto de vista do solicitante. E meio de transmiss-õ de informa-õ quando necessito de outras ideias ou assuntos referentes ao caso em pauta.

21 - Dependendo do tipo de coleta de informa-õ, tenho a secret-õria, as especialistas da educa-õ, e uma funcion-õria respons-õvel pela coleta de dados no Di-õrio Oficial (MG).