



UNILAB

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL

DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PRESENCIAL

EDNA LÉIA SANTOS DE LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO

DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL II DA SEDE DO

MUNICÍPIO DE GUAÍUBA-CE

REDENÇÃO-CE

2021

EDNA LÉIA SANTOS DE LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL II DA SEDE DO
MUNICÍPIO DE GUAÍUBA-CE**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

REDENÇÃO-CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Lima, Edna Léia Santos de.

L732p

Planejamento estratégico no setor público: um estudo de caso das escolas de Ensino Fundamental II da Sede do município de Guaiuba-CE / Edna Léia Santos de Lima. - Redenção, 2021.

115f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Escolas públicas. 4. Gestão escolar. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658

EDNA LÉIA SANTOS DE LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL II DA SEDE DO
MUNICÍPIO DE GUAÍUBA-CE**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB – Campus das Auroras.

Aprovada em: 02/12/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. Dra. Eliane Barbosa da Conceição

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser minha rocha inabalável. Ao meu pai Orlando, a minha mãe Fátima e ao meu esposo Luis, pelo grande apoio e incentivo. Também dedico este trabalho as minhas filhinhas Ágatha Louise e Adna Lídia, meus grandes tesouros e razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser meu porto seguro e por ter me concedido fé, força e coragem frente aos momentos de desânimo e dificuldades que surgiram ao longo de todo o meu percurso.

Aos meus pais, Francisca Fátima e Orlando pelo grande apoio, dedicação e esforço prestados em meu favor, e pelas orações intercedidas.

Também sou grata as minhas irmãs Edvânia e Gervânia, e ao meu irmão Átila e minha cunhada Ana Vitória, por acreditarem na minha capacidade e pela força que me deram na realização deste trabalho.

A meu esposo Antonio Luis, por todo seu esforço, cuidado, amor e carinho durante essa árdua jornada, especialmente nos momentos em que eu quis desistir, me dando forças e coragem para prosseguir a realizar este sonho.

Agradeço também aos professores do Curso de Administração Pública pelos conhecimentos repassados que me auxiliaram na realização desta pesquisa, em especial, ao meu orientador professor administrador João Coêlho da Silva Neto, pelo compartilhamento de seu conhecimento e sua experiência comigo durante o processo de orientação desse trabalho.

Aos servidores das escolas, que dedicaram alguns minutos de seu tempo para colaborar com esta pesquisa, sem as quais a realização deste trabalho não teria sido possível.

A UNILAB, por ter me concedido a oportunidade de fazer parte do seu rico projeto e vivenciar experiências incríveis de compartilhamento e troca de saberes.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo e cumplicidade durante os momentos vivenciados ao longo dessa trajetória acadêmica, especialmente as minhas queridas companheiras de curso Milena Costa, Roniele Paiva, Clecia Moraes, e Camila Arruda, amizade esta iniciada em outro curso.

Enfim, meu muito obrigada a todos que de alguma forma contribuíram com a minha trajetória acadêmica ao longo destes cinco anos de UNILAB.

RESUMO

Diante das constantes mudanças que vêm ocorrendo nos campos econômico, social, político e científico é necessário que as organizações, especialmente as instituições públicas de ensino, utilizem técnicas e recursos que auxiliem na tomada de decisão e contribuam para a obtenção de resultados mais eficientes e eficazes, de forma efetiva. Nessa perspectiva, no presente trabalho objetivou-se diagnosticar e analisar o planejamento estratégico nas escolas de Ensino Fundamental II da Sede do município de Guaiuba, desde a preparação para sua aplicação, planejamento, execução e controle. Com relação a metodologia, a pesquisa valeu-se de um estudo de caso triplo, bibliográfico e documental, do tipo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, a qual utilizou-se como instrumento e técnica de coleta dos dados o questionário semiestruturado. O estudo foi realizado com os servidores e familiares das escolas Hilda Fradique Accioly, Centro Educacional de Arte e Cultura Portal da Serra (Cearc) e Manuel Baltazar de Freitas, localizadas na sede do município de Guaiuba-Ce. Os resultados do estudo demonstraram que na concepção da maioria dos servidores entrevistados, as escolas em que trabalham possuem um planejamento estratégico constituído de preparação, planejamento, implementação, acompanhamento e controle, incluindo missão, visão, valores, análise do ambiente, objetivos, estratégias, metas, indicadores, planos de ação, executados através do BSC e utilização do mapa estratégico, tendo, contudo, os professores e pais pouca participação nesse processo. No que se refere aos fatores e dificuldades que as escolas de ensino fundamental II da sede do município de Guaiuba enfrentam e influenciam em seu processo de planejamento, evidenciou-se pouca disponibilidade de incentivos financeiros, divergência de opiniões, além de pouca satisfação dos servidores com relação aos alunos, pais e condições de funcionamento das escolas, sendo também semelhante a opinião dos familiares. Atestou-se ainda que, as referidas escolas possuem um planejamento estratégico incompleto e desatualizado decorrentes de gestões passadas, não refletindo a realidade atual das instituições, afetando seus desempenhos, visto que duas escolas ainda possuem resultados insatisfatórios no Ideb. Concluiu-se assim, que o planejamento estratégico no âmbito educacional no município de Guaiuba, ainda se encontra bastante limitado, tanto no seu processo de preparação e elaboração, quanto em sua execução e controle. Isso implica dizer, que nas instituições públicas o processo de tomada de decisão não está respaldado em um planejamento para realização das ações necessárias, sendo ainda frequente a prática do imediatismo e do imprevisto na resolução dos problemas. Tal fato configura-se como sendo característica de organizações com sistemas burocráticos, e não gerenciais, que primam pela eficiência e eficácia dos resultados. No sentido de aprimorar a administração estratégica da escola, sugerimos uma gestão mais participativa e inclusiva, com base nos indicadores da educação brasileira.

Palavras-chave: Administração. Planejamento estratégico. Escolas públicas. Gestão escolar.

ABSTRACT

Given the constant changes that have been occurring in the economic, social, political and scientific fields, it is necessary that organizations, especially public educational institutions, use techniques and resources that assist in decision making and contribute to the achievement of more efficient and effective results, effectively. In this perspective, the present study aimed to diagnose and analyze the strategic planning in the Elementary II schools of the Guaiuba headquarters, from the preparation for its application, planning, execution, and control. In terms of methodology, the research was based on a triple case study, bibliographical and documental, of exploratory and descriptive type, with a qualitative and quantitative approach, which used a semi-structured questionnaire as instrument and technique for data collection. The study was carried out with servers and family members of the schools Hilda Fradique Accioly, Centro Educacional de Arte e Cultura Portal da Serra (Cearc) and Manuel Baltazar de Freitas, located in the city of Guaiuba-Ce. The results of the study showed that, in the view of most of the employees interviewed, the schools in which they work have a strategic planning consisting of preparation, planning, implementation, monitoring and control, including mission, vision, values, analysis of the environment, objectives, strategies, goals, indicators, action plans, implemented through the BSC and use of strategic map, having, however, teachers and parents little participation in this process. With regard to the factors and difficulties faced by elementary schools II in the headquarters of the municipality of Guaiuba and influencing their planning process, it was evident that there is little availability of financial incentives, divergence of opinions, as well as little satisfaction of employees with regard to students, parents and the school's operating conditions, while the opinion of family members is also similar. It was also confirmed that these schools have incomplete and outdated strategic planning from past administrations, which does not reflect the current reality of the institutions, affecting their performance, since two schools still have unsatisfactory results in the Ideb. Thus, it was concluded that the strategic planning in the educational field in the municipality of Guaiuba is still very limited, both in its preparation and elaboration process, as well as in its execution and control. This implies that, in public institutions, the decision-making process is not supported by a plan to carry out the necessary actions, and the practice of immediatism and improvisation in problem solving is still common. This fact is characteristic of organizations with bureaucratic systems, not managerial ones, which excel in the efficiency and effectiveness of results. In order to improve the strategic administration of the school, we suggest a more participatory and inclusive management, based on the indicators of Brazilian education.

Key words: Administration. Strategic planning. Public schools. School management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas definições de planejamento.....	22
Quadro 2 - Fases da evolução do planejamento estratégico.....	27
Quadro 3 – Exemplos de critérios para análise SWOT de uma escola pública.....	33
Quadro 4 - Exemplo de estruturação da Matriz 5W2H.....	36
Quadro 5 – Elementos do processo formal de planejamento estratégico das escolas	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Correlação entre os níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	24
Figura 2 - Momentos do processo de planejamento estratégico.....	28
Figura 3 - Visão geral da metodologia de planejamento estratégico para organizações públicas ou privadas.	30
Figura 4 – Interação entre as quatro zonas na matriz SWOT de uma escola pública	34
Figura 5 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	38
Figura 6 - As condições de sucesso na educação do Ceará.....	49
Figura 7 - Os pilares do sucesso da educação em Sobral	50
Figura 8 - Modelo de mapa estratégico para escola pública.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos do cálculo do Ideb.....	47
Tabela 2 - Nível de satisfação dos servidores com alguns requisitos das escolas.....	89
Tabela 3 – Nível de satisfação dos familiares a respeito de alguns requisitos das escolas	92
Tabela 4 - Ideb observado e metas projetadas nos anos finais do ensino fundamental.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de servidores por escola.....	67
Gráfico 2 – Sexo dos servidores	67
Gráfico 3 - Cargo/função dos servidores	68
Gráfico 4 - Forma de ingresso no cargo	68
Gráfico 5 – Nível de escolaridade dos servidores	69
Gráfico 6 - Tempo de serviço na escola	69
Gráfico 7 - Participação em capacitações e treinamentos	70
Gráfico 8 - Distribuição dos familiares por escola	70
Gráfico 9 - Grau de parentesco.....	71
Gráfico 10 - Sexo dos familiares	71
Gráfico 11 - Nível de escolaridade dos familiares	71
Gráfico 12 - Tempo que o filho estuda na escola	72
Gráfico 13 - Participação dos servidores na elaboração do PPP	73
Gráfico 14 – Convite aos familiares para participar da elaboração do PPP da escola	73
Gráfico 15 - Revisão do PPP no ano letivo atual	74
Gráfico 16 - Acesso ao PPP pelos familiares	75
Gráfico 17 – Missão, visão e valores das escolas.....	76
Gráfico 18 - Participação dos servidores na elaboração da missão e da visão das escolas	77
Gráfico 19 - Análise do ambiente interno e externo.....	77
Gráfico 20 - Aplicação da técnica SWOT (FOFA)	78
Gráfico 21 - Estabelecimento de metas	79
Gráfico 22 - Elaboração de planos de ação	78
Gráfico 23 - Aplicação da técnica 5W2H.....	79
Gráfico 24 - Divulgação dos planos para o público interno e externo pela escola.....	80
Gráfico 25 - Formas de acesso aos planos pelos servidores.....	80
Gráfico 26 - Conhecimento dos familiares sobre os elementos de planejamento estratégico das escolas	81
Gráfico 27 - Utilização de indicadores de desempenho pelas escolas	82
Gráfico 28 - Aplicação do BSC.....	83
Gráfico 29 - Utilização do mapa estratégico	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CFA	Conselho Federal de Administração
CEARC	Centro Educacional de Arte e Cultura Portal da Serra
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDESCOLA	Fundo de Fortalecimento da Escola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IGM	Índice de Governança Municipal
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAIC	Programa Alfabetização na Idade Certa
PDE Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEE	Planejamento Estratégico Escolar
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PSE	Programa Saúde na Escola
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SME	Secretaria Municipal de Educação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
5W2H	<i>What, Who, When, Where, Why, How e How much</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
2.1.1	Estratégia: perspectiva histórica e conceitos	19
2.1.2	Planejamento: conceitos	21
2.1.3	Princípios do planejamento	23
2.1.4	Níveis de decisão e tipos de planejamento	23
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.2.1	Conceitos, definições e características	24
2.2.2	Evolução do planejamento estratégico	26
2.2.3	Metodologias de planejamento estratégico	28
2.2.4	Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico	31
2.2.5	Ferramentas gerenciais do planejamento estratégico	32
2.2.5.1	<i>Análise SWOT ou FOFA</i>	32
2.2.5.2	<i>Plano de ação e Matriz 5W2H</i>	34
2.2.5.3	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	36
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO.....	38
2.3.1	Planejamento estratégico na gestão escolar	42
2.3.2	O Ideb como indicador de qualidade da educação	45
2.3.3	Resultados do Ideb no Ceará e seus casos de sucesso	47
2.3.4	O BSC como ferramenta para aplicação do planejamento estratégico em instituições públicas	51
3	METODOLOGIA	55
3.1	NÍVEL DA PESQUISA.....	55
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	58
3.4	VARIÁVEIS E ESCALAS UTILIZADAS NA PESQUISA.....	60
3.5	PROCESSO DE AMOSTRAGEM E TAMANHO DA AMOSTRAGEM.....	62
3.6	TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	64
3.7	PERFIL DA AMOSTRA.....	65
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1	PERFIL DOS SERVIDORES.....	67

4.2	PERFIL DOS FAMILIARES	70
4.3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	72
4.4	FATORES QUE PODEM INFLUENCIAM E DIFICULTAR A ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ESCOLAS.....	85
4.5	ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ESCOLAS E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB.....	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	116

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, transformações significativas vêm afetando pessoas, empresas e nações inteiras (PEREIRA, 2010). Essas mudanças ocorridas nos aspectos econômicos, sociais, políticos e científicos em escala mundial (ALDAY, 2000; ESTRADA; ALMEIDA, 2007) são decorrentes de fatores como avanço da globalização, surgimento de novas tecnologias, inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Diante disso, as organizações, mesmo as públicas, têm procurado adotar novas posturas e novas forma de agir, bem como de utilizar ferramentas, técnicas e modelos de gestão que auxiliem e contribuam para a obtenção de resultados mais eficientes, eficazes e efetivos.

Na esfera pública, melhores práticas de gestão e de governança surgiram especialmente com o advento da Administração Pública Gerencial. Isso porque a ineficiência dos serviços ofertados pelas organizações públicas fez com que os cidadãos não tivessem suas necessidades atendidas, levando-os a exigirem melhores resultados do Estado na aplicação dos recursos públicos. Com isso, as organizações do setor público passaram a aderir técnicas e ferramentas do setor privado visando o aprimoramento da gestão pública. Dentre elas está o planejamento estratégico (SILVA; MÁRIO, 2015), uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisões, reduzindo as chances de erros.

No setor público, o uso do planejamento estratégico está estritamente relacionado com o êxito das organizações públicas, no que concerne a execução de seus serviços no âmbito federal, estadual ou municipal (REZENDE, 2012). Porém, apesar desses benefícios, na esfera pública essa ferramenta ainda não é utilizada com efetividade, inclusive dificilmente as instituições públicas publicam as suas missões e visões, limitando o planejamento estratégico ao atendimento legal. Neste enfoque, ressalta-se que abordar o planejamento no setor público ainda é um desafio a ser vencido, visto que inúmeros estudos evidenciam que a utilização do planejamento estratégico contribui significativamente para uma gestão eficiente, eficaz e de excelência em seus resultados, satisfazendo assim, as partes interessadas.

Autores como Giacobbo (1997), Matias-Pereira (2012), Pereira (2010), Serra *et al* (2010) e Rezende (2012) são alguns dos que têm demonstrado em seus trabalhos a importância de se adaptar o planejamento estratégico ao setor público. Nesse contexto, estão inseridas a gestão das escolas públicas, em especial as de ensino fundamental, pois, tal como outras organizações, sofrem influência das constantes mudanças do ambiente, sendo oportuno a elas adotar o planejamento estratégico como instrumento de gestão voltado para resultados. Essas instituições têm a missão de formar cidadãos com espírito crítico e conhecedores de seus

direitos e deveres, o que exige delas a oferta de um ensino de qualidade, ou seja, que alcance os objetivos e as metas desejadas, auxiliando a cumprirem a sua missão.

Deste modo, no âmbito educacional, a elaboração e implementação do planejamento estratégico em escolas públicas é defendida por pesquisadoras como Dalcorso (2012), Lück (2000) e Perfeito (2007). Lück em seu trabalho procurou evidenciar as ideias básicas dessa ferramenta e suas etapas para que o gestor, mediante a adoção de sua metodologia, consiga obter mais competência no direcionamento da escola e na efetivação dos seus objetivos, demonstrando ainda, as limitações existentes em uma gestão sem planejamento.

Nas escolas públicas analisadas, o planejamento estratégico está contido no Projeto Político-Pedagógico (PPP), documento regido pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, denominada Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), na qual ressalta a importância da gestão democrática, autônoma e participativa das instituições de ensino, assegurando que cada uma elabore seus planos e seja responsável por seu próprio desenvolvimento institucional. Contudo, Garcia (2015, p. 13) revela que o relatório da Conferência Nacional de Educação, de 2014, mostrou “uma longa distância entre a lei e a prática vivida nas escolas”.

Analisando três escolas com ensino fundamental II da rede municipal de Guaiuba, observou-se que todas possuem PPP, ou seja, atendem ao aspecto legal. No entanto, os documentos disponibilizados pelos gestores encontram-se desatualizados, ratificando Garcia, pois enquanto o PPP de uma escola data de 2019, os das outras duas são de 2009, mostrando que esses planejamentos não refletem suas realidades atuais, impossibilitando-as de conhecerem o que está dando certo e o que precisa melhorar, visto que as escolas devem manter um processo contínuo de planejamento para melhor atender seus objetivos estratégicos e metas.

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), no 9º ano, as escolas Hilda e Manuel encontram-se respectivamente, com médias 4,7 e 4,6 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) de 2019. Tais resultados estão abaixo da média 5,2 do estado nesta mesma série, o que revela deficiências no processo de gestão e de ensino-aprendizagem das referidas instituições. Já o Centro Educacional de Arte e Cultura (Cearc) possui média 6,2 no Ideb 2019 (9º ano). Contudo, seu resultado sozinho pouco influencia nos resultados de Guaiuba, que obteve média 4,6 (9º ano) no Ideb 2019, enquanto Sobral, cidade referência nos indicadores educacionais, apresentou um índice de 6,9 (INEP, 2020a). Assim, para que haja melhoria no desempenho da educação do município, faz-se necessário uma gestão eficiente de cada escola da sua rede de ensino.

Dessa forma, a qualidade do ensino dessas escolas é extremamente importante para um município como Guaiuba, e, em especial, para seus munícipes. Já que de acordo com dados

do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020a), em 2010, o referido município apresentou uma taxa de escolarização de 94,2%, entre as faixas de 6 a 14 anos, ficando na posição 180 entre os 184 municípios cearenses. Além disso, dados do Índice de Governança Municipal (IGM)¹, do Conselho Federal de Administração (CFA) na dimensão “Desempenho” (área da educação), revelaram que, em 2020, a taxa de abandono escolar no ensino fundamental em Guaiuba foi de 1,40 e a taxa de distorção idade-série foi 18,10, ultrapassando negativamente as metas de 0,54 e 10,13 respectivamente (CFA, 2020). Tais índices apontam que muitas crianças e adolescentes do município deixam de frequentar a escola antes do fim do ano letivo, revelando uma gestão problemática desses indicadores, e ausência de políticas públicas educacionais mais efetivas, sendo este um grave cenário, pois o abandono reflete nas taxas de distorção idade-série e de escolarização, bem como nos índices de violência e criminalidade.

Logo, estudar o processo de planejamento estratégico em escolas públicas, torna-se extremamente necessário e relevante, pois vem crescendo a utilização dessa ferramenta por seus gestores. Contudo, devido à grande complexidade do processo na prática, tem havido um distanciamento entre sua elaboração e implementação nas instituições (PERFEITO, 2007). Assim, sabendo que a educação é algo primordial em uma sociedade e que seu desenvolvimento pauta-se, especialmente, na qualidade do ensino que é prestado, ressalta-se a importância em analisar no cenário local, como essas instituições estão lidando com a ferramenta do planejamento estratégico e as relações deste com seus desempenhos.

Além disso, no campo científico, o presente trabalho torna-se uma ótima oportunidade de pesquisa. Já que conforme Giacobbo (1997), o planejamento estratégico no setor público ainda não tem recebido a devida atenção dos estudiosos da área, pois a maioria dos estudos concentra-se nas organizações privadas. Ademais, no âmbito da gestão escolar, os estudos são mais escassos ainda, impossibilitando o conhecimento acerca da adoção dessa ferramenta na gestão das escolas públicas, principalmente no âmbito local.

Considerando, portanto, o estudo do processo de planejamento estratégico como algo essencial para a gestão organizacional, o presente trabalho objetiva contribuir com a compreensão da utilização dessa ferramenta nas organizações públicas, considerando-se nesse aspecto, a relevância do impacto desse tema na administração pública, especialmente na gestão das escolas públicas municipais. Neste sentido, escolheu-se como campo de estudo a gestão estratégica das escolas públicas de ensino fundamental do município de Guaiuba. Dentre o

¹O O IGM-CFA consiste em uma métrica da governança pública nos municípios brasileiros a partir de três dimensões: Finanças, Gestão e Desempenho. Lançado em 2016, foi criado para fornecer aos gestores públicos um maior conhecimento das oportunidades de melhorias existentes em seu Município (CFA, 2020).

universo de 13 escolas, especificamente, delimitou-se o estudo as três maiores escolas da rede municipal, sendo todas de ensino fundamental II e da sede do município em questão.

Assim, frente aos aspectos apresentados e ao que foi delineado, considerando que a correta análise organizacional (diagnóstico), planejamento estratégico, implementação e controle das ações, pode auxiliar no desempenho das escolas, a presente pesquisa foi direcionada pelo seguinte questionamento: as escolas públicas de ensino fundamental II da sede do município de Guaiuba formulam e executam o planejamento estratégico como instrumento de gestão voltado para resultados?

Diante disso, sabendo que na gestão pública o grande desafio é transformar as estruturas administrativas-burocráticas em um modelo gerencial (SILVA *et al*, 2013), o presente trabalho teve como objetivo geral: Diagnosticar e analisar o planejamento estratégico nas escolas, desde a preparação para sua aplicação, planejamento, execução e controle.

Dado o objetivo geral proposto, especificamente pretendeu-se:

- a) Fazer um diagnóstico organizacional das escolas e identificar as etapas do processo do planejamento estratégico;
- b) Verificar, sob a percepção dos respondentes, fatores que podem influenciar e dificultar o processo de elaboração, execução, acompanhamento e controle do planejamento estratégico;
- c) Avaliar o processo de planejamento estratégico das escolas e relacionar aos seus respectivos desempenhos no Ideb.

Assim, tendo em vista o alcance destes objetivos, a pesquisa valeu-se de um estudo do tipo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, sendo a coleta dos dados realizada por meio da pesquisa bibliográfica, da análise documental e do estudo de caso.

Quanto à organização, além desta introdução, a presente monografia estrutura-se em mais quatro seções. A primeira trata-se do Referencial Teórico, que contextualiza os termos estratégia e planejamento; os conceitos, evolução, metodologias, vantagens e desvantagens e ferramentas do planejamento estratégico; também aborda o planejamento estratégico na gestão de escolas públicas e sua relação com o Ideb. A segunda seção refere-se a Metodologia, em que estão descritos os passos utilizados nesta pesquisa. A terceira apresenta os Resultados e Discussões sobre os dados coletados. Por fim, nas Considerações Finais concluiu-se que o processo de planejamento estratégico das escolas ainda é bastante limitado, não sendo utilizado como instrumento de gestão voltado para resultados, mas sim como um planejamento normativo. Sendo assim, este trabalho é útil e relevante para a gestão escolar e para a secretaria de educação do município, ainda que não esgota o tema, ratifica a sua importância, além de dar norte para a decisão de implantar o BSC nas escolas do município de Guaiuba.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o aporte teórico que norteia a pesquisa e encontra-se dividido em três seções principais. A primeira traz uma breve contextualização sobre a estratégia e o planejamento. A segunda apresenta os conceitos, a evolução, as metodologias e as ferramentas do planejamento estratégico. Já a terceira aborda o planejamento estratégico no setor público, especificamente dentro das escolas públicas municipais e seus resultados no Ideb, bem como a utilização do BSC como ferramenta para aplicação do planejamento estratégico.

2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO: CONTEXTUALIZAÇÃO

Para adentrar no conceito de planejamento estratégico e todo o seu processo, fez-se necessário uma contextualização conceitual e histórica dos termos “estratégia e “planejamento”, dado a estreita ligação entre os termos na literatura especializada da área.

2.1.1 Estratégia: perspectiva histórica e conceitos

No mundo moderno, o termo estratégia é utilizado em diversas situações, seja no âmbito militar, esportivo, político, econômico ou nos afazeres domésticos e corriqueiros do dia a dia. Assim, a associação da palavra a diferentes cenários está na compreensão humana do que significa a estratégia. Serra *et. al* (2010, p. 13) explicam que isso ocorre porque “Na verdade, comumente associamos estratégia ao atingir de um resultado por meios de ações que parecem ter sido previamente estabelecidas”, ou seja, sua característica em qualquer campo está em alcançar um desempenho superior frente aos adversários em situações de competição.

Todavia, essa noção acerca da estratégia não é característica apenas dos dias atuais. A estratégia já era tida como um plano prévio para se atingir um objetivo desde quando o homem das cavernas começou a pescar, caçar ou lutar para sobreviver. Na Grécia antiga, a estratégia referia-se à posição do general de um exército. Na época de Péricles (450 a. C), o termo era associado às habilidades gerenciais de administração, liderança, poder e oratória. Já na era de Alexandre, o Grande, (330 a. C), a estratégia referia-se ao modo como as forças eram utilizadas para derrotar o inimigo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Destarte, a palavra estratégia tem seu sentido etimológico atribuído a diferentes contextos. Segundo Oliveira (2011, p. 181), a palavra estratégia tem origem no grego *strategos*, que significa general, e literalmente pode ser entendido como “a arte do general”. Já Serra *et*

al. (2010, p. 13) afirmam que o termo deriva do grego antigo *strategía*, que significa “a qualidade e a habilidade do general”. Assim, a palavra estratégia tem seu significado associado ao contexto em que foi utilizada inicialmente, ou seja, ao campo militar.

Contudo, com as mudanças e as transformações ocorridas no decorrer dos anos, o termo estratégia foi introduzido no ambiente corporativo e passou a fazer parte do cotidiano das organizações. Fernandes e Berton (2012) relatam que após a Segunda Guerra Mundial, essas definições de estratégia, que nos conceitos de origem militar estavam relacionadas as habilidades de comando para vencer os inimigos nas guerras, foram incorporadas na gestão das organizações para se referir aos meios utilizados pelos empresários para obter vantagens competitivas perante os concorrentes no mercado.

Ansoff (1991 *apud* PEREIRA, 2010) apontou dois motivos pelos quais os estudos das estratégias das organizações foram intensificados apenas nas últimas duas décadas do século XX. Enquanto a primeira metade do século XX caracterizou-se como um período de crescimento contínuo e estável, a segunda metade foi marcada por uma situação de instabilidade e incerteza, invalidando assim, a dinâmica organizacional do início do século, e exigindo das organizações a adoção da estratégia como a ferramenta ideal para orientar o melhor caminho a ser seguido para superar as turbulências do ambiente.

A origem da discussão sobre estratégia no campo da gestão é controvertida, mas pode-se dizer que, desde o início do século XX, já ocorriam debates ao redor do tema nas universidades [...]. No entanto, autores importantes consideram que a estratégia como disciplina de estudo da administração tem seu início com os trabalhos basilares de Alfred Chandler (1962), Kenneth R. Andrews (1971), e H. Igor Ansoff (1965) e Rumelt, Schendel e Teece (1994). [...]. Durante estes quase 50 anos, diversas de teorias e abordagens foram criadas para o estudo dos fenômenos ligados ao campo da estratégia (SOUZA, 2011, p. 857).

Assim, a partir da intensificação do uso da estratégia nas organizações, Kich e Pereira (2011) citam que diversos autores passaram a defini-la na literatura administrativa sob diferentes enfoques e perspectivas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a palavra estratégia é muito influente e requer várias definições. Assim, eles propõem o conceito de estratégia em cinco definições, especificamente em 5 Ps: plano (direção, guia, curso de ação, caminho a seguir); padrão (mantém o comportamento ao longo do tempo); posição (localização de produtos específicos em determinados mercados); perspectiva (forma fundamental de como uma organização faz as coisas); e pretexto (manobra para vencer um oponente ou concorrente). Já Barney e Hesterly (2011, p. 4) definem que estratégia “é a teoria de como obter vantagens competitivas”. Assim, para esses autores, a estratégia está relacionada à obtenção de melhores resultados perante a concorrência, ou seja, de se sobressair entre os demais.

Na concepção de Oliveira (2011, p. 185) a estratégia é definida como:

[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Já Rezende (2012, p. 113) define estratégia como “meios, formas, atividades ou caminhos para atender aos objetivos da organização”, que podem ser criadas por meio da análise dos ambientes interno ou externo e de suas diretrizes. Corroborando desse pensamento, Fernandes e Berton (2012) definem estratégia empresarial como um conjunto composto por propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para alcançar determinada situação futura considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização.

Assim, considerando as definições mencionadas, percebe-se que no entendimento dos autores, basicamente a palavra estratégia tem seu significado ligado a caminho, meios, formas, ações, planos. Porém, Rezende (2012, p. 113) explica que em meio aos inúmeros e diferentes conceitos registrados na literatura administrativa, a forma mais simples e resumida do significado de estratégia é “[...] a arte de planejar”.

2.1.2 Planejamento: conceitos

Para Rezende (2012, p. 17), a palavra planejar é sinônimo de “objetivar, pensar, sonhar, desejar, desenhar etc.”. Nesse sentido, o planejamento é algo que está relacionado ao estabelecimento de ações, visando o alcance de um propósito. Por essa razão, o planejamento pode ser utilizado para se atingir objetivos na vida pessoal, financeira, profissional etc.

No âmbito organizacional, formalmente o processo de planejamento iniciou com Taylor (Administração Científica) e Fayol, entre 1903 e 1916. Até aquele momento a Administração era sinônimo de utilização de métodos racionais e padronizados, com foco na divisão de tarefas e não no papel dos funcionários (PEREIRA, 2016). Assim, Rezende (2012) explica que considerando sua origem científica, o planejamento faz parte do processo administrativo, que é complementado pelas funções da organização, direção e controle.

Sobre o termo, Oliveira (2011) ressalta que há certa dificuldade em sua conceituação, ou seja, de definir a verdadeira amplitude e abrangência do termo. Nesse sentido, Mintzberg (2004) argumenta que o termo planejamento nunca foi definido como deveria na própria literatura da área e que poucas vezes foi tratado com a devida importância. Assim, para demonstrar as diversas acepções, bem como a abrangência e a amplitude que o termo acarreta,

ele apresentou um estudo com algumas definições formais de planejamento encontradas na literatura administrativa, na qual serão evidenciadas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Algumas definições de planejamento

Definições formais	Autores	Conceitos
1) Planejamento é pensar no futuro.	Bolan (1974)	Planejamento denota pensar no futuro.
	Sawyer (1983)	Planejamento é “ação traçada antecipadamente”.
2) Planejamento é controlar o futuro.	Ozbekhan (1969)	Planejamento objetiva “criar mudança controlada no ambiente”.
	Ackoff (1970)	“Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneira efetivas de realizá-lo”.
3) Planejamento é tomada de decisão.	Goetz (1949)	O planejamento é uma forma de “fundamentalmente optar”.
	Koontz (1958)	O planejamento é “a determinação consciente de medidas destinadas a cumprir objetivos”.
	Drucker (1959)	O planejamento está relacionado com o “futuro de decisões presentes”.
	Ozbekhan (1969)	Planejamento é “processo de decisão dirigido para o futuro”.
	Snyder e Glueck (1980)	O planejamento consiste nas “atividades que estão interessadas especificamente em determinar quais ações e/ou recursos humanos e materiais são necessários para atingir uma meta. Incluem identificar alternativas, analisar cada uma e selecionar as melhores”.
4) Planejamento é tomada de decisão integrada.	Schwendiman (1973)	Planejamento é uma “estrutura de decisão integrada”
	Gusteren (1976)	Planejamento “quer dizer combinar atividades contínuas em um todo significativo”.
5) Planejamento é um procedimento formal que visa um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.	Steiner (1969)	“Planos podem e devem ser objetivos, factuais, lógicos e realistas ao máximo possível para fixar objetivos e arquitetar meios de obtê-los”.
	Denning (1973)	O planejamento envolve uma comparação do “sistemático” com o “casual”.
	Bryson (1988)	O planejamento estratégico é um “esforço disciplinado” ou “simplesmente, um conjunto de conceitos, procedimentos e testes”.

Fonte: adaptado de Mintzberg (2004, p. 22 – 27).

Em suma, os diversos conceitos apresentados no Quadro 1 se referem ao planejamento como algo relacionado a pensar ou controlar o futuro, tomada de decisão integrada ou um procedimento formal. Contudo, Mintzberg (2004, p. 28) argumenta que o planejamento não deve ser visto como tomada de decisão, formulação de estratégia, administração ou como uma forma de se fazer essas coisas, mas deve ser entendido “simplesmente como o esforço de formalizar parte delas”. Nessa mesma linha, Oliveira (2011, p. 4) explica que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição,

resolução de problemas ou plano, pois o processo de planejar envolve o pensar, que envolve indagações e estas envolvem questões sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

2.1.3 Princípios do planejamento

Para uma organização obter sucesso ela deve ir além do simples processo de planejar. Segundo Pereira (2010), estudos apontam que o sucesso organizacional é determinado pela utilização de alguns princípios no processo de planejamento, são eles: cultura de desempenho, estrutura flexível, desempenho impecável, estratégia clara e objetiva, parcerias firmes e confiáveis, criatividade e inovação na gestão de processos, serviços e produtos e, líderes comprometidos com a organização e com o crescimento dos funcionários.

Já Oliveira (2011) cita que dentro de uma empresa o planejamento deve respeitar quatro princípios para que os resultados obtidos sejam como esperados, a saber:

- a) princípio da contribuição aos objetivos – o planejamento deve priorizar os maiores e principais objetivos da empresa;
- b) princípio da precedência do planejamento – o planejamento é a função administrativa que antecede a organização, gestão de pessoas, direção e controle;
- c) princípio das maiores influência e abrangência – o planejamento tem a capacidade de provocar mudanças nas pessoas, tecnologia e sistemas da organização, isto é, influenciar e abranger todas suas características e atividades;
- d) e princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade – o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências organizacionais para proporcionar à empresa mais eficiência, eficácia e efetividade.

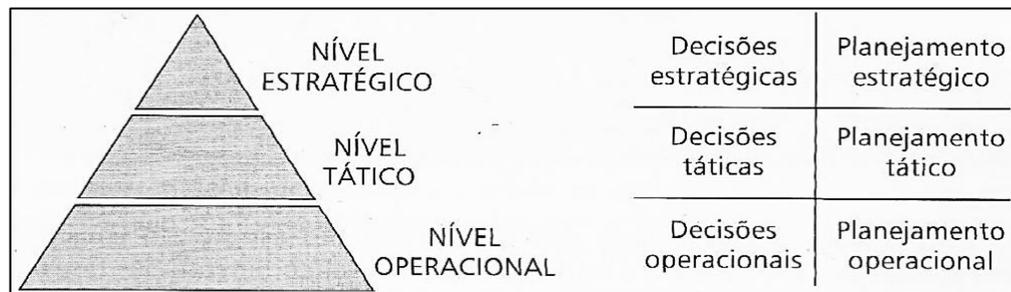
2.1.4 Níveis de decisão e tipos de planejamento

Nas organizações públicas ou privadas, as decisões são tomadas considerando os diferentes níveis hierárquicos, sendo classificadas em: estratégicas, táticas e operacionais (SERRA *et al*, 2010). As decisões estratégicas possuem alcance de longo prazo e provocam grande impacto no todo da organização. As decisões táticas, por sua vez, são de médio prazo e abrangem apenas alguns setores da organização. Já as decisões operacionais são decisões de curto prazo tomadas no cotidiano, que materializam as decisões anteriores, e abrangem apenas

determinada área ou setor da organização (FERNANDES; BERTON, 2012).

Os níveis de decisão correspondem aos três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico pertence ao nível superior da organização e sua função é estabelecer os objetivos de longo prazo, as estratégias e ações necessárias para sua efetivação, pois afeta o todo da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). O planejamento tático é elaborado pelos níveis intermediários e está relacionado com os objetivos de médio prazo e com estratégias e ações que afetam apenas partes da empresa. Já o planejamento operacional é desenvolvido pelos níveis e está voltado para os objetivos de curto prazo, envolvendo atividades do dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2011). A correlação entre os níveis de decisão e os tipos de planejamento será evidenciada na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Correlação entre os níveis de decisão e os tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 15).

Portanto, os níveis de decisão e os tipos de planejamento são diferentes e cada um possui prazo, abrangência, conteúdo e finalidade específica (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; SERRA *et al*, 2010). Dessa forma, os três tipos de planejamento devem ser integrados entre si para melhor atender as necessidades da organização, visto que cada um contribui de forma diferenciada para o atingimento dos objetivos almejados.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 Conceitos, definições e características

O planejamento estratégico é um processo composto de etapas que envolvem diversas técnicas e métodos com o intuito de melhorar a gestão e o desempenho das estruturas organizacionais, dado a sua grande complexidade. Na literatura administrativa, várias são as definições e os conceitos de planejamento estratégico. Isso ocorre devido as diferentes interpretações dos especialistas e estudiosos da área, que na tentativa de representar fielmente

na teoria, o que ocorre na prática do processo do planejamento estratégico, acabam gerando uma enorme quantidade de conceitos a respeito dessa ferramenta.

Ansoff *et al.* (1981, *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 150) definem o processo de planejamento estratégico como “uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos”. Assim, para eles o planejamento estratégico é um processo que envolve a análise dos ambientes externo e interno da organização para encontrar uma estratégia adequada a situação da organização.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Kotler (1992, p. 63 *apud* BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 110) define planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Nesse sentido, o planejamento estratégico é visto como um guia para a empresa que visa seu equilíbrio por meio da melhor utilização dos recursos e da observação de fatores do ambiente interno e externo.

Para Drucker (1984) o planejamento estratégico consiste em um:

[...] processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas (*apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Já Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) definem planejamento estratégico como “um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”.

Na visão de Serra *et al.* (2010, p. 41), o planejamento estratégico é “o processo pela qual acontecimentos futuros são antecipados, de modo que a organização implemente ações para atingir os objetivos organizacionais”. Dessa forma, o planejamento estratégico se refere à antecipação de determinado cenário futuro para que a organização possa estabelecer ações que contribuam para o atingimento de seus objetivos.

Para Pereira (2010) o planejamento estratégico é um processo baseado na análise interna e externa do ambiente, auxiliando no desenvolvimento de estratégias e ações adequadas para melhoria do desempenho da organização. Em suas palavras, o planejamento estratégico é:

um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolatividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Rezende (2012) complementa que o planejamento estratégico é um processo que se baseia principalmente nos problemas ou desafios da organização. Nesse sentido, o planejamento estratégico de cada organização deve ser único e individual, pois cada organização possui suas peculiaridades, haja vista que é composta por diferentes pessoas.

Já Oliveira (2011) entende que o planejamento estratégico é um processo elaborado para se atingir um resultado futuro com mais eficiência, eficácia e efetividade para melhor aproveitar os esforços e recursos da organização, pois se refere à definição de um conjunto de providências que o executivo deve tomar num cenário futuro diferente do passado, permitindo que a empresa tenha controle e influência sobre suas variáveis e fatores.

De modo geral, considerando os conceitos apresentados, percebe-se que o planejamento estratégico é um processo que visa antecipar determinado cenário futuro para que a organização atinja seus objetivos com eficiência a partir da análise do ambiente em que está inserida no momento presente. Assim, considerando o amplo cenário de acepções que o planejamento estratégico possui, percebe-se que alguns elementos são característicos, como antecipação de cenários, tomada de decisões presentes, análises do ambiente interno e externo, formulação de ações e estratégias, bem como atingimento de objetivos.

Dessa forma, devido à presença frequente desses elementos nas definições encontradas na literatura, Pereira (2010, p. 46-47) aponta os seguintes aspectos como sendo algumas características do planejamento:

- diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- o processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final; [...]
- ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;
- avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros; e
- escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado.

Além disso, considera também como características do planejamento o caráter abrangente, por considerar o todo organizacional; e temporal, por ter um período de tempo predefinido². Em suma, evidencia-se que o planejamento estratégico é um processo contínuo de extrema importância para as organizações que se preocupam com as mudanças do ambiente, pois é a partir dele que a organização observa o que precisa melhorar.

2.2.2 Evolução do planejamento estratégico

² *Ibidem.*

O planejamento estratégico, tal como hoje é conhecido nas organizações é fruto de uma longa caminhada de transformações e mudanças ao longo do tempo, decorrentes de eventos e acontecimentos iniciados, especialmente, na metade do século XX. Isso porque:

A partir dos anos 50, a economia mundial presenciou o crescente desenvolvimento de novas técnicas e métodos administrativos. No que tange ao planejamento das organizações, as técnicas variaram desde o Planejamento Orçamentário até ao que hoje se denomina Gestão Estratégica. Como não poderia ser de outra forma, se o ambiente empresarial está mudando, a melhoria dessas técnicas também tem evoluído, sofrendo modificações e aperfeiçoamentos, de acordo com a seguinte sequência: Planejamento Orçamentário, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 148).

Segundo Moresco, Marchiori e Gouveia (2014, p. 65), essa evolução decorreu de mudanças como “a ascensão da tecnologia, a influência dos *stakeholders*, a crescente preocupação com a opinião pública e com a imagem institucional, novos posicionamentos competitivos, entre outros fatores”. Assim, para um melhor entendimento dessa evolução encontra-se no quadro 2 a seguir um resumo das fases do planejamento.

Quadro 2 - Fases da evolução do planejamento estratégico

Década	Fase	Caraterísticas	Foco
1950	Planejamento Financeiro	- Orçamento anual; - Controle financeiro.	Cumprir o orçamento.
1960	Planejamento de Longo Prazo	- Elaboração de cenários a partir da projeção de tendências financeiras; - Curva de experiência.	Prever o futuro.
1970	Planejamento Estratégico	- Introdução do pensamento estratégico. - Análise das mudanças do ambiente. - Análise dos recursos e competências internas. - Foco na formulação e alocação de recursos.	Definir a estratégia.
1980	Administração Estratégica	- Foco na formulação e implementação; - Cadeia de valor; - Motivação e compensação; - Estratégias genéricas; - Contexto econômico e competitivo.	Criar o futuro.
1990	Gestão Estratégica	- Abordagem sistêmica; - Planejamento e controle; - Mudança como fator de oportunidade; - Tecnologia da informação como fator de competitividade.	Buscar vantagem competitiva.
2000	Estratégia para a Nova Economia	- Inovação estratégica; - Novos modelos de negócio; - Tecnologias disruptivas.	---
A partir de 2009	Estratégia para o Novo Milênio	- <i>Corporate Social Responsibility</i> (CRS) e ética dos negócios; - Competição por padrões; - Modelos “o vencedor leva todo o mercado”; - Estratégias globais.	---

Fonte: adaptado de Ota (2014, p. 32-33) e Pereira (2016).

Segundo o autor, no Momento 1, denominado “Diagnóstico Estratégico”, o gestor deve tomar a decisão de realizar ou não o planejamento estratégico a partir do momento vivenciado pela organização, bem como ter consciência de seu total envolvimento no processo.

No Momento 2 ocorre a “Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico”, considerando dez itens. O primeiro item é a *Declaração de Valores*, que são aqueles elementos que orientam o comportamento dos membros da organização e que dizem a todos “o que é certo e o que é errado” (PEREIRA, 2016, p. 66). A segunda etapa é a *Missão*, que é definida como “a razão de ser da organização”, ou seja, porque ela existe, objetivando comunicar seu propósito para o ambiente interno e externo. Sua formulação deve responder questões como: o que a organização faz, para quem, para que, como, onde e qual o seu negócio.³

A *Visão* é a terceira etapa, e representa onde a organização quer chegar, ou seja, é aquilo que os gestores idealizam que ela seja no futuro. Para que ela seja eficaz, sua elaboração deve ser: motivadora; desejável; clara; adaptada aos valores da organização; comunicável; direcionadora; focada; compreensível; chamativa; e inspiradora. Além disso, toda organização deve ter um horizonte estratégico, que pode ser desenvolvido pelas seguintes perguntas: “qual é e como é a dinâmica do negócio?” Já o quarto passo são os *Fatores Críticos de Sucesso (FCS)* que representam as condições essenciais que a organização precisa satisfazer para obter sucesso em seu setor, e que podem ser conhecidas no seguinte questionamento: “O que a organização deve ter para sobreviver ao mercado em que atua?”⁴

A *Análise Externa* é o quinto passo, nela são identificadas as oportunidades (fatores incontroláveis que podem favorecer as estratégias da organização, caso sejam aproveitadas) e as ameaças (fatores incontroláveis que impedem as estratégias da organização, e que podem se tornar uma oportunidade, caso sejam estrategicamente eliminadas)⁵.

Já a *Análise Interna* trata-se da sexta etapa, nela são analisados os pontos fortes/competências (tudo que facilita o resultado e proporciona vantagem no ambiente interno, pois são variáveis controláveis) e os pontos fracos/incompetências (tudo que a organização possui e dificulta a obtenção de resultado, sendo também variáveis controláveis, pois a organização pode atuar sobre o problema). A junção das duas análises dá origem a *Matriz FOFA* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), sendo os elementos listados nessas análises posicionados na matriz⁶.

³ *Ibidem*, p. 71.

⁴ *Ibidem*, p. 83.

⁵ *Ibidem*.

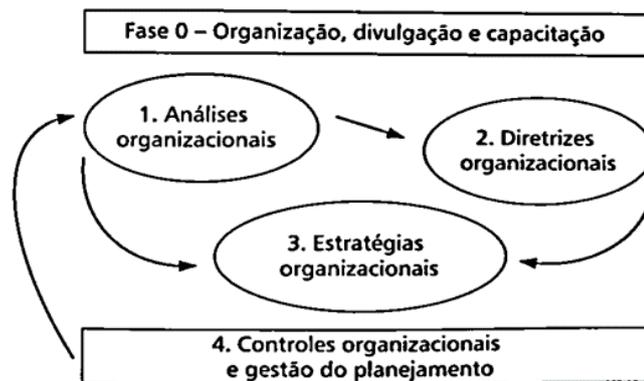
⁶ *Ibidem*.

Já as últimas etapas do momento 2 são: as *Questões Estratégicas*, que são às questões feitas com base nas etapas anteriores; as *Estratégias* (o que fazer?), são as respostas das questões estratégicas; já as *Ações Estratégicas* (como fazer?) são o grande desafio, pois cada estratégia terá diversas ações estratégicas, devendo estas ter responsável, prazo, recurso financeiro e algum indicador de desempenho⁷.

Por fim, o Momento 3 engloba as etapas da *Implementação, acompanhamento e controle do planejamento estratégico*. A etapa da *Implantação* representa colocar em prática o documento. Na etapa do *Acompanhamento* objetiva-se averiguar a implantação do planejamento estratégico tal como foi definido inicialmente. Por último, na etapa do *Controle* o autor sugere a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão (PEREIRA, 2016).

Outra metodologia que é voltada para a elaboração do planejamento estratégico para organizações públicas ou privadas é a de Rezende (2012), na qual a divide em quatro fases sequenciais, precedidas pela fase zero, como demonstradas na figura 3 a seguir.

Figura 3 - Visão geral da metodologia de planejamento estratégico para organizações públicas ou privadas.



Fonte: Rezende (2012, p. 25).

A Fase 0 - Organização, divulgação e capacitação - é a fase de preparação do planejamento estratégico e divide-se em 10 subfases: entendimento da organização como um todo; conhecimento do local de elaboração e execução do planejamento; adoção do conceito de planejamento estratégico; definição da equipe; divulgação do plano; capacitação dos envolvidos; definição dos instrumentos de gestão; e elaboração do plano de trabalho⁸.

A Fase 1 – Análises organizacionais – está relacionada a análise ambiental e encontra-se subdividida em nove subfases: análise das funções organizacionais; análise da estrutura; análise do estilo de gestão; análise dos sistemas de informação e de tecnologia da

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*.

informação; análise das influências do ambiente; análise ambiental; análise dos FCS e outras⁹.

A Fase 2 – Diretrizes organizacionais – engloba a formalização da atividade/negócio, bem como seus objetivos organizacionais. Conforme o autor, esta fase compreende sete subfases: atividade/negócio; missão - descrição do propósito, razão, função ou finalidade; visão - descrição dos sonhos almejados pela organização; valores – princípios adotados; políticas – regras administrativas focada nos pensamentos/desejos estratégicos; macro objetivos e objetivos da organização – alvos não qualificados e quantificados que requerem indicadores de gestão de resultados e metas a serem atingidas; e modelagem dos processos/procedimentos operacionais – descrição minuciosa dos serviços/negócios¹⁰.

A fase 3 – Estratégias organizacionais – é a fase mais desafiadora ou intelectual do planejamento, pois está estritamente vinculada a inteligência organizacional. Seu processo compreende cinco subfases: cenários de posicionamentos estratégicos/macroestratégias; estratégias da organização; planos de ações das estratégias da organização; análise de custos, benefícios, riscos e viabilidades; e mapeamento financeiro da organização (elencas as contas a pagar e a receber, e o ponto do equilíbrio: receitas é igual as despesas)¹¹.

A quarta e última fase – Controles organizacionais e gestão do planejamento – é a fase que faz o monitoramento, acompanhamento e avalia todo o processo de planejamento estratégico por meio de quatro subfases: níveis de controle do planejamento e da organização; meios de controle do planejamento e da organização; periodicidade do projeto de planejamento estratégico; e gestão do projeto de planejamento estratégico. Por fim, o autor apresenta ainda a parte de implantação e execução do planejamento estratégico, em que a primeira se relaciona com as atividades de disponibilização após seu processo de elaboração, e a segunda compreende as atividades de efetivação considerando-o como um processo contínuo¹².

2.2.4 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é realizado por uma organização para alcançar alguns objetivos, como: atingir a resolutividade; aumentar continuamente a competitividade; reduzir os riscos de erro na tomada de decisões; refletir sobre o futuro para construir o próprio; integrar as decisões de cada departamento em um plano único; e fortalecer as forças e eliminar as fraquezas (PEREIRA, 2016). Todavia, cabe ressaltar que o atingimento dos objetivos almejados

⁹ *Ibidem.*

¹⁰ *Ibidem.*

¹¹ *Ibidem.*

¹² *Ibidem.*

ocorre quando o planejamento estratégico é elaborado e implementado por meio de uma metodologia específica para o perfil da organização, proporcionando diversas vantagens.

Greenley (1986) e Oliveira (1988), citados por Pereira (2010; 2016), descrevem algumas vantagens que o planejamento estratégico pode proporcionar a uma organização. Dentre elas, as principais são: interligação entre suas diferentes áreas; transformação de reativa em proativa; redução de recursos e tempo para corrigir erros; criação de uma estrutura de comunicação interna; ordenação das ações individuais em um esforço coletivo; clareza nas responsabilidades; motivação dos colaboradores; descentralização do planejamento; melhora dos resultados operacionais; agilidade na tomada de decisão; maior interação com seu ambiente; indicação de eventuais problemas futuros; maior comprometimento dos gestores; simplifica a identificação e o aproveitamento das oportunidades; mostra os problemas existentes; minimiza os efeitos negativos das mudanças; e deixa clara a razão de existência da organização.

Contudo, apesar das inúmeras vantagens, o planejamento estratégico também apresenta desvantagens, como resistência interna, falta de capacitação gerencial para sua formulação e implantação, processo considerado complexo e difícil, existência de limitações no modo de prosseguir o processo, dispêndio de tempo da organização para reinventar-se e as expectativas sobre o ambiente podem não ser correspondidas (PEREIRA, 2016).

Nesse sentido, Rezende (2012, p. 12) explica que o planejamento estratégico deve ser entendido essencialmente como um projeto “dinâmico, complexo, desafiador, inovador, inteligente e necessário para organizações preocupadas com seu êxito ou sucesso”. Ainda com o autor, os fracassos desse projeto podem ser evitados ou reduzidos a partir da adoção de alguns cuidados, como: adequação da metodologia à realidade da organização; divulgação maciça do projeto; capacitação dos envolvidos; definição de visão e objetivos possíveis de realizar; integração e vivência entre o planejamento e a gestão organizacional; envolvimento efetivo de todos os colaboradores; disponibilidade orçamentária para elaboração do projeto; e desvinculação do planejamento estratégico do organograma/forças políticas da organização.

2.2.5 Ferramentas gerenciais do planejamento estratégico

2.2.5.1 Análise SWOT ou FOFA

Uma ferramenta gerencial bastante conhecida e utilizada no processo de planejamento estratégico é a análise SWOT. O termo SWOT é um acrônimo do idioma inglês composto pelas letras iniciais das palavras: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas),

Opportunities (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (SERRA *et al.*, 2010). Neste sentido, digo melhor trazendo para a nossa língua pátria, denominamos de FOFA, ou seja, Fortaleza, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça, respectivamente. Essa ferramenta consiste em uma análise dos ambientes interno e externo para fornecer informações aos gestores sobre a posição da organização e auxiliá-los na tomada de decisão (MORAIS, 2018).

As origens de sua primeira idealização são incertas, mas acredita-se que ela tenha sido desenvolvida por Albert Humphrey, entre as décadas de 1960 e 1970 (GÜREL; TAT, 2017 *apud* VENTURA; SUQUISAQUI, 2020). Contudo, a Matriz SWOT, tal como hoje é conhecida foi publicada apenas em 1982, por H. Weilurich (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Serra *et al.* (2010), a matriz SWOT é uma representação gráfica com a síntese dos ambientes interno e externo da organização feita a partir da identificação de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, pois sua finalidade é adequar a escolha das estratégias aos objetivos propostos. Assim, para que a organização utilize essa matriz como um instrumento estratégico, é necessário que todos os pontos elencados sejam listados em seus quadrantes por ordem de prioridade, para focar nos fatores mais relevantes para a organização (ENDEAVOR, 2015), como exemplificado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Exemplos de critérios para análise SWOT de uma escola pública

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores comprometidos; • Liderança forte e competente; • Boa imagem junto à comunidade; • Instalações e aparelhos modernos; • Cultura de planejamento; • Bom sistema de informações gerenciais; • Decisões tomadas coletivamente; • Qualidade do ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de objetivos e metas claras; • Desmotivação dos colaboradores; • Instalações e aparelhos obsoletos; • Ausência de sistema de informações; • Clima organizacional ruim; • Liderança fraca; • Sistema de avaliação deficiente; • Acompanhamento deficiente dos alunos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de novas tecnologias; • Disponibilidade maior de recursos para desenvolver projetos; • Maior interesse dos pais e comunidade com a qualidade dos egressos; • Cursos oferecidos pela Secretaria de Educação para os professores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política; • grande descontinuidade administrativa na escola (troca de diretores); • Pressão por vagas; • Falta de autonomia; • Entrada de muitos alunos carentes na escola e com pouco preparo;

Fonte: adaptado de Brasil (2006).

Assim, após os quadrantes serem preenchidos, a organização poderá analisar o que pode ser melhorado e o que pode ser aproveitado em seu benefício. Com isso, ela pode identificar sua posição estratégica, ou seja, a situação na qual se encontra dentro do seu ambiente de atuação (MORAIS, 2018). Para Oliveira (2011), o objetivo da postura estratégica

da empresa é indicar como as estratégias e políticas de médio e longo prazo devem ser estabelecidas, pois a postura da empresa é escolhida de acordo com as alternativas disponíveis, tendo em vista o cumprimento da missão.

No caso das escolas, é por meio da análise dessas interações que são identificadas as medidas a serem tomadas para fortalecer os pontos positivos e contrabalancear os negativos, e assim executar as metas de melhoria estipuladas (BRASIL, 2006). Em outras palavras, essa análise fornece informações sobre a situação vivenciada pela escola, auxiliando na compreensão da realidade, e conseqüentemente, no atendimento das reais necessidades das partes interessadas. As interações entre as quatro zonas da matriz SWOT, encontram-se representadas na Figura 4 a seguir, considerando uma escola como exemplo.

Figura 4 – Interação entre as quatro zonas na matriz SWOT de uma escola pública

		Diagnóstico Interno	
Diagnóstico Externo	Forças	Fraquezas	
Oportunidades	1 - Políticas ofensivas: (As condições estão a favor da escola, sinalizando as vantagens).	2 - Políticas defensivas: (Condições em que a escola tem dificuldades de aproveitar as vantagens).	
Ameaças	3 - Políticas de segmentação: (Condições em que a escola tem potencial de neutralizar os efeitos negativos).	4 - Políticas de blindagem: (As condições estão contra a escola, sinalizando o que deve ser evitado).	

Fonte: adaptado de Brasil (2006) e Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183).

Desse modo, Moraes (2018) explica que a matriz SWOT é importante para o planejamento das organizações, pois ela agrega e traz inteligência para seu processo, no que se refere a identificação das ameaças e oportunidades. No entanto, ele ressalta que sua utilização deve ser feita somente após a realização de muitas pesquisas, visto que a matriz deve ser clara e simples, mas precisa conter dados que irão fazer a diferença no pensamento estratégico da organização. Em suma, é a partir da análise SWOT, que a organização tem condições de elaborar e implementar planos de ação para efetivar suas estratégias.

2.2.5.2 Plano de ação e Matriz 5W2H

O plano de ação é uma ferramenta que pode ser utilizada tanto pelas organizações privadas como pelas organizações públicas. Segundo Oliveira (2011, p. 242), o plano de ação

“é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”. A esse respeito, Rezende (2012) ressalta que os planos de ações da organização devem ter sua formalização feita por meio de planos de trabalho com atividades direcionadas a todos os envolvidos na equipe de planejamento, além de conter as definições das ações, atividades, responsáveis, período de realização das ações e recursos necessários, já que as ações são atividades definidas para operacionalizar e pôr em prática as estratégias da organização.

Assim, Oliveira (2011) explica que após a organização definir seus objetivos, desafios, políticas, estratégias e metas, ela deve identificar, estruturar e administrar os projetos necessários a efetivação do planejamento estratégico proposto. O estabelecimento desses projetos faz com que os executivos da organização tenham condições de identificar e colocar em prática os planos de ação a serem desenvolvidos pela organização para o alcance dos resultados pretendidos e definidos no planejamento estratégico.

Por esse motivo, dentro do processo de planejamento estratégico, os planos de ações podem ser atribuídos como sendo a etapa da execução formal do planejamento estratégico. Conforme Rezende (2012, p. 121), as ações são atividades definidas para auxiliar a organização a pôr em prática suas estratégias, em suas palavras, a “ação é a ponte entre a intenção e a realização”, sendo que na sua visão, a estratégia só tem sentido real se for transformada em ação e esta, em resultados. Assim, cabe ressaltar que as estratégias são geradas a partir dos objetivos estratégicos definidos, que posteriormente são transformadas em metas. Estas por sua vez definem os resultados a serem atingidos para o alcance dos objetivos estratégicos, desdobrando-se em planos, pois cada meta necessita de um plano específico (BRASIL, 2006).

A formalização do plano de ação pode ser facilitada com o uso da técnica 5W2H. A sigla 5W2H refere-se às letras iniciais de sete palavras do idioma inglês, em que cinco iniciam com W: *what* (o quê), *who* (quem), *when* (quando), *where* (onde), *why* (por quê); e duas com a letra H: *how* (como) e *how much* (quanto). Assim, a sigla tornou-se popular no ramo empresarial, pode ser entendida como um “micro-checklist”, ou seja, um processo que auxilia na lembrança dos pontos principais de um plano de ação elaborado para realização de qualquer atividade ou tarefa, auxiliando a organização a alcançar o resultado esperado, (MASSARONI; SCAVARDA, 2015).

Portanto, os planos são os instrumentos pelas quais as ações devem ser formalizadas pela organização. Porém, conforme Oliveira (2011), para que ocorra a formalização dos planos, deve haver compatibilidade e integração entre os diversos planos desenvolvidos pela organização, pois isto facilita a operacionalização das suas atividades e estratégias

estabelecidas. No entanto, Rezende (2012) ressalta que, de forma alguma um projeto deve ser iniciado sem antes se saber formalmente “o que” deve ser feito, “quem” deve fazer, “quando” fazer e com quais recursos. No quadro 2 a seguir, apresenta-se um exemplo de como se estruturar a Matriz 5W2H.

Quadro 4 - Exemplo de estruturação da Matriz 5W2H

O quê? <i>What</i>	Quem? <i>Who</i>	Quando? <i>When</i>	Onde? <i>Where</i>	Por quê? <i>Why</i>	Como? <i>How</i>	Quanto? <i>How much</i>
Descreve a atividade ou tarefa a ser realizada.	Aponta o responsável pela atividade (ex.: pessoas, setores, cargos ou funções).	Indica o prazo para realizar a atividade (ex.: horas, dias, semanas ou meses).	Estabelece o local de realização da atividade.	Apresenta a justificativa para se realizar a atividade.	Indica o método e os recursos (humanos, materiais etc.) necessários para realizar a atividade.	Estima os custos de realização da atividade.

Fonte: adaptado de Oliveira (2012) e Ventura e Suquizaqui (2020).

2.2.5.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

O planejamento estratégico é composto por etapas bem definidas, com início, meio e fim. Assim, após a formalização do plano, a equipe responsável pelo planejamento estratégico da organização deve seguir para a etapa da implantação e execução, momento em que a equipe põe em prática o que foi definido desde o início. Contudo, para que isso ocorra do modo como foi planejado e a organização alcance seus objetivos estratégicos, isto é, passe da situação atual para uma situação futura desejada, é essencial que a alta administração adote um sistema de controle de gestão estratégica para medição do desempenho organizacional, sendo o BSC uma das ferramentas mais utilizadas (SERRA *et al.*, 2010).

O *Balanced Scorecard*, ou simplesmente BSC, é uma ferramenta gerencial para medição de desempenho, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, a partir de um estudo realizado com diversas empresas, em 1990, sob o patrocínio do Instituto Nolan Norton. O estudo, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, ocorreu em razão da crença de que os métodos utilizados na época, para mensuração do desempenho das organizações, com base apenas em indicadores financeiros e contábeis, estavam ficando ultrapassados, prejudicando assim, o desempenho das empresas na criação de valor financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, sua utilização pelas organizações em meio à competitividade e as turbulências do ambiente como instrumento de gestão estratégica, tornou-se insuficiente (SERRA *et al.*, 2010).

A partir dessas constatações, representantes de empresas de diversos segmentos passaram a se reunir com o propósito de desenvolver um novo método para mensuração do desempenho organizacional. Dentre as empresas participantes do estudo, estava a *Analog Devices*, na qual estava utilizando um método de avaliação de desempenho por ela criado, denominado *scorecard*, que contemplava tanto medidas financeiras tradicionais como outras medidas de desempenho relacionadas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo do processo de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. As experiências com relação ao uso desse método foram compartilhadas por *Art Schneiderman*, no qual se mostrou uma ferramenta promissora, dando origem ao BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 262), o nome dessa nova ferramenta pode ser traduzido como “um escore ou placar balanceado e equilibrado”, ou, conforme Serra *et al.* (2010, p. 104), trata-se de um “cartão para registro de resultado [...] balanceado”. Portanto, seu nome contempla uma representação equilibrada entre: os objetivos de curto e longo prazo; medidas financeiras e não-financeiras; indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*); e perspectivas interna e externa de desempenho.

Assim, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC foi estruturado para que o desempenho organizacional seja medido com base em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos e; aprendizagem e crescimento. Na perspectiva financeira, os indicadores têm por objetivo informar se a implementação e execução da estratégia organizacional está gerando melhorias nos resultados financeiros, que geralmente consideram à lucratividade, o crescimento das vendas ou o fluxo de caixa.

Na perspectiva dos clientes, o foco está na identificação dos segmentos de mercado e clientes pelos quais a organização deseja competir, bem como nas medidas de resultados alcançados dentro desses segmentos, como satisfação, retenção, aquisição e lucratividade dos clientes e participação no mercado, que devem ser consoantes com a missão e a estratégia da unidade¹³.

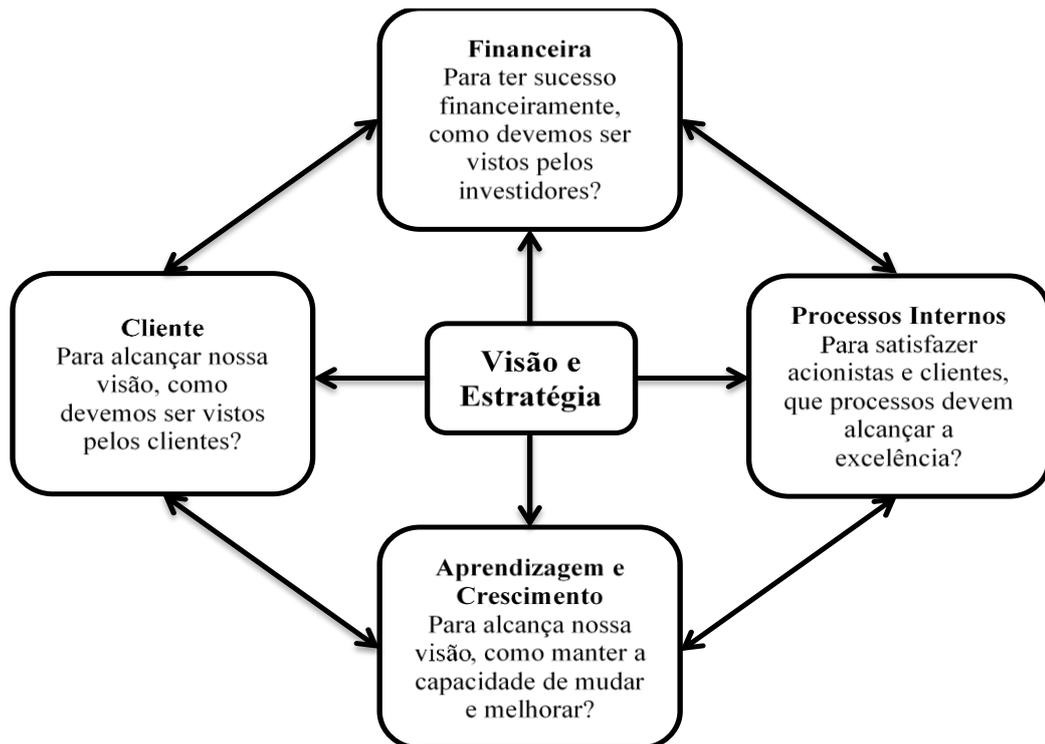
Já na perspectiva dos processos internos, o autor explica que o foco concentra-se na identificação dos processos críticos da organização que precisam alcançar a excelência, tendo em vista a satisfação dos clientes e acionistas quanto ao atingimento dos objetivos financeiros pela empresa, na qual para sua construção recomenda-se a definição de uma cadeia de valor que contemple três processos: de inovação, de operações e serviço pós-venda. Por fim, a perspectiva da aprendizagem e crescimento está relacionada com a necessidade e a capacidade

¹³ *Ibidem.*

da organização em aprender e melhorar continuamente sua infraestrutura e seus processos atuais para obtenção de crescimento em longo prazo, a partir de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais¹⁴.

As quatro perspectivas do BSC encontram-se representadas na figura 5 a seguir.

Figura 5 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Portanto, como explicam Chiavenato e Sapiro (2009), o BSC é uma ferramenta importante para a estratégia das organizações, pois trata-se de uma metodologia que se baseia no equilíbrio organizacional por meio do balanceamento das quatro perspectivas. Com isso, a função do BSC está em buscar o equilíbrio das estratégias e ações de todas as perspectivas da organização que podem afetar o seu negócio, indicando assim, as áreas mais competentes e incompetentes e que, portanto, necessitam da concentração dos esforços da organização. Assim, o BSC tem o poder de capacitar a organização quanto ao alinhamento e foco de seus executivos, unidades e recursos humanos, tecnológicos e financeiros com a sua estratégia a partir das perspectivas, dos FCS e das medidas críticas.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

¹⁴ *Ibidem*.

Segundo Além e Giambiagi (2000, p. 66, *apud* TERRA; FERRARI FILHO, 2011, p. 501) o conceito de setor público compreende “a administração direta e indireta do governo federal (inclusive a Previdência Social), a administração direta e indireta dos governos regionais (estados e municípios), o Banco Central do Brasil e as empresas estatais não-financeiras das três esferas de governo”.

Por Administração Pública, Matias-Pereira (2010) entende como sendo o aparelho do Estado organizado para a prestação de serviços voltados para atendimento das demandas da população, ou seja, é o conjunto de atividades diretamente direcionadas a execução das atividades e serviços sob a responsabilidade do governo para satisfazer o interesse coletivo.

Historicamente, o planejamento estratégico esteve atrelado ao setor privado, visto que seu surgimento ocorreu nessa esfera, ou seja, no ramo empresarial. Sua concepção surgiu nos anos 60 como consequência das crescentes mudanças, desafios e incertezas do ambiente externo, influenciados principalmente pela evolução do conhecimento (GIACOBBO, 1997).

Porém, o planejamento estratégico, tal como hoje é conhecido, passou a ser utilizado no âmbito privado no início dos anos 70, dado as turbulências ocorridas na década e que desencadearam diversas crises, como: aumento dos preços do petróleo, escassez de energia e matéria-prima, alta inflação, recessão econômica e altos índices de desemprego. Esses fatores negativos afetaram negativamente a economia e conseqüentemente exigiu das organizações a utilização de uma nova forma de planejar, ou seja, houve a necessidade de um planejamento que auxiliasse as empresas a manterem sua posição confortável independente das mudanças ocorridas no seu ambiente interno e externo (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Na administração pública, o planejamento como função começou a se idealizar entre o fim do século XVIII e início do século XIX. De acordo com Giacobbo (1997), a elaboração de planos voltados para o suprimento das necessidades de infraestrutura decorrentes do surgimento e expansão das cidades e o planejamento de execução de operações em grande escala, enfatizados pela Segunda Guerra Mundial, foram às primeiras ideias de planejamento a serem postas em prática. Já após o fim desse conflito, o foco concentrou-se na recuperação dos sistemas produtivos e nos planos de pacificação.

Após a II Guerra Mundial ocorreu um apreço pelos valores burocráticos e influência da administração de empresas sobre a Administração Pública, pois as ideias de descentralização e flexibilização administrativa passaram a se expandir no âmbito dos governos em geral. Porém, apenas com a crise do Estado e de sua burocracia, nos anos 70, é que a ideia de uma reforma na administração pública se intensifica. O resultado foi que na década de 80, os países centrais

deram início a uma mudança em suas administrações públicas com o intuito de transformá-las em um modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No Brasil, o primeiro indício de administração pública gerencial ocorreu no início da reforma burocrática, com a criação da primeira autarquia, em 1938 (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2001). Porém, as experiências brasileiras em planejamento governamental, ocorreram sucessivamente a partir dos anos 50, aprofundando-se a partir de 1964, na era militar (DAGNINO, 2009). Tal período foi marcado pelo desenvolvimentismo, isto é, nessa época foram criados diversos planos que tinham como principal objetivo desenvolver o Brasil nas mais diversas áreas, especialmente na área econômica.

Conforme Almeida (2006), os planos criados no Brasil foram: Plano Quinquenal de Obras e Reparcelamento da Defesa Nacional (1942); Plano de Obras (1943); Plano Salte (1946-1950); Plano de Metas (1956-1960); Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social (1962); Plano de Ação Econômica do Governo (1964-1967); Plano Decenal de Desenvolvimento Econômico e Social (1967-1976); I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974); e II Plano Nacional de Desenvolvimento (1974-1979). Todavia, apesar dessas diversas tentativas de planejamento governamental no Brasil não terem sido efetivadas, é importante ressaltar que:

[...] nas últimas três décadas, as práticas de planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas, a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, que passou a ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental (MARCELINO; MATIAS-PEREIRA; BERBERT, 2008, p.115, apud MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 138).

O modelo gerencial de administração surgiu em virtude da crise do Estado e da globalização econômica, nos anos 80. A crise fez surgir à necessidade de se reformar e reconstruir o Estado, enquanto a globalização impôs a redefinição de suas funções (BRESSER-PEREIRA, 1996). No Brasil, essa reforma foi definida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) no início do governo de Fernando Henrique Cardoso, após se constatar a ineficiência dos serviços públicos prestados e uma maior exigência dos cidadãos por serviços de qualidade. Logo, baseando-se principalmente na reforma do Reino Unido foi elaborado o PDRAE, documento com as diretrizes para implantação da reforma brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1999; 2001).

Assim, com a Reforma Gerencial de 1995, a administração pública burocrática foi substituída por uma administração pública gerencial, pois, enquanto a primeira encontrava-se em meio aos resquícios do clientelismo e do patrimonialismo, esta última baseava-se nos

princípios da *New Public Management* (NPM), a Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1999). Segundo Barzelay (2001, *apud* OTA, 2014), a NPM é um movimento conhecido por preconizar princípios como profissionalização, qualidade e eficiência dos produtos ou serviços prestados, bem como o controle de resultados na gestão pública, pois sua finalidade era de transpor para a gestão pública, as técnicas e práticas da gestão privada.

Com isso, o pressuposto da NPM é de que a utilização de técnicas do setor privado pelo setor público resultaria em uma maior eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos, mesmo com as diferenças existentes entre os dois setores (BRYSON; ROERING, 1987; HOOD, 1991 *apud* OTA, 2014). Por outro lado, Diefenbach (2009 *apud* BRANCO, 2014) alega que a generalização quanto ao uso de técnicas da gestão privada no ambiente público suscitou diversas críticas ao movimento, pois ao preconizar as práticas do setor privado como sendo universais e aplicáveis as diversas realidades, a NPM deixou de considerar fatores importantes, como: especificidades dos diferentes contextos; supressão de valores como equidade, cidadania e bem-estar social, em detrimento de conceitos como eficiência e produtividade; e as diferenças existentes entre gestão pública e gestão privada.

Conforme Rezende (2012), enquanto a gestão pública é orientada para a prestação de serviços públicos, no âmbito da administração direta ou indireta sem visar o lucro, a gestão privada é voltada para a produção e comercialização de produtos, bem como para a prestação de serviços com interesse lucrativo. Dessa forma, nesse processo de busca da otimização dos recursos, o planejamento estratégico foi uma das ferramentas importadas da gestão privada para a gestão pública (ABRUCIO, 1997 *apud* OTA, 2014). Isso porque a mensuração do desempenho e dos resultados nas organizações públicas é feita pela eficiência (SERRA *et al.*, 2010). Além disso, o êxito das organizações públicas na execução de seus serviços nas três esferas de governo está atrelado ao uso do planejamento estratégico (REZENDE, 2012).

Deste modo, a utilização dessa ferramenta por organizações públicas ou privadas é defendida por autores como Giacobbo (1997), Pereira (2010), Serra *et al* (2010), Matias-Pereira (2012) e Rezende (2012). Contudo, ao passo que os referidos autores defendem essa utilização, eles também alertam sobre as diferenças existentes entre as organizações públicas e as organizações privadas, e, ressaltam a importância de se considerar o contexto, a atividade e os serviços de cada uma antes da realização do planejamento estratégico, pois enquanto as organizações do setor privado visam o lucro, as do setor público prezam pelo bem comum.

Nesse sentido, Marcovitch e Radosevich (1978), citados por Branco (2014) explicam que, apesar de haver aspectos gerais do planejamento presentes em organizações públicas e privadas, as especificidades de cada uma exigem dos administradores que o

planejamento estratégico seja adaptado antes de ser aplicado, visto que a não adequação deste a realidade da instituição culminará em desperdício de tempo e recursos. Isso porque:

Compreender a natureza da instituição [...] é da maior importância para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização [...] e de seu processo decisório certamente definem os arranjos institucionais, com conseqüências diretas para a atividade de planejamento (BORGES; ARAÚJO, 2001, p. 64).

Porém, Serra *et al.* (2010) defendem que apesar da dificuldade de se avaliar o processo de desempenho das organizações, devido ao fato de as organizações privadas terem um mercado e as públicas não, é fato que ambas servem a sociedade, e, portanto, ambas possuem clientes na qual devem satisfazer suas necessidades. Por isso, eles defendem que, tanto as organizações públicas como as de iniciativa privada podem prestar serviços semelhantes, como é o caso de um hospital público e uma escola pública, que podem realizar serviços equiparáveis as de um hospital privado e de uma escola privada.

2.3.1 Planejamento estratégico na gestão escolar

As transformações que ocorreram ao longo dos últimos anos, provocaram grandes efeitos na sociedade, influenciando dessa forma, o modo de agir das organizações, dentre elas, as escolas. Assim, de acordo com Libâneo (2004, p. 44):

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por conseqüência, nos sistemas de ensino e nas escolas (grifos do autor).

Com isso, tendo em vista os constantes desafios impostos pelas mudanças, e visando a superação desses obstáculos, os gestores vêm utilizando cada vez mais o planejamento estratégico na gestão escolar (PERFEITO, 2007). Já que, conforme Freitas de Jesus (2015), o planejamento estratégico utilizado na esfera empresarial, pode ser adaptado ao contexto das escolas, podendo denominar-se planejamento estratégico escolar (PEE).

Dentro desse contexto, Lück (2000, p. 10) define planejamento estratégico como “o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro”. Assim, o PEE pode auxiliar os gestores escolares a fazer uma gestão com foco em resultados, com base na tomada de decisões.

Em particular, o processo de planejamento da escola, como mecanismo de fortalecimento de sua autonomia, deve ser conduzido pela equipe escolar, a partir de sua realidade, fundamentado em fatos e dados e com foco na aprendizagem dos alunos. É um processo que implica a auto-avaliação da escola, a definição de sua visão estratégica e a elaboração de seu plano, documento que registra aonde chegar, como chegar, quando chegar e com que recursos (BRASIL, 2006, p. 10).

Por esse motivo, a gestão escolar torna-se essencial para as instituições escolares, pois auxilia em sua autonomia e na descentralização dos seus processos internos. Segundo Vieira (2009), a gestão escolar refere-se aos estabelecimentos de ensino e situa-se no plano da escola, tratando das atribuições específicas de sua área de abrangência, bem como na promoção do ensino e da aprendizagem, para tornar viável a todos o direito à educação.

A gestão escolar, portanto, tem a função de promover a interligação entre as práticas administrativas e as práticas pedagógicas da escola, de modo que a sociedade civil tenha acesso a uma educação de qualidade e com equidade. Já que de acordo com Freitas de Jesus (2015), a escola não é mera reprodutora de objetos, tal como ocorre em uma empresa, mas sim formadora de sujeitos livres, que tomam decisões e fazem escolhas no meio social em que vivem, contribuindo para a construção de uma sociedade democrática.

Nesse sentido, dentro do contexto escolar, os processos administrativos e pedagógicos da unidade são de responsabilidade direta da equipe gestora, que tem o diretor como seu representante legal. De acordo com Perfeito (2007), cabe ao diretor o papel de reunir a diversidade do ambiente escolar em uma identidade única, que seja consistente e promova a formação dos alunos. Dessa forma, o diretor é o principal agente catalisador do desenvolvimento da instituição a qual é responsável, sendo, portanto, intrínseco a ele a capacidade de liderança para fazer uma gestão escolar de qualidade e democrática.

No Brasil, a gestão escolar é mencionada pela primeira vez na Constituição Federal de 1988. Nela definiu-se os princípios relacionados com a garantia da gestão democrática, da igualdade de acesso à escola e do padrão de qualidade educacional. Porém, a gestão democrática das escolas se fortaleceu na década de 90, quando um movimento internacional enfatizou a implementação de programas e projetos com foco na gestão escolar, preconizando a adoção pelas escolas de educação básica, de uma cultura baseada na descentralização e autonomia no estabelecimento de suas estratégias (FONSECA, 2003). Isso ocorreu em virtude da influência da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, que se baseava nos princípios da NPM, visando tornar os serviços públicos prestados à sociedade mais eficientes e efetivos (TEIXEIRA, 2006).

Sob a influência dessa reforma, foi criada a Lei n. 9.394/1996 conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Dentre as diretrizes estabelecidas nessa lei estão à regulamentação da gestão democrática, quanto aos princípios, direitos e deveres dos educandos,

profissionais da educação e instituições de ensino, e também a inclusão, nos incisos I dos artigos 12 e 13, da elaboração pelas instituições de ensino de uma proposta conhecida como Projeto Político-Pedagógico (PPP) (FONSECA, 2003).

Segundo Veiga (1998, p. 12), o PPP é “um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade”. Dessa forma, o PPP é o mecanismo de democratização da escola, haja vista que sua dimensão política e pedagógica exige que sua construção seja coletiva. Ou seja, que envolva a participação de todos os atores que dela fazem parte, pois assim, todos podem contribuir com esse processo cíclico de mudança de forma mais igualitária e democrática.

Contudo, cabe destacar que apenas a dimensão político-pedagógica do PPP não é suficiente para melhorar o desempenho da escola. Freitas de Jesus (2015) argumenta que apesar do PPP ter contribuído com a gestão escolar nos últimos anos, ele pouco tem influenciado os processos de mudanças na gestão dessas instituições, tornando-se um planejamento normativo, ou seja, um planejamento fruto das exigências da LDB/1996. Dessa forma, além da esfera política-pedagógica, a escola necessita de um planejamento para efetivação de suas estratégias.

Dentro dessa perspectiva foi que surgiu uma metodologia de planejamento estratégico denominada Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). O PDE é uma ferramenta gerencial concebida, em 1998, dentro do programa Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA) a partir de um acordo entre o Governo Federal e o Banco Mundial, com o objetivo de melhorar a gestão escolar, a qualidade do ensino e permanência das crianças nas escolas, sendo o PDE a principal ação do programa para esse fim, enfatizando a realização do planejamento estratégico pelas escolas para subsidiar outras ações (BRASIL, [2016?]).

Para isso, foi desenvolvido um manual para o PDE intitulado “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz”. Lançado em 1998, o manual teve como objetivo dotar os gestores de um instrumento capaz de transformar as escolas em instituições de ensino de qualidade e eficazes, visto que a adoção dessa ferramenta pela escola indica que esta não quer ser vista como uma instituição burocrática, mas como uma organização que se renova constantemente para melhor atender alunos, pais e comunidade (BRASIL, 2006). Assim, o PDE veio para auxiliar o gestor escolar a fazer uma gestão com foco em resultados, com base nas suas próprias realidades.

Contudo, cabe ressaltar que o PPP e o PDE são planos diferentes, pois o PDE é reconhecido como um instrumento que veio, não para substituir o PPP, mas para complementá-lo com uma dimensão além da dimensão pedagógica. Deste modo:

O PDE não é um substituto da proposta pedagógica e com ela não se confunde. O PDE vê a escola como um todo em sua perspectiva estratégica, não apenas em sua dimensão pedagógica. É uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas, a converter as prioridades em metas educacionais e outras concretas, a decidir o que fazer para alcançar as metas de aprendizagem e outras estabelecidas, a medir se os resultados foram atingidos e a avaliar o próprio desempenho. O PDE, como ferramenta gerencial, não substitui o pedagógico e sim o complementa. Não indica o método pedagógico a ser adotado, mas sinaliza se este está falhando (BRASIL, 2006, p. 11).

Assim, o PPP e o PDE são planos diferentes, mas igualmente importantes para o desenvolvimento da unidade, os quais devem ser elaborados de forma conjunta, pois a partir disso, a escola pode adotar suas metodologias e estratégias pedagógicas, bem como fazer o acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos. Com esse objetivo, o manual do PDE trouxe um modelo de planejamento estratégico desenvolvido especificamente para as escolas, dividido em cinco etapas: 1) preparação; 2) análise situacional; 3) definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico, 4) execução e 5) monitoramento e avaliação (BRASIL, 2006). Cabe destacar que atualmente essa metodologia encontra-se vinculada ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), sendo denominada PDDE Interativo e disponibilizado em uma plataforma on-line para os gestores das escolas.

Portanto, o sucesso da escola está relacionado ao modo como ela é gerida, pois “o objetivo final da gestão escolar é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos” (PERFEITO, 2007, p. 52). Dessa forma, a adoção de estratégias adequadas aos problemas da instituição pelos gestores é essencial, pois “[...] o sucesso da escola depende em grande parte de uma liderança competente” (BRASIL, 2006, p. 17). Assim, antes de tudo, o gestor escolar deve ser um líder, isto é, visionário, aberto as mudanças e motivador, pois a escola é formada por pessoas, e estas devem ser mobilizadas e motivadas a buscarem por melhores resultados nos indicadores educacionais, dentre os quais está o Ideb, explanado na seção a seguir.

2.3.2 O Ideb como indicador de qualidade da educação

Nos últimos anos, os órgãos educacionais vêm buscando otimizar seus resultados por meio da melhoria da qualidade da educação (DALCORSO, 2012). “Isto porque se reconhece que a educação, numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento, constitui valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade” (PERFEITO, 2007, p. 50). Assim, no Brasil, são realizadas avaliações tanto dos sistemas, quanto dos estabelecimentos de ensino, sendo essas medidas aplicadas, principalmente, pelo

Governo Federal e pelos governos locais, tornando-se importantes para o diagnóstico das condições de funcionamento¹⁵ das escolas (BRASIL, 2006).

O Ideb é uma das medidas que vêm sendo utilizada no Brasil nas últimas décadas para averiguar o desempenho acadêmico dos estudantes, e conseqüentemente, a qualidade do ensino das instituições de ensino básico, a nível nacional. Criado em 2007, o Ideb é o principal mecanismo do governo brasileiro para monitoramento e avaliação de resultados das metas da qualidade da educação básica, sendo aplicado a cada dois anos, no 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio. O indicador é composto a partir da combinação dos resultados de outras duas medidas importantes para a qualidade da educação no país: o fluxo escolar (taxa de aprovação) obtido no Censo Escolar¹⁶ e as médias de desempenho dos estudantes no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)¹⁷ (INEP, 2020a).

Essas duas dimensões, que refletem problemas estruturais da educação básica brasileira, precisam ser aprimoradas para que o País alcance níveis educacionais compatíveis com seu potencial de desenvolvimento e para garantia do direito educacional expresso na Constituição Federal. Pela própria construção matemática do indicador, que compreende taxa de troca entre as duas dimensões, para elevar o Ideb, as redes de ensino e as escolas precisam melhorá-las simultaneamente, tendo em vista que, pela própria natureza do Ideb, sua elevação se torna difícil se considerada apenas a melhoria de uma dimensão em detrimento da outra (INEP, 2021, p. 11).

A combinação entre o fluxo escolar e a aprendizagem permite que haja um equilíbrio entre as duas dimensões, evitando que os gestores tentem burlar o indicador. Haja vista que se determinado sistema de ensino retardar a aprovação de seus alunos com o objetivo de obter resultados de qualidade maior no Saeb, haverá alteração no fator fluxo, e conseqüentemente, a indicação da necessidade de melhorar esse sistema. Por outro lado, se este sistema de ensino aprovar seus alunos apressadamente e sem qualidade, o resultado obtido nas avaliações também irá indicar que problemas do sistema devem ser melhorados (INEP, 2020a). Dessa forma, percebe-se a importância de se utilizar a combinação de indicadores diferentes na fórmula de cálculo do Ideb, pois dessa forma, as escolas são forçadas a trabalharem tanto na aprovação dos alunos como em interpretação de textos, leitura e cálculos matemáticos para assim, elevar seus desempenhos no Ideb.

¹⁵ “Funcionamento [...] é originária do francês *fonctionnement*, cuja etimologia associa-se à palavra latina *functio*, *ònis*, que entre outros termos está ligada ao ato de ‘cumprir, exercer, desempenhar’ (VIEIRA, 2009, p. 19).

¹⁶ O Censo Escolar é o instrumento de coleta de informações e de pesquisa estatística da educação básica brasileira que tem a finalidade de auxiliar os atores educacionais a compreenderem a situação da educação no país e assim acompanhar a efetividade das políticas públicas educacionais implementadas (INEP, 2020).

¹⁷ O Saeb é o conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante. Fonte: INEP. **Saeb**: apresentação. Brasília: 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb>. Acesso em: 28 jun. 2021.

A fórmula de cálculo do Ideb é feita a partir das notas obtidas pelas escolas nas provas de Língua Portuguesa e Matemática, na qual são padronizadas em uma escala que varia de 0 (zero) a 10 (dez). Em seguida, multiplica-se a média das notas dos dois pela média (harmônica) das taxas de aprovação, considerando as séries das etapas de ensino do estabelecimento (anos iniciais; anos finais; e ensino médio), que varia de 0 (zero) a 100 (cem) na porcentagem (INEP, 2021). A exemplificação do cálculo do indicador encontra-se na Tabela 1 a seguir, considerando quatro escolas fictícias.

Tabela 1 – Exemplos do cálculo do Ideb

ESCOLA	SAEB (N)	APROVAÇÃO MÉDIA (P)	IDEB (N)X(P)
A	6,0	90%	5,4
B	6,0	80%	4,8
C	4,0	80%	3,2
D	5,0	100%	5,0

Fonte: Inep (2021, p. 12).

Por essa razão, o Ideb é um indicador importante na condução das políticas públicas da educação. Apesar das críticas que giram em torno do indicador - sobre problemas no cálculo da nota ou sobre a essência das avaliações de grande escala - seu prestígio está cada vez maior. Já que em 2014, foi incorporado ao Plano Nacional de Educação (PNE) como base para os estabelecimentos das metas que devem ser atingidas até este ano de 2021: que é, média 6,0 para anos iniciais; 5,5 para anos finais do ensino fundamental; e 5,2 para o ensino médio (ARAÚJO; CODES; UDERMAN, 2019). Na média geral, a meta é que, em 2022, o Brasil tenha a média 6, valor considerado como de qualidade, sendo a média registrada nos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (DANTAS; MARINHO, 2010).

Nesse contexto, Araújo, Codes e Uderman (2019) pontuam que o Ideb pode servir como um instrumento de diagnóstico para a rede de ensino, pois a partir dos índices de aprovação e proficiência em matemática e português, o gestor consegue obter mais variáveis que o ajudem a agir em prol da rede e suas instituições. Já Freitas de Jesus (2015) elucida que, programas avaliativos como este permitem que o desempenho acadêmico seja correlacionado com a gestão escolar, dando a esta, o poder de aprimorar o planejamento da instituição, a sua execução e implementação, bem como o acompanhar o atingimento das metas esperadas.

2.3.3 Resultados do Ideb no Ceará e seus casos de sucesso

Considerado um estado com baixo desenvolvimento econômico e com grandes disparidades sociais, os resultados obtidos pelo Ceará nas avaliações de ensino nos últimos anos, têm surpreendido e desafiado a lógica da dicotomia economia-educação. Conforme Soares (2011, *apud* ARAÚJO; CODES; UDERMAN, 2019), há autores que consideram uma correlação entre os resultados do Ideb e as condições socioeconômicas dos alunos. Porém, eles ressaltam que há exemplos de localidades desfavorecidas que apresentam excelentes resultados em comparação com locais com melhores condições sociais e econômicas.

Nesse contexto, o Ceará se apresenta como um bom exemplo, já que é um dos estados brasileiros que mais vem se destacando no ranking dos indicadores educacionais, estando frequentemente entre as primeiras posições. No último Ideb, realizado em 2019, considerando a rede pública de ensino, o Ceará tem o 3º melhor índice para os anos iniciais do ensino fundamental com média 6,3, atrás apenas de São Paulo e Paraná. Já na etapa dos anos finais do ensino fundamental seu resultado é ainda melhor, figurando na 1ª posição juntamente com São Paulo, com média 5,2 (INEP, 2020a). Contudo, vale ressaltar que São Paulo é o estado mais rico do Brasil, pois em 2018, registrou um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 2.210.562 trilhões, contra R\$ 155.904 bilhões do Ceará (IBGE, 2020a).

Todavia, as disparidades na economia entre os dois estados não tem refletido em seus sistemas educacionais. Segundo o Inep (2021), a rede pública de ensino do Ceará foi a que teve melhor evolução entre 2005 e 2019, saltando de 2,8 pontos para 6,3, apresentando quase o dobro no ritmo de crescimento em relação a média nacional. O caso de sucesso do Ceará nos indicadores educacionais tem levado pesquisadores a estudar o sistema educacional cearense. Nessa perspectiva, o Banco Mundial realizou um estudo para entender quais fatores levaram o estado a ser considerado modelo em educação. Os resultados do estudo, que concentrou-se entre os anos de 2005 a 2017, e considerou o Ideb como indicador de desempenho organizacional, mostrou quais foram os principais fatores de sucesso dessa reviravolta.

Os resultados do estudo mostraram que a mudança no sistema de ensino do Ceará decorreu de fatores como: comprometimento do governo com a educação, colocando a aprendizagem como centro e a alfabetização como base da estratégia; estabelecimento de incentivos, vinculando as transferências fiscais para os municípios ao seu desempenho educacional; descentralização da gestão educacional, dando aos municípios autonomia para gerir as escolas; oferecimento de assistência técnica ampla aos municípios por meio do Programa Alfabetização na Idade Certa (Paic), disponibilizando materiais de aprendizagem e formação para os professores; apoio do estado aos municípios para melhorar a gestão de seus sistemas de ensino, auxiliando as secretarias municipais de educação (SME) a aumentar o

período letivo em sala, reduzir turmas multisseriadas e adotar a meritocracia na seleção dos diretores; e implementação pelo estado, de um sistema de monitoramento contínuo do aprendizado, avaliando o nível de alfabetização dos alunos do 2º ano (BANCO MUNDIAL, 2020b). Os fatores essenciais responsáveis por tal mudança encontram-se representados na figura 6 a seguir.

Figura 6 - As condições de sucesso na educação do Ceará



Fonte: Banco Mundial (2020b, p. 7)

De modo similar, Vieira e Vidal (2013) discutem que a razão do sucesso da experiência do Ceará na educação decorreu de um processo composto por três eixos articulados entre si: colaboração entre o estado e os municípios, por meio de instrumentos diversos de cooperação direta; colaboração entre estado, municípios e escolas, por intermédio de organismos regionais de educação; e colaboração entre as escolas, por meio de incentivos financeiros do governo estadual. Assim, a colaboração entre as gestões estadual, municipal e escolar foi o fator-chave da mudança no desempenho do sistema de ensino público do Ceará.

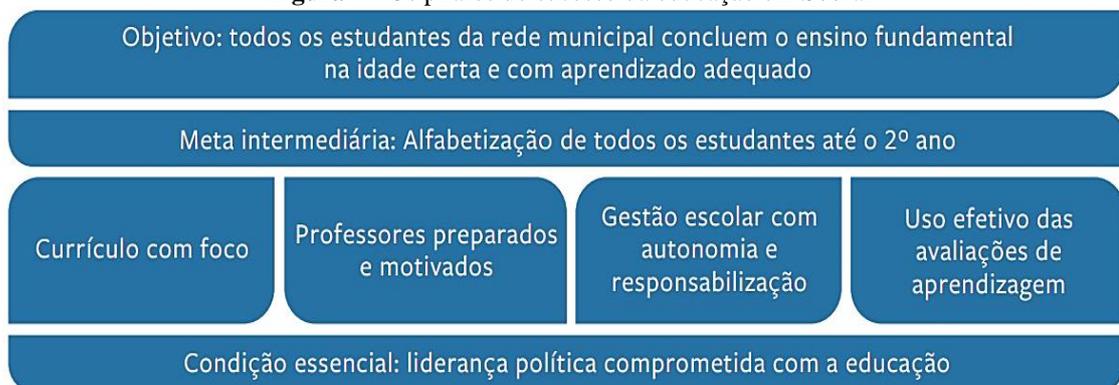
No território local, Sobral é o município que mais vem se destacando pelos bons resultados no Ideb. Localizado na região noroeste do estado, com uma população estimada em 210.711 (IBGE, 2020), é um município de médio porte, considerado, hoje, como um exemplo nas avaliações de qualidade da educação. Porém, no fim da década de 90, o cenário do município era o inverso, pois de cada cinco alunos, mais de quatro se encontravam em atraso escolar. Além disso, na avaliação da qualidade da educação realizada em 2005, Sobral sequer ficou entre os mil melhores municípios do Brasil. Contudo, em 2017, o município conseguiu uma excelente reviravolta, conquistando a primeira posição no 5º e no 9º ano do ensino fundamental, dentre os 5.570 municípios brasileiros (BANCO MUNDIAL, 2020a).

Os bons resultados de Sobral nos índices educacionais nos últimos anos é fruto de uma transformação em seu sistema de educação, marcado por duas principais reformas. Em 1997, o sistema educacional sobralense tinha uma rede de ensino fragmentada, os diretores

eram nomeados aos cargos por indicação política e os professores eram selecionados pelos critérios dos diretores. Com isso, o governo municipal decidiu reorganizar a rede de ensino por meio da redução do número de escolas; aumento da oferta de transporte escolar; e criação de um plano de carreira para diretores e professores, substituindo os critérios políticos por critérios técnicos (BANCO MUNDIAL, 2020a; 2020b).

Essas reformas iniciais, contudo, não foram suficientes para melhorar a educação em Sobral. Em 2001, os resultados de uma avaliação mostraram que 40% dos alunos do 3º ano não sabiam ler, haviam altas taxas de distorção idade-série (32% nos anos iniciais e 74% nos anos finais) e um índice de 21% de abandono nos anos finais. A partir disso, o governo municipal passou a priorizar a educação em sua agenda, colocou a alfabetização no topo e estabeleceu sete metas: promover a alfabetização; garantir reforço escolar para crianças da 2ª à 4ª série não alfabetizadas aprenderem a ler; eliminar a distorção idade-série; reduzir o abandono escolar para menos de 5%. Também definiu três ações para implementá-las: aprimoramento da ação pedagógica; fortalecimento da gestão escolar; e aumento do prestígio e fortalecimento da prática dos professores) (BANCO MUNDIAL, 2020a). Os pilares desse sucesso derivam de um conjunto de ações, nos quais se encontram sintetizados na figura 7 a seguir.

Figura 7 - Os pilares do sucesso da educação em Sobral



Fonte: Banco Mundial (2020b, p. 5).

O sucesso do sistema de ensino de Sobral, portanto, deriva da boa gestão do governo municipal em parceria com o governo estadual e os gestores escolares. Haja vista que o bom desempenho das escolas requer investimentos e incentivos, bem como a adoção de práticas inovadoras em sua gestão para melhorar os indicadores da educação.

Freitas (2012) destaca que as escolas com alto Ideb de Sobral têm algumas características em comum, são elas: sintonia entre o discurso da direção e da coordenação; escola organizada; controle de transferência para evitar evasão e abandono; acompanhamento do planejamento pela SME; coordenação atuante nas questões pedagógicas; existência de plano

de ação para melhoria do desempenho na distorção idade-série; comprometimento dos professores; utilização dos dados do desempenho para melhorar as ações da escola em prol da qualidade; preparação das crianças para avaliações externas (com uso descritores e simulados); organização de gincanas, olimpíadas, premiações e concursos; foco na aprendizagem; todos os envolvidos sabem os objetivos e as metas a serem alcançadas; autonomia financeira e pedagógica; trabalho em equipe; acompanhamento específico por sala; responsabilização dos resultados; núcleo gestor preparado; a direção tem clareza das funções internas da escola; divisão de tarefas entre direção e coordenação; e avaliação interna frequente.

Goldemberg, Bacalhau e Lautharte Junior (2020?) apontam, porém, que nas escolas de alto desempenho no Ceará a qualificação dos professores (proporção de professores com bacharelado) e a infraestrutura escolar são consideravelmente mais baixas, indicando a importância de outros fatores no desempenho escolar, nas quais citam as competências do diretor como fator determinante. Assim, a diferença no desempenho de escolas com bons e maus índices está relacionada ao modo como o diretor age frente aos desafios a ele impostos.

Portanto, o gestor escolar como tomador de decisões, torna-se um fator-chave, pois suas decisões a respeito da escola não devem ser tomadas no improviso, mas sim por meio de um processo estratégico visando a obtenção da excelência nos resultados. Assim, para uma gestão mais eficaz e efetiva, tais resultados devem ser controlados e avaliados por meio da utilização de um método capaz de integrar a missão, a visão e as estratégias definidas no planejamento da organização, promovendo seu alinhamento e o autocontrole, sendo o BSC uma ferramenta adequada a esse objetivo.

2.3.4 O BSC como ferramenta para aplicação do planejamento estratégico em instituições públicas

A criação e implementação da estratégia é importante e essencial para qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, sendo o BSC, a ferramenta adequada para tal finalidade. Já que conforme Marzall *et al.* (2016), ele traduz a visão e as estratégias da organização em indicadores de desempenho, garantindo o cenário adequado para medição da estratégia, bem como auxiliando os gestores na tomada de decisão, reduzindo as chances de erros, dando assim, suporte ao processo de administração estratégica.

Segundo Bitencourt (2010), no setor público, o desempenho organizacional é mensurado por meio do princípio da eficiência, tendo em vista, o controle dos resultados, o atingimento das metas e a melhorias dos serviços públicos prestados à sociedade. Assim, os

próprios desenvolvedores do BSC defendem que mesmo tendo sido desenvolvido no setor privado, sua utilização na esfera pública também pode ser benéfica, ao afirmarem que:

Embora o foco e a aplicação iniciais do *Balanced Scorecard* estivessem voltados para o setor comercial (privado), a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 188).

Dessa forma, Serra *et al.* (2010) explicam que a exemplo das organizações privadas, as organizações públicas também desejam alcançar um novo patamar de desempenho, isto é, desejam sair do estado atual em direção a uma situação futura desejada, por meio do cumprimento da sua visão. Porém, Ghelman e Costa (2006) afirmam que a utilização dessa ferramenta no âmbito público ainda é um desafio a ser vencido, tendo em vista a preservação das características específicas do setor.

Nesse sentido, Bitencourt (2010) alega que devido ao BSC adotado pelas organizações públicas ter sido inspirado no modelo das empresas privadas, faz-se necessário que sua utilização na esfera pública seja adaptada as suas particularidades, dando ênfase principalmente aos clientes e funcionários na definição dos objetivos e indicadores. Já que de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2014), as perspectivas clássicas do BSC (cliente, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento) não são obrigatórias, pois cada organização pode redefini-las conforme suas escolhas estratégicas.

Dentro desse contexto, Oliveira (2017) cita que autores da área propõem a substituição dos aspectos financeiros pela satisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços públicos ofertados. Porém, ele ressalta que sua aplicabilidade em setores específicos, tais como prefeitura, órgãos do governo, terceiro setor e escolas devem ser pensadas e devidamente adaptadas ao modelo de organização pública. Ou seja, o foco deve ser no principal objetivo da instituição, que na esfera pública, é o bem comum e não o lucro.

Assim, Ivo e Barbosa (2020) explicam que na Administração Pública: a perspectiva financeira atenta-se para obtenção dos recursos atrelados ao cumprimento de sua função, não focando no lucro, mas na execução do orçamento; na perspectiva do cliente, o cidadão é o cliente; os processos internos referem-se a busca pela eficiência e aprimoramento dos trabalhos; já o aprendizado e crescimento está associado aos funcionários, sistemas e alinhamento organizacional, exigindo investimentos em pessoal, sistemas e processos.

Dentro desse contexto, as escolas como instituições públicas, podem adotar e adaptar o BSC em suas gestões como ferramenta de controle. Já que de acordo com Canan (2005), a utilização do BSC na gestão de escolas públicas concede ao diretor tanto à

convergência das suas diversas estratégias ao principal foco do atendimento e do nível de aprendizagem, como também a identificação das estratégias de sucesso e as que devem ser repensadas. Enfatizando ainda, que esta prática deve sempre se fazer presente nos processos administrativos e pedagógicos da escola.

Para ele, na escola pública a perspectiva financeira toma a concepção do financiamento público, sendo seus objetivos estratégicos voltados para o atingimento dos objetivos definidos pelas políticas públicas de educação. A perspectiva do cliente, por sua vez, enfoca como a escola é vista pelos seus alunos e como pode atendê-los da melhor forma. Já a perspectiva dos processos internos na escola é voltada para a implementação e acompanhamento dos processos e das atividades ligados a satisfação e a aprendizagem do aluno, tendo em vista seu rendimento e permanência no processo educativo. Por fim, a perspectiva do aprendizado e do crescimento relaciona-se com a identificação das fontes e estratégias necessárias para a escola ter capacidade crescente de atender a massa populacional e os níveis educacionais¹⁸.

Mizrahi e Canen (2012) citam um exemplo de sucesso da utilização do BSC em instituições de ensino, mencionando a contribuição de Kaplan e Norton (2004), ao relatarem sobre a experiência do sistema de ensino de Fulton, que adotou o BSC e obteve melhoras significativas na qualidade e no seu desempenho, passando a ser reconhecido pela excelência dos resultados em planejamento e gestão. Segundo eles, a aplicação do BSC nessa localidade influenciou o desenvolvimento dos alunos em aspectos como aumento do número de alunos superando desempenho em leitura e matemática, maior desempenho nas avaliações, maior participação dos alunos nos exames e aumento da média obtida no teste.

Já Oliveira (2017) relata que o desenvolvimento da estratégia por esse sistema de ensino promoveu o alinhamento entre os diferentes interessados, tais como diretor, professor, alunos, pais, comunidade escolar e secretaria municipal de educação. Com isso, evidencia-se que a utilização do BSC em escolas públicas pode ser o grande fator de mudanças na busca por melhores resultados. Já que grande parte do sucesso de uma escola depende do alinhamento organizacional entre as partes interessadas e o envolvimento destes nos processos de gestão da escola, contribuindo para uma construção coletiva e democrática, que represente os interesses de todos.

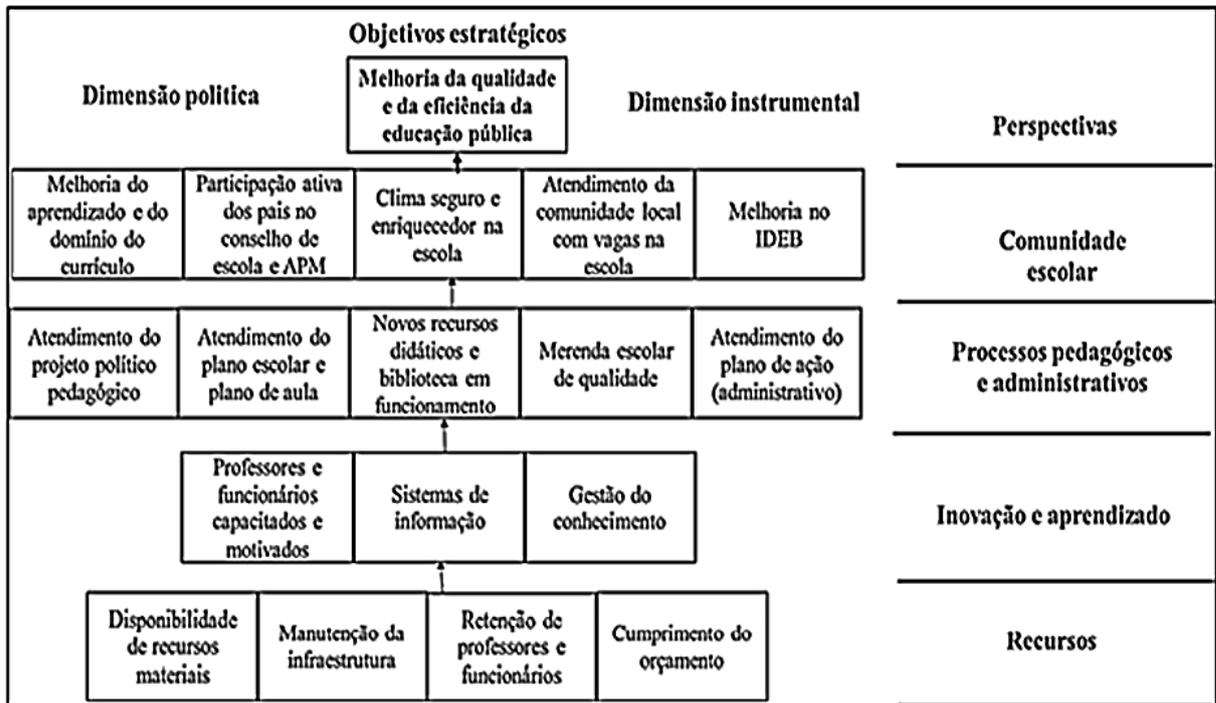
Nesse sentido, uma forma de usar o BSC e suas quatro perspectivas de forma prática é por meio dos mapas estratégicos. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p .81), o mapa

¹⁸ *Ibidem*.

estratégico do BSC “explicita a hipótese da estratégia” a partir da integração dos indicadores do BSC em uma cadeia lógica de conexões de causa e efeito, conectando os resultados esperados estrategicamente aos fatores responsáveis por induzir essas consequências, descrevendo ainda como ativos intangíveis se transformam em ativos tangíveis auxiliando as organizações a visualizarem suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática. No caso do setor público o autor sugere que os clientes sejam colocados no topo da pirâmide, devendo inserir um objetivo de longo prazo, ou seja, a missão da organização.

Deste modo, Oliveira (2017) redefiniu as perspectivas do BSC para escolas públicas em: comunidade escolar (clientes); processos pedagógicos e administrativos (processos internos); inovação e aprendizado; e recursos (financeira), dividindo em dimensão política e instrumental. Tal mapa estratégico encontra-se exemplificado na figura 8 a seguir.

Figura 8 - Modelo de mapa estratégico para escola pública



Fonte: Oliveira (2017, p. 176).

Portanto, adaptar o BSC e o mapa estratégico para escolas é possível, cabendo ao gestor tomar a decisão de implantá-los para melhor controle dos objetivos da instituição. Já que para Kaplan e Norton (2000), ele permite que a estratégia seja operacionalizada, alinhada à organização, transformada em tarefa de todos e convertida em processo contínuo, mobilizando a liderança da organização.

3 METODOLOGIA

Conforme Minayo (2009, p. 14), metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Neste sentido, será detalhado neste capítulo os passos metodológicos utilizados neste trabalho conforme a proposição de Acevedo (2004), na qual propõe a seguinte divisão: nível da pesquisa, delineamento da pesquisa, técnicas de coleta de dados, variáveis, definições operacionais e escalas, processo de amostragem e tamanho da amostra, técnicas de análise dos dados e perfil da amostra.

3.1 NÍVEL DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratória e descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem a finalidade de fornecer mais informações sobre o assunto estudado, podendo contribuir com a descoberta de novos enfoques sobre o tema. Além disso, Gil (2008, p. 27) explica que pesquisas desse tipo “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Desta forma, a presente pesquisa classifica-se como exploratória porque o tema do planejamento estratégico no âmbito da gestão escolar como construção coletiva, ainda é pouco explorado pela literatura especializada da área, o que pode fornecer novas descobertas e uma visão mais ampliada sobre a temática.

Já as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever as características de uma população ou fenômeno ou de estabelecer relações entre variáveis. São classificadas neste grupo as pesquisas que visam analisar opiniões, atitudes e crenças de uma população ou descobrir associações entre variáveis (GIL, 2008). Nesse sentido, a pesquisa também possui caráter descritivo porque trata-se de um estudo que buscou analisar e descrever aspectos relacionados ao uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão de determinada população, constituída pelo conjunto das três maiores escolas de ensino fundamental da rede pública do município de Guaiuba, Ceará.

Com relação a abordagem, o estudo caracteriza-se como misto, pois foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa para melhor compreensão do fenômeno estudado. Segundo Minayo (2009, p. 21), a pesquisa qualitativa busca soluções para questões muito particulares. Ocupando-se “com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.” Por outro lado, a pesquisa quantitativa,

“trabalha com números”, pois tem interesse nas “causalidades”, sendo a coleta dos dados feita de forma padronizada (FLICK, 2013, p. 22). Godoy (1995, p. 58) explica que o estudo quantitativo “Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados”, enquanto a pesquisa qualitativa não busca a enumeração ou mensuração dos eventos, mas pauta-se em questões ou foco de amplos interesses, envolvendo a coleta de dados que possam descrever pessoa, lugares e processos, visando a compreensão dos fenômenos sob o ponto de vista dos sujeitos participantes do estudo.

Desta forma, a utilização em conjunto das duas abordagens no estudo se deu pelas diferentes vantagens oferecidas por cada uma, pois na opinião de Minayo (2009, p. 22) não há incompatibilidade entre os dados originados dessas duas abordagens, mas sim uma oposição de complementariedade, cuja utilização de forma adequada na teoria e na prática, “produz riqueza de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa”. Nesse sentido, Flick (2013) ressalta a importância da triangulação dos dados em uma pesquisa, ou seja, de se articular métodos qualitativos e quantitativos, superando as limitações da utilização de um único método. Com isso, tem-se que a junção dessas abordagens nesta pesquisa forneceria dados mais efetivos para melhor atendimento dos objetivos propostos.

Quanto a sua natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois visa fornecer soluções aos possíveis problemas encontrados no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico das escolas em questão. Conforme Vergara (1998), a pesquisa aplicada é realizada objetivando a resolução de problemas concretos, imediatos ou não, tendo assim, finalidade prática. Nesse mesmo sentido, Prodanov e Freitas (2013) explicam que a pesquisa aplicada tem por objetivo produzir conhecimentos com aplicação prática que possam atuar na solução de problemas específicos.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, segundo Gil (2008), refere-se ao planejamento da pesquisa em sua amplitude, o que engloba o processo de diagramação, previsão da análise e interpretação dos dados, levando em consideração o ambiente de coleta dos dados e os meios de controle das variáveis, constituindo ainda, a etapa em que o pesquisador considera os métodos que fornecem os meios técnicos para realização da investigação. Assim, quanto ao delineamento, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já publicado, ou seja, que utiliza dados ou teorias já trabalhados e registrados em publicações de pesquisas

anteriores (SEVERINO, 2013; VERGARA, 1998). Para Gil (2008) a principal vantagem desse tipo de pesquisa é a permissão da ampla cobertura de fenômenos pelo pesquisador do que ele poderia obter diretamente. Já que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa tem como principal fonte: livros, artigos científicos, revistas, publicações em periódicos, monografias, dissertações, teses, jornais, boletins, material cartográfico e internet. Dessa forma, a pesquisa é bibliográfica porque para o referencial teórico do trabalho recorreu-se ao uso de publicações impressas e digitais, tais como livros, artigos científicos e dissertações para explorar assuntos relacionados a temática como: estratégia, planejamento, planejamento estratégico, planejamento estratégico no setor público e BSC. As fontes dos materiais digitais foram provenientes de plataformas on-line como o *Google Acadêmico*¹⁹ e o Portal *Scielo*²⁰.

O estudo é, também, documental, porque utilizou-se de documentos oficiais internos das escolas referentes ao objeto de estudo, tais como os PPPs das instituições, bem como as tabelas estatísticas do Inep e os dados do IGM-CFA. Sobre a pesquisa documental, Gil (2002; 2008) esclarece que esta é realizada por meio da utilização de materiais que ainda não foram analisados, ou que já foram analisados e podem ainda ser reelaborados conforme as necessidades e os objetos da pesquisas. Ou seja, “são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise” (SEVERINO, 2013, p. 76).

Por fim, a pesquisa é ainda classificada como estudo de caso. Para Gil (2002; 2008), o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, objetivando conhecê-lo de modo amplo e detalhado. Yin (2001, p. 19) destaca que o estudo de caso é utilizado quando há “questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Nessa mesma linha, Malhotra (2011) explica que os estudos de caso consistem na análise intensa de poucos casos selecionados conforme o fenômeno de interesse da pesquisa, que podem ser empresas, lojas, consumidores, ou outros mecanismos, como mercados e sites. Segundo Vergara (1998, p. 47), o estudo de caso é o circunscrito de uma ou poucas unidades, tais como “uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”, caracterizando-se pela profundidade e

¹⁹ O Google Acadêmico é uma forma simples de pesquisar literatura acadêmica. Pesquise dentre uma variedade de disciplinas e fontes: artigos, teses, livros, resumos e pareceres jurídicos. Disponível em: <https://scholar.google.com/schhp?hl=pt-BR>. Acesso em: 17 jul. 2021.

²⁰ O *Scielo* disponibiliza aos usuários um conjunto de websites que oferecem a possibilidade de pesquisa, acesso, leitura, compartilhamento e descarga de artigos de periódicos científicos e dados associados, de livros acadêmicos, posts de blogs e outros conteúdos em acesso aberto, constituindo-se em uma biblioteca digital online que tem o objetivo de contribuir à democratização do acesso a conteúdos científicos (“Serviços”). Disponível em: <https://scielo.org/pt>. Acesso em: 17 jul. 2021.

detalhamento, podendo ser ou não realizado em campo. Deste modo, esse estudo também se classifica como estudo de caso, porque valeu-se de uma investigação detalhada e profunda sobre as ações realizadas pelos indivíduos dentro de seu próprio contexto nos processos de elaboração, implementação e avaliação do planejamento estratégico de três escolas de ensino fundamental II do município de Guaiuba a partir das informações coletadas dos participantes.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Andrade (2006), para cada pesquisa há uma metodologia na qual exige a utilização de técnicas específicas para obtenção dos dados, sendo estas escolhidas conforme os objetivos da pesquisa. Assim, para coleta de dados primários utilizou-se nesta pesquisa o questionário. Segundo Gil (2002, p. 114), o questionário refere-se a um “conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Para Malhotra (2011, p. 240), trata-se de “um conjunto de questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados”, que segundo Gil (2008, p. 121), visam analisar “conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado”.

Além disso, o referido autor salienta que a utilização desse instrumento traz diversas vantagens como: aplicação a muitas pessoas, mesmo a longa distância; baixo custo, pois não exige treinamento de pessoal; garantia do anonimato; permite aos entrevistados responderem quando acharem conveniente; e os respondentes não são influenciados pelas opiniões e aspecto pessoal do entrevistador. Malhotra (2011) ainda cita outras vantagens, como: garantia da padronização e comparação dos dados de todos os entrevistados; maior rapidez e exatidão dos registros; e mais facilidade no processamento dos dados.

Com relação à forma (estrutura) das questões, foi utilizado um questionário do tipo semiestruturado, pois foi composto de questões abertas e fechadas. Segundo Malhotra (2011), as questões abertas são questões livres, pois nela os entrevistados respondem com suas próprias palavras, isto é, os entrevistados podem expressar suas opiniões livremente sem ter que escolher respostas predeterminadas pelo pesquisador. Já as questões estruturadas, conforme Gil (2008), são aquelas em que os respondentes escolhem uma alternativa dentre as especificadas numa lista de respostas, sendo as mais comuns e utilizadas, pois produzem respostas mais uniformes e fáceis de serem processadas. Desse modo, objetivando obter dados sob diferentes perspectivas e uma análise mais profunda e rica sobre o fenômeno estudado, no presente trabalho adotou-se dois questionários com questões abertas e fechadas, pois o estudo envolve os servidores de três escolas e também alguns familiares dos alunos, ou seja, abrange um grande número de pessoas.

A coleta dos dados desta pesquisa ocorreu entre os dias 06 e 28 de abril de 2021. Todos os contatos com os participantes da pesquisa foram realizados a distância por meio dos dispositivos digitais, dado a impossibilidade de se fazer contatos pessoais devido a suspensão das aulas presenciais, decorrente da pandemia da COVID-19. Assim, atendendo as medidas sanitárias, o questionário, desenvolvido no *Google Forms*²¹, foi disponibilizado aos diretores por e-mail juntamente com a carta de apresentação e o termo de esclarecimento para informá-los sobre os objetivos da pesquisa e solicitá-los o fornecimento dos dados pretendidos. Como não houve retorno por essa ferramenta, foi enviado o link do questionário para os diretores das escolas pelo *WhatsApp Messenger*²² para que pudessem repassá-los aos demais servidores tendo em vista a impossibilidade de se obter todos os contatos dos outros alvos da pesquisa, sendo esta, a forma encontrada para tal. Para os familiares dos alunos, o questionário foi enviado apenas pelo *WhatsApp* por ser a ferramenta mais utilizada e mais acessível a todos.

A coleta dos dados foi estruturada conforme os objetivos específicos, organizada em três partes. A primeira constituiu-se de sete questões gerais sobre os respondentes, como escola em que trabalham, sexo, cargo/função, forma de ingresso no cargo/função atual, titulação, tempo de trabalho na escola e participação em capacitações e treinamentos.

A segunda parte do questionário foi constituída de 25 questões abertas e fechadas de modo que fosse possível compreender o processo de planejamento estratégico das escolas e identificar quais etapas e elementos estão presentes nos planejamentos de acordo com o referencial teórico do trabalho, bem como o envolvimento e participação dos servidores nesses processos, considerando os momentos desde sua preparação para sua aplicação (missão, visão, valores, análise ambiental, planos de ação), execução e controle do planejamento (BSC e mapa estratégico).

Já a terceira parte compõe-se de nove questões fechadas para verificar sob a percepção de satisfação dos servidores, fatores que influenciam e podem dificultar o processo de planejamento e os resultados das escolas, como a metodologia de ensino da escola, nível de aprendizagem dos alunos que ingressam na escola, engajamento dos alunos nas atividades escolares, nível de aprendizagem dos alunos, qualidade e quantidade de material didático e pedagógico, clima organizacional, relação dos pais com a escola, condições de instalações e equipamentos da escola, bem como o nível de satisfação com os resultados obtidos pelas escolas nos indicadores educacionais em relação aos resultados das melhores escolas.

²¹ O *Google Forms* é um aplicativo on-line que permite criar questionários e enviá-los a outras pessoas para coletar dados.

²² O *WhatsApp* é um serviço para celulares que oferece mensagens e chamadas gratuitas de forma simples.

O questionário aplicado aos servidores das escolas foi adaptado para os familiares dos alunos, para que fossem criadas as condições adequadas para este grupo responder ao questionário, que foi dividido em três partes. A primeira consistiu em cinco questões de dados gerais sobre os respondentes, como escola em que o filho estuda, grau de parentesco, sexo, nível de escolaridade e o tempo que o filho estuda na determinada escola. A segunda parte envolveu cinco perguntas referentes aos elementos do planejamento estratégico das escolas e o papel dos familiares no processo. Já a terceira e última etapa do questionário foi composta de quatro questões sobre o nível de satisfação dos familiares com aspectos internos das escolas, tais como metodologia de ensino, qualidade e quantidade do material didático e pedagógico da escola, relacionamento com a escola e estrutura física.

Por último, para atender o terceiro objetivo da pesquisa, utilizou-se ainda a pesquisa documental nos PPPs das três escolas, bem como nas bases de dados do Inep, para avaliar a relação entre o processo de planejamento e gestão das escolas, e os resultados obtidos por elas no Ideb. Como já explicado, tal indicador é utilizado para avaliar a qualidade da educação básica brasileira no âmbito federal, estadual, municipal, bem como por escola, para verificar o acompanhamento das metas estipuladas, considerando duas dimensões: taxas de aprovação e proficiência em matemática e português. Assim, a utilização da pesquisa documental justificase à medida que pode contribuir com o levantamento de possíveis divergências entre as respostas dos respondentes a respeito da preparação e implementação do planejamento estratégico das escolas com o que ocorre na prática das gestões das referidas instituições.

3.4 VARIÁVEIS E ESCALAS UTILIZADAS NA PESQUISA

Segundo Andrade (2006, p. 143), “Variáveis são fatores ou circunstâncias que influem direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado”. Para Gil (2008, p. 42), “[...] variável é qualquer coisa que pode ser classificada em duas ou mais categorias”, tais como sexo, nível de escolaridade etc. Segundo ele, o conceito de variável é de natureza quantitativa, sendo normalmente classificadas como contínuas (quando os valores podem ser fracionados) ou discretas (quando os valores sempre são números inteiros). Já as variáveis qualitativas podem ser ordenáveis (quando os valores devem ser ordenados de alguma forma) e não ordenáveis (quando as variáveis são classificadas em categorias sem obedecer a uma ordem numérica).

Dessa forma, na primeira etapa do questionário deste trabalho adotou-se variáveis qualitativas e quantitativas para analisar questões relacionadas ao sexo, escolaridade,

cargo/função, tempo de trabalho na escola, além do grau de parentesco no questionário dos familiares dos alunos. A segunda etapa do questionário envolveu a utilização de variáveis qualitativas nas questões abertas, de sim ou não e de múltipla escolha, e variáveis quantitativas na questão sobre nível de interesse dos servidores em relação aos resultados obtidos pela escola em que trabalham nos indicadores de governo.

Já a terceira etapa do questionário envolveu apenas variáveis quantitativas, utilizando questões de escala linear. A escala linear é um tipo de questão cujo os respondentes podem classificar a pergunta em uma escala, que pode começar em 0 ou 1 e pode terminar em um número inteiro de 2 a 10. Além disso, pode-se definir um marcador para o início e o fim da escala²³. Nesse caso, a escala utilizada foi de 1 a 7, em que 1 = pouquíssimo satisfeito e 7 = muitíssimo satisfeito. Tais questões referia-se ao nível de satisfação dos servidores com fatores internos e externos da escola a qual encontram-se vinculados, considerando metodologia de ensino, nível de aprendizagem dos alunos ingressantes, engajamento dos alunos nas atividades escolares, nível de aprendizagem dos alunos, qualidade e quantidade do material didático e pedagógico, clima escolar, relação entre os pais e a escola, condições de instalações e equipamentos da escola e com os resultados obtidos pelas escolas nos indicadores educacionais.

Dessa forma, essa escala caracteriza-se como sendo uma escala de intervalo, pois segundo Malhotra (2011), nesse tipo de escala “[...] distâncias numericamente iguais na escala representam valores iguais.” Assim, ele explica que a escala de intervalo permite comparar diferenças entre objetos e são utilizadas para medir atitudes e opiniões. Nesse sentido, Gil (2008) demonstra que nas ciências sociais há variáveis que podem ser medidas com escala de intervalo, tais como nível intelectual, aproveitamento escolar, distância social.

Na última etapa do trabalho, utilizou-se o Ideb como indicador para avaliar a eficiência dos planos das escolas. Dessa forma, demonstra-se aqui a fórmula de cálculo do Ideb e as variáveis utilizadas pelo Inep para avaliar o desempenho das escolas brasileiras de educação básica, e como cada escola tem sua média definida. Como explicitado, o Ideb é um indicador que combina rendimento escolar e desempenho. Assim, de acordo com o Inep (2007?), o Ideb é calculado a partir da seguinte fórmula:

$$IDEB_{ji} = N_{ji} P_{ji}; \quad 0 \leq N_j \leq 10; 0 \leq P_j \leq 1 \text{ e } 0 \leq IDEB_j \leq 10$$

Em que: i = ano do exame (Saeb) e do Censo Escolar; N_{ji} = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos alunos

²³ Ver Formulários Google. GOOGLE. **Ajuda do Editores de Documentos:** escolher uma pergunta para o formulário. Disponível em: <https://support.google.com/docs/answer/7322334?hl=pt-BR#zippy=%2Cescala-linear>. Acesso em: 29 jul. 2021.

da unidade j , obtida em determinada edição do exame realizado ao final da etapa de ensino; P_{ji} = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos da unidade j .

3.5 PROCESSO DE AMOSTRAGEM E TAMANHO DA AMOSTRAGEM

Em uma pesquisa, especialmente as relacionadas a temáticas das ciências sociais aplicadas, geralmente envolvem um grande número de elementos. Conforme Gil (2008), o grande universo de elementos que as pesquisas sociais abrangem, torna impossível considerar a totalidade dos elementos, sendo frequente nessas pesquisas a utilização de parte dos elementos do universo. Segundo Andrade (2006), a totalidade dos elementos de um fenômeno configura-se universo ou população. Já a parte dos elementos retirada do universo é denominada amostra, devendo esta ser representativa do universo.

No processo de amostragem, “[...] um elemento é o objeto (ou pessoa) sobre o qual ou do qual as informações são desejadas”, enquanto “[...] uma população é o total de todos os elementos que compartilham alguns conjuntos comuns de características” (MALHOTRA, 2011, p. 268). Dessa forma, cabe aqui, detalhar como se deu a delimitação do estudo, no que concerne a abrangência do tema em relação ao ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida para uma melhor compreensão dos leitores, bem como dos motivos de tal escolha.

De acordo com Canário (2005, *apud* MESQUITA, 2012, p. 590), “a investigação da escola como objeto de estudo científico avança para uma nova perspectiva de ‘ler’ e interpretar os fenômenos escolares”. A referida autora ainda complementa que a escola pode ser entendida a partir das suas interações internas e externas, já que de um lado ela tem a função de transmitir a cultura de uma sociedade e do outro torna-se um sistema social com autonomia e produtor de cultura. Além disso, também explica que olhar a escola sob uma perspectiva local e individual sobre os fatores sociais, de modo que haja uma integração entre os dados estatísticos e o cotidiano escolar, tem a finalidade de perceber as relações sociais que ocorrem nestas instituições, tais como suas formas de organização e seus laços com a comunidade.

Considerando tais aspectos, o recorte deste trabalho direcionou-se para este segmento da administração pública. Optou-se por estudar tal fenômeno dentro de escolas públicas de ensino fundamental porque no Brasil, tais instituições são de responsabilidade maior dos municípios. Já que de acordo com o inciso V, do art. 11 da LDB/1996, os municípios são incumbidos de oferecer, com prioridade, o ensino fundamental. Desta forma, escolheu-se o município de Guaiuba, por este ser o mais próximo da realidade da pesquisadora. Contudo, após

tal escolha, observou-se que, por conta de questões de tempo, acessibilidade e quantidade de dados, seria inviável realizar uma análise diagnóstica do processo de planejamento estratégico de todas as escolas públicas de ensino fundamental do município, pois de acordo com informações do Inep (2020), a rede municipal de ensino do município é constituída por 13 escolas. Além disso, cada uma possui seus respectivos diretores, coordenadores, secretários e professores, além dos inúmeros pais/familiares dos alunos.

Diante disso, afinou-se a área do estudo onde a pesquisa seria desenvolvida, utilizando como critério o tamanho das escolas e a região em que se encontram. Já que as escolas da rede pública municipal são classificadas em Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano) e/ou Ensino Fundamental II (6º ao 9º), e encontram-se distribuídas em todo o território do município de Guaiuba. Dentre as 13 escolas públicas da rede municipal, cinco instituições encontram-se localizadas na sede e oito encontram-se subdivididas entre os cinco distritos do município (Água Verde, Itacima, Baú, São Jerônimo e Dourado) e demais localidades (Mata Fresca). Com isso, optou-se por analisar apenas as principais escolas de ensino fundamental do município. Neste sentido, três escolas atenderam a esses quesitos, as quais caracterizam-se por ofertarem o ensino fundamental II e encontrarem-se localizadas na sede do município.

A escolha dessas escolas, portanto, ocorreu de forma proposital, pois essas escolas configuram-se como sendo as maiores escolas da rede pública do município, tanto nos aspectos físicos, como no quantitativo de alunos e servidores. Além disso, tais escolas encontram-se em uma região mais acessível a pesquisadora. Nesse sentido, a amostragem foi feita por julgamento, pois os elementos considerados representativos para o atingimento dos objetivos da pesquisa foram incluídos no estudo. Segundo Malhotra (2011), a amostragem por julgamento consiste em um tipo de amostragem por conveniência, cujos elementos da população são selecionados conforme o julgamento do pesquisador.

Adotou-se ainda, em segundo momento, o critério de amostra não probabilística por acessibilidade. Segundo Gil (2008), na amostragem por conveniência ou acessibilidade os elementos são selecionados pelo pesquisador dentre aqueles que ele tem acesso. Assim, os pesquisados participam do estudo por estarem no lugar e momento certos (MALHOTRA, 2011). A partir disso, o questionário foi direcionado as principais partes interessadas das escolas analisadas nesse estudo, isto é, dirigiu-se a pesquisa a todos os diretores, coordenadores pedagógicos, secretários escolares e professores das três escolas em questão, que juntos somam 61 pessoas. Além disso, o questionário também considerou alguns familiares dos alunos em cada escola, visto que neste trabalho considerou-se a construção do PPP e do planejamento

estratégico como uma construção democrática e coletiva, ou seja, a elaboração dos planos deve ser representativa para aqueles que a ela pertencem, influenciam ou são influenciados por ela.

3.6 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para Andrade (2006), a análise e interpretação dos dados são processos diferentes e interrelacionados, que variam de acordo com o tipo de pesquisa, sendo no estudo de caso, impossível obedecer a uma forma rígida de análise e interpretação. Assim, na análise dos dados obtidos foram utilizadas técnicas de acordo com o tipo de questão. Nas perguntas iniciais sobre o perfil dos respondentes, utilizou-se a tabulação eletrônica dos dados no *Google* Planilhas. Em seguida os dados foram apresentados em gráficos de setores e descritos em proporções percentuais, analisando-se a relação entre as variáveis, tais como entre sexo e cargo, cargo/função e forma de ingresso no cargo, cargo e titulação.

Nas questões de caráter qualitativo, ou seja, nas questões abertas foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Vergara (1998), a análise de conteúdo compreende a análise de textos e documentos, sendo uma técnica voltada para análise de comunicações associada aos significados, bem como aos significantes, isto é, aos emissores das mensagens e textos. Para isso, utiliza-se procedimentos sistemáticos e descrição dos conteúdos, fazendo-se inferências e deduções lógicas. Com isso, foi possível perceber a opinião dos servidores com suas próprias palavras e expressões, sem interferência e influência do pesquisador acerca dos incentivos recebidos pelas escolas, bem como das principais dificuldades que as referidas instituições enfrentam. As respostas foram descritas e analisadas por escola, e posteriormente foram reunidas conforme o assunto e frequência com os quais foram citados pelos servidores.

Já as questões de caráter quantitativo, tais como as questões de escalas utilizadas no questionário sobre o nível de importância, interesse e satisfação dos servidores e familiares com relação a fatores internos e externos das escolas também foram tabuladas eletronicamente no *Google* Planilhas para identificar a frequência das respostas dos servidores e familiares por escola utilizando a média como padrão de medida.

Nessas questões de escala dirigidas aos referidos respondentes foram definidos valores de 1 a 7. Na questão sobre o nível de interesse dos servidores e familiares pelos resultados da escola nos indicadores educacionais e avaliações do governo, o 1 equivale a pouquíssimo interesse, enquanto o 7 significa muitíssimo interesse. Nas questões sobre satisfação aplicadas aos servidores e familiares, o 1 = pouquíssimo satisfeito e o 7 = muitíssimo satisfeito. Ressalta-se que nessas questões têm-se como valor médio o ponto 4. Dessa forma, os

valores que ficarem abaixo de 4 mostram tendência de pouca satisfação, enquanto os valores maiores que 4 apontam para uma satisfação mais elevada.

Já as tabelas com dados do Ideb das escolas foram analisadas conforme os dados e informações disponibilizadas no portal do Inep considerando-se as médias das notas obtidas pelas escolas no referido indicador.

3.7 PERFIL DA AMOSTRA

O município de Guaiuba encontra-se localizado na Região Metropolitana de Fortaleza, ocupando uma área de 256,053 km² e com uma população estimada em 26.290 (IBGE, 2020a?). Sua rede municipal de ensino constitui-se de 17 escolas de ensino fundamental e um total de 160 docentes, tendo ainda, um total de 3.343 matrículas no ensino fundamental, sendo 1.402 matrículas referentes as etapas finais (6º ao 9º) (INEP, 2020b).

A Escola de Educação Básica Municipal Hilda Fradique Accioly encontra-se localizada na Rua Raimundo Bandeira, s/nº, Bairro Pinheiro, funcionando nos turnos manhã e tarde nas etapas iniciais e finais do ensino fundamental, compreendendo séries do 5º ao 9º, com um total de 276 alunos matriculados e distribuídos em 09 turmas, contando com cerca de 14 docentes e um secretário escolar. Sua infraestrutura básica conta com: água potável para os alunos; abastecimento de água e energia elétrica da rede pública; esgoto sanitário (fossa); banheiro. Seus espaços de aprendizagem e equipamentos são constituídos por: 09 salas de aula; biblioteca; acesso à internet banda larga; e quadra de esportes coberta. Contudo, a escola não possui sala de leitura, laboratórios de ciências e informática, computadores para uso dos alunos, pátio coberto/descoberto, auditório, quadra de esportes descoberta, parque infantil e área verde. Quanto a sua organização há na escola: internet para uso administrativo, oferta de atividades complementares, sala de professores, de secretaria, de diretoria e almoxarifado. Nesse âmbito a escola não usa espaços ou equipamentos do seu entorno e não compartilha espaços para atividades de integração com a comunidade. Com relação a sua prática pedagógica inclusiva a situação encontra-se da seguinte forma: não possui banheiro adequado a alunos com deficiência; não possui tradutor intérprete de Libras, possui 1 docente com formação continuada em Educação Especial, em Educação Indígena e em Relações Etnorraciais (INEP, 2020a).

O Centro Educacional de Arte e Cultura Portal da Serra (Cearc) encontra-se localizada na Rua Raimundo Bandeira, s/nº, Bairro Pinheiro, funcionando nos turnos manhã, tarde e noite nas etapas finais do ensino fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA), caracterizando-se ainda como uma escola de tempo integral, tendo 557 alunos matriculados

atualmente e distribuídos em 28 turmas, contando ainda com cerca de 26 docentes e um secretário escolar. Sua infraestrutura básica conta com: água potável para os alunos; abastecimento de água e energia elétrica da rede pública; esgoto sanitário (fossa); e banheiro. Seus espaços de aprendizagem e equipamentos são constituídos por: 09 salas de aula; biblioteca; acesso à internet sem banda larga; computadores para uso dos alunos, pátio coberto, pátio descoberto e auditório. Contudo, a escola não possui sala de leitura, laboratórios de ciências e informática, auditório, quadra de esportes descoberta, parque infantil e área verde. Quanto a sua organização há: internet para uso administrativo, usa espaços ou equipamentos do seu entorno; oferta atividades complementares; compartilha espaços para atividades de integração com a comunidade; sala de professores, de secretaria, de diretoria; e refeitório. Nesse âmbito, a escola não possui almoxarifado. Com relação a sua prática pedagógica inclusiva a situação encontra-se da seguinte forma: não possui banheiro adequado a alunos com deficiência; não possui tradutor intérprete de Libras; não possui docente com formação continuada em Educação Especial, em Educação Indígena e em Relações Etnorraciais.²⁴

Já a escola Manual Baltazar de Freitas encontra-se localizada na rua Dr. Leiria de Andrade, n. 409, Bairro Centro, funcionando nos turnos manhã e tarde nas etapas finais do ensino fundamental, possuindo 361 alunos matriculados e distribuídos em 12 turmas, contando ainda com cerca de 18 docentes e um secretário escolar. Sua infraestrutura básica conta com: água potável para os alunos; abastecimento de água, energia elétrica e esgoto da rede pública; e banheiro. Seus espaços de aprendizagem e equipamentos são constituídos por: 11 salas de aula; biblioteca; sala de leitura; acesso à internet banda larga; computadores para uso dos alunos; pátio coberto; auditório, e quadra de esportes coberta. Contudo, a escola não possui, laboratórios de ciências e informática; pátio descoberto; quadra de esportes descoberta, parque infantil e área verde. Quanto a sua organização há: internet para uso administrativo; usa espaços ou equipamentos do seu entorno; oferta de atividades complementares; compartilha espaços para atividades de integração com a comunidade; sala de professores, de secretaria, de diretoria; almoxarifado e refeitório. Com relação a sua prática pedagógica inclusiva a situação encontra-se da seguinte forma: não possui banheiro adequado a alunos com deficiência; não possui tradutor intérprete de Libras; não possui docentes com formação continuada em Educação Especial, em Educação Indígena e em Relações Etnorraciais.²⁵

²⁴ *Ibidem.*

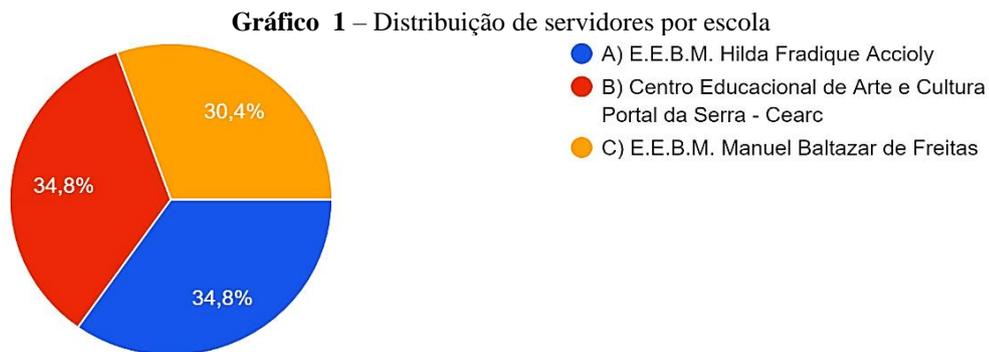
²⁵ *Ibidem.*

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão detalhados os resultados da pesquisa, bem como as discussões sobre os dados coletados.

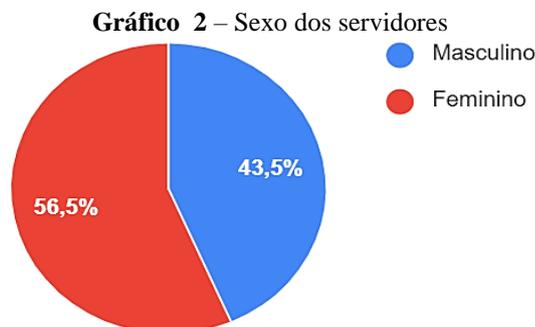
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Os dados obtidos para a realização dessa pesquisa foram coletados por meio da participação de 37 pessoas, destes 23 são servidores das escolas e 14 são familiares dos alunos. Assim, para conhecer alguns dados relevantes para a pesquisa sobre os respondentes, foram obtidos dados sobre: sexo, cargo/função, forma de ingresso ao cargo, nível de escolaridade, tempo de serviço na escola e participação em capacitações e treinamento.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Dentre os 23 servidores que responderam ao questionário, 34,8 % são da escola Hilda (8 servidores); 34,8% são da escola Cearc (8 servidores); e 30,4% são da escola Manuel Baltazar (7 servidores). Dessa forma, evidencia-se uma distribuição proporcional entre os servidores de cada escola.

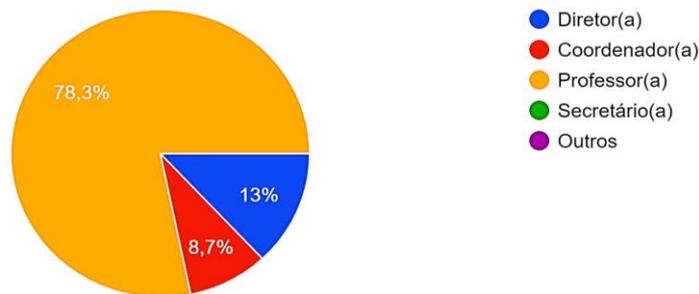


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quanto ao sexo, o Gráfico 2 aponta que a maioria dos servidores é do sexo feminino com 56,5% (13 mulheres) e a minoria é do sexo masculino com 43,5% (10 homens). Dentre os

respondentes quatro homens e quatro mulheres são da Escola Hilda; três homens e cinco mulheres são da escola Cearc; e três homens e quatro mulheres são da escola Manuel Baltazar.

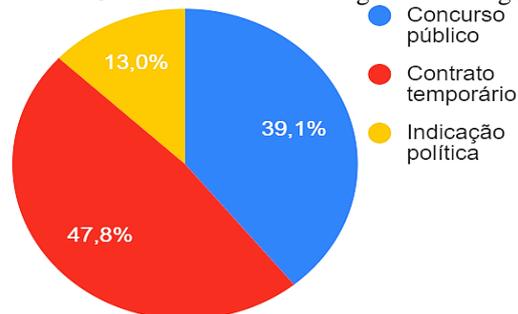
Gráfico 3 - Cargo/função dos servidores



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com relação ao cargo/função dos servidores, evidencia-se no Gráfico 3 que 78,3% dos respondentes são professores (5 da Escola Hilda, 7 da Escola Cearc e 6 da Escola Manuel Baltazar), 13% são diretores (um diretor de cada escola) e apenas 8,7% são coordenadoras (ambas da Escola Hilda). Já entre os secretários escolares nenhum respondeu ao questionário.

Gráfico 4 - Forma de ingresso no cargo

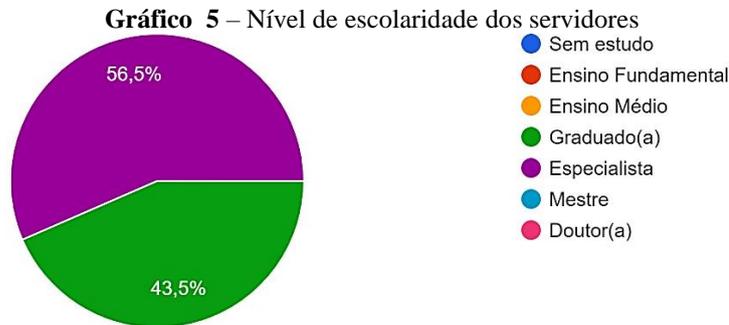


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com relação a forma de ingresso no cargo, percebe-se no gráfico 4 que a maioria dos servidores foram selecionados por meio de contrato temporário (47,8%), em seguida aparecem os concursados (39,1%) e a minoria sendo por indicação política (13%). Entre os que foram contratados temporariamente estão nove professores (2 da Escola Hilda, 5 da Escola Cearc e 2 da Escola Manuel Baltazar), uma coordenadora e uma diretora (ambas da Escola Hilda). Dentre os concursados todos são professores (3 da Escola Hilda, 2 da Escola Cearc e 4 da Escola Manuel Baltazar). Já entre os que estão no cargo por meio de indicação política estão dois gestores (a diretora da Escola Hilda e o diretor da Escola Manuel Baltazar).

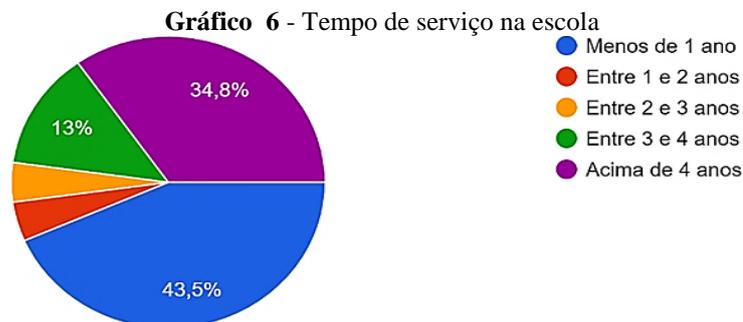
De acordo com Pereira (2016), a ocupação de cargos estratégicos no setor público por meio de indicação política, levam as organizações a terem suas estratégias confundidas e influenciadas pela política partidária dos gestores. Ademais, ressalta que as trocas contínuas dos postos de comando, ocasionam mudanças e interrupções no planejamento estratégico,

gerando desgaste, dado a sua descontinuação pelo gestor sucessor. No caso das escolas, um estudo do Banco Mundial (2020b) revelou que as escolas de sucesso do estado do Ceará e de Sobral têm em comum a seleção dos diretores com base em critérios meritocráticos, ou seja, por meio de exames, entrevistas e avaliações coletivas e de liderança, e não critérios políticos.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com relação ao nível de escolaridade, evidencia-se no Gráfico 5 que a maioria são especialistas, com 56,5% dos pesquisados (13 servidores), enquanto os graduados representam 43,5% (10 servidores). Dentre os especialistas há três professores da Escola Hilda; quatro professores e a diretora da Escola Cearc; e cinco professores da Escola Manuel Baltazar. Já entre os graduados há: dois professores, as duas coordenadoras e a diretora da Escola Hilda; três professores da Escola Cearc; e um professor e o diretor da Escola Manuel Baltazar. Não houve resposta de nenhum servidores com titulação de mestre ou doutor. Assim, considerando a escolaridade e o cargo, constatou-se que a grande maioria dos especialistas são professores, enquanto dois diretores e duas coordenadoras possuem apenas graduação, sendo a escola Hilda a que tem menos servidores com especialização.

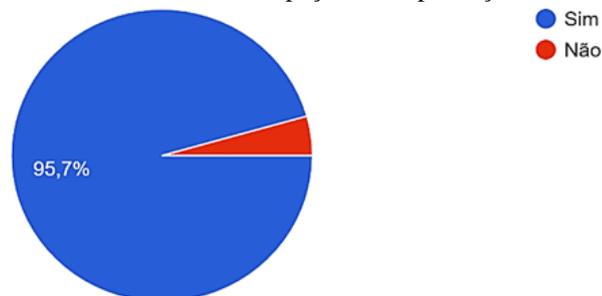


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sobre o tempo que estão trabalhando na escola, o gráfico 6 evidencia que a maioria dos servidores está menos de 1 ano, representando 43,5% (10 servidores). Em seguida, estão os com mais de quatro anos, com 34,8% (8 servidores). Apenas 13% (3 servidores) estão entre 3 e 4 anos, enquanto os que estão na faixa entre 1 e 2 anos e entre 2 e 3 anos, juntos somam

apenas 8,6% (2 servidores) do total de respondentes. Entre os que estão há menos de 1 ano estão: cinco servidores da Escola Hilda (a diretora, uma coordenadora e três professores); quatro (professores) da Escola Cearc; e um (professor) da Escola Manuel Baltazar. Entre os que estão acima de 4 anos há: dois servidores da Escola Hilda (uma professora e uma coordenadora); dois da Escola Cearc (uma professora e a diretora); e cinco servidores da Escola Manuel Baltazar (quatro professoras e um professor). Na faixa entre 3 e 4 anos há um professor de cada escola, já entre 1 e 2 anos há um professor da Escola Cearc, enquanto na faixa entre 2 e 3 anos está o diretor da Escola Manuel Baltazar. Assim, dentre as três escolas a Escola Manuel Baltazar é a que possui mais servidor com tempo de trabalho acima de 4 anos.

Gráfico 7 - Participação em capacitações e treinamentos



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Já quando questionou-se aos servidores se eles participam regularmente de capacitações/treinamentos, o gráfico 7 mostra que a maioria respondeu positivamente, compreendendo 95,7% dos respondentes (22 servidores), enquanto apenas 4,3% (um professor da Escola Cearc) afirmou que não participa regularmente de capacitações/treinamentos.

4.2 PERFIL DOS FAMILIARES

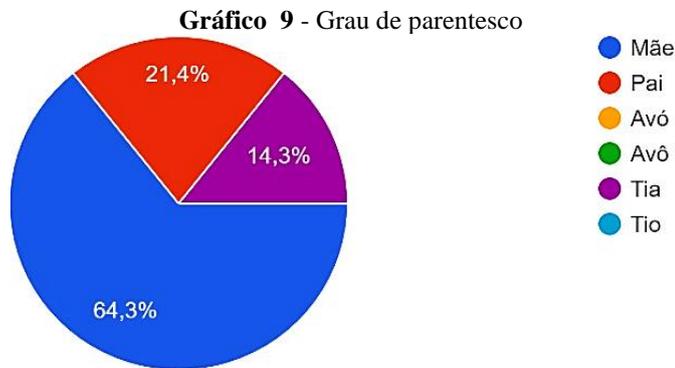
Considerando as respostas dos 14 familiares de alunos que participaram da pesquisa, o perfil encontra-se desta forma:

Gráfico 8 - Distribuição dos familiares por escola



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com relação a distribuição dos familiares, o gráfico 8 aponta que a maioria (71,4%) são da escola Hilda (10 respondentes). Em segundo, com 21,4% (três familiares) estão os da escola Cearc. Já a escola Manuel Baltazar tem apenas 7,1% dos participantes (um familiar).



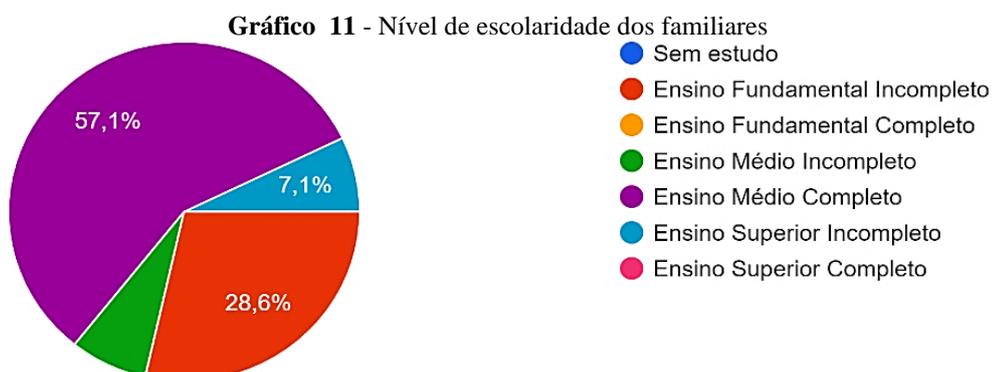
Fonte: dados da pesquisa (2021).

Entre os familiares, o gráfico 9 indica que a maioria são mães, com 64,3% do total (nove respondentes). Em seguida, com 21,4% estão os pais (três respondentes). Já as tias representam 14,3% dos respondentes (duas). Entre os respondentes não havia avó, avô ou tio.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Entre os 14 familiares, a maioria é composta por mulheres, com 78,6% (11 respondentes), enquanto os homens representam apenas 21,4% do total (3 respondentes).



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Considerando o nível de escolaridade dos familiares, o gráfico 11 aponta que a maioria possui ensino médio completo, representando 57,1% (oito respondentes). Já 28,6% possuem ensino fundamental incompleto (quatro respondentes). Por fim, os que possuem ensino superior incompleto representam 7,1% dos respondentes, sendo este também a proporção de familiares com ensino médio completo.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 12, a maioria (35,7%) dos filhos dos familiares estão há menos de 1 ano estudando na escola (cinco alunos), destes, quatro são da Escola Hilda e um da Escola Manuel Baltazar. Os que estão mais de quatro anos representam 28,6% (quatro alunos) e todos são da Escola Hilda. Já os que estão na escola entre 2 e 3 anos aparecem com 14,3% dos respondentes (dois alunos). Com essa mesma proporção (14,3%) encontram-se os que estão entre 3 e 4 anos (dois alunos).

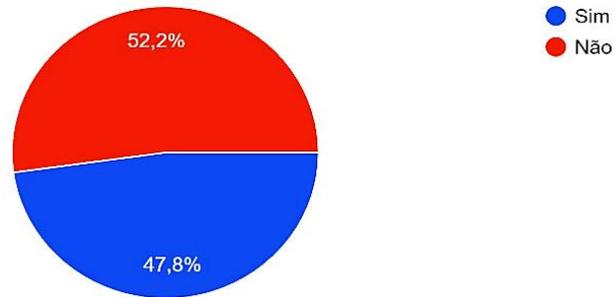
4.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para diagnosticar o processo de planejamento estratégico das escolas foram feitas algumas perguntas sobre os processos de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pelas escolas, especialmente sobre o PPP, pois os planejamentos estratégicos das escolas estão inseridos dentro dessa proposta. Segundo Fonseca (2003, p. 306), o PPP é uma “[...] uma proposta nacional, que incentiva a escola a traçar seu próprio caminho educativo”. Nesse sentido, o PPP representa a identidade e o processo democrático da escola, pois sua elaboração deve ser conforme as necessidades da comunidade escolar a qual representa.

Tendo isso em vista, a primeira questão feita aos servidores visou identificar a existência ou não do PPP nas escolas em questão. Dentre os 23 servidores que participaram da pesquisa 95,7% afirmaram que a escola em que trabalham possui PPP. Apenas um professor

(4,3%) da Escola Manuel Baltazar respondeu não saber opinar, ressalta-se que este se encontra menos de 1 ano na escola. Assim, conforme os servidores, as três escolas possuem um PPP.

Gráfico 13 - Participação dos servidores na elaboração do PPP

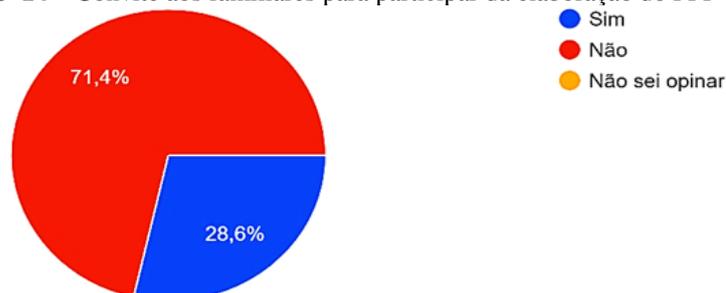


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Outra questão feita aos servidores foi se eles participaram da elaboração do PPP. De acordo com o gráfico 13, a proporção dos servidores que não participaram da elaboração do PPP da escola em que trabalham é ligeiramente maior (52,2%) do que os que afirmaram terem participado (47,8%). Entre os 12 que afirmaram não ter participado há cinco servidores da Escola Hilda (3 professores, uma coordenadora e a diretora), cinco da Escola Cearc (5 professores) e dois da Escola Manuel Baltazar (uma professora e o diretor). Já entre os 11 que afirmaram ter participado há três servidores da Escola Hilda (uma coordenadora e dois professores), três da Escola Cearc (2 professores e a diretora) e cinco professores da Escola Manuel Baltazar. Nesse sentido, verificou-se que as Escolas Hilda e Cearc foram as que tiveram menos participação dos servidores na elaboração do PPP, e considerando o cargo, percebe-se que os professores são maioria entre os que não participam.

Como complemento a questão anterior, foi perguntado aos que afirmaram não ter participado quais foram os motivos para tal. Entre os 12 servidores (52,2%) que escolheram essa alternativa, 11 deles (91,2%) apontaram que o motivo foi por não ter vínculo com a escola quando o PPP foi elaborado, enquanto apenas um professor (Escola Hilda) relatou que foi por não ter sido convidado a participar. Nesse sentido, observando os dados verifica-se que a rotatividade entre esses profissionais tem afetado o processo de planejamento das escolas.

Gráfico 14 – Convite aos familiares para participar da elaboração do PPP da escola



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Já aos familiares dos alunos foi questionado se eles já foram convidados pela direção da escola para participar do processo de elaboração do PPP. Entre os 14 respondentes, a maioria afirmou não ter sido convidado, representando 71,4% (10 familiares). Por outro lado, apenas 28,6% (4 familiares) afirmaram que sim. Entre estes, todos têm os filhos estudando na escola há mais de dois anos.

Assim, considerando tais resultados acerca da participação dos servidores e pais dos alunos no processo de elaboração do PPP, constata-se que a maioria não participa desse processo de discussão dos problemas da escola. Segundo Brasil (2006), na etapa de preparação do planejamento é importante que todos os envolvidos tenham conhecimento e uma visão global acerca do que se irá fazer, por que, como e quando, devendo-se realizar diversas reuniões entre servidores, pais e alunos, devendo tais reuniões ser de apoio, consenso e comprometimento acerca da formulação, revisão/aperfeiçoamento, divulgação e comunicação do planejamento para que haja uma gestão mais democrática e participativa.

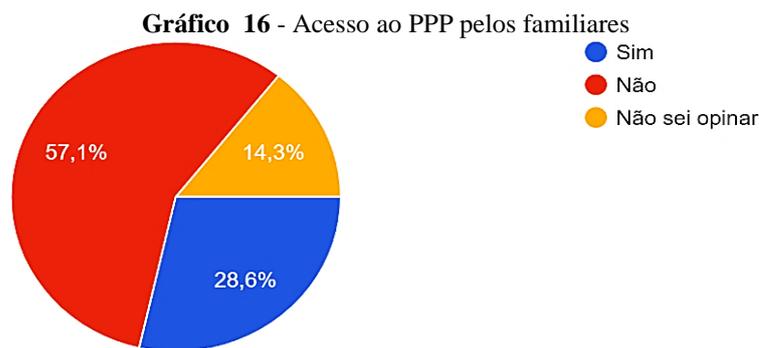


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Outro ponto levantado sobre o PPP foi se o referido plano foi revisado pelas escolas para este ano letivo. A maioria dos servidores (43,5%) afirmou não saber opinar (10 professores). Enquanto 34,8% afirmaram que não foi revisado, entre estes estão dois diretores (Escolas Hilda e Manuel Baltazar). Apenas 21,7% afirmaram que o PPP da escola passou por uma revisão. Entre estes encontram-se uma diretora (Escola Cearc). Com isso, observando os PPPs disponibilizados pelas escolas, verificou-se que tais documentos são de gestões passadas e anos letivos anteriores, já que o PPP da Escola Hilda data de 2019, enquanto os PPPs das escolas Cearc e Manuel Baltazar referem-se ao ano de 2009.

Em contínuo a essa questão, buscou verificar dos servidores que afirmaram que o PPP não foi revisado qual foi o motivo para tal. Neste sentido, dois gestores mencionaram que a revisão do PPP não ocorreu devido a pandemia e o isolamento social. Já uma coordenadora e um professor responderam ser a complexidade do processo de elaboração do plano. Outro afirmou ser falta de capacitação gerencial sobre a formulação e implantação do plano. Nesse

sentido, Rezende (2012, p. 20) ressalta que o planejamento estratégico configura-se como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Assim, o planejamento deve ser revisado constantemente, visto que ele deve acompanhar as mudanças do ambiente em que a escola se encontra, devendo ser atualizado a medida que tais mudanças podem impactar a instituição, pois as escolas são sistemas abertos, ou seja, interagem com seu meio, influenciando e sendo influenciada por ele.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

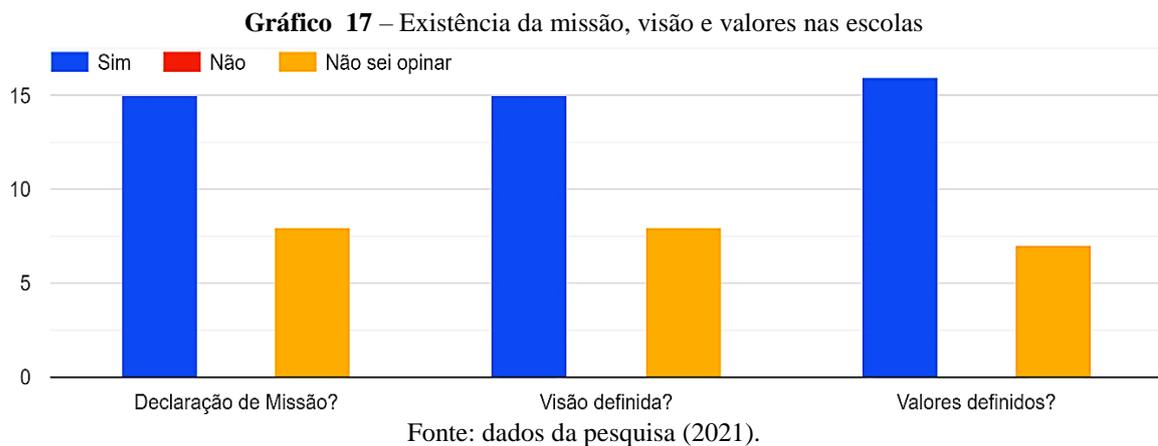
Já aos familiares foi perguntado se eles já tiveram oportunidade de acessar o PPP da escola, visando conhecer a acessibilidade desse documento a comunidade escolar. Segundo o gráfico 16, mais da metade dos respondentes (57,1%) afirmaram que não tiveram essa oportunidade, ou seja, oito respondentes. Os que responderam sim, compreende 28,6% dos respondentes (4 familiares). Outros 14,3% (2 familiares) não souberam opinar

Ainda a respeito dos planos, foi questionado aos servidores se a escola utiliza o PDE Escola. A maioria dos respondentes, cerca de 78,3% (18 servidores), afirmaram que sim, enquanto 21,7% (5 professores) afirmaram não saber opinar. Entre os que responderam “sim”, estão os três diretores das escolas. A existência de tais planos pode ser verificada no antigo site do PDE. Desse modo, ressalta-se aqui a importância da utilização dessa ferramenta, pois segundo Brasil (2006, p. 20), “O PDE pode ser considerado [...] como um processo de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino”, pois visa auxiliar na melhor execução do trabalho da escola, considerando o alcance dos objetivos em equipe, bem como avaliando e adequando-os em direção as mudanças do ambiente. Contudo, os planos dessas escolas encontram-se em defasagem, pois são de anos passados.

Outra questão feita aos servidores foi se as escolas utilizam a ferramenta do PDDE Interativo. Nesse sentido, conforme a questão anterior, 78,3% dos servidores, afirmaram que sim, enquanto 21,7% afirmaram não saber opinar. Ressalta-se que o PDDE Interativo é a plataforma on-line disponibilizada pelo Governo Federal a todas as escolas públicas brasileiras,

desenvolvida pelo MEC em conjunto com as secretarias de educação estaduais e municipais a partir da metodologia do PDE Escola. O objetivo dessa ferramenta é auxiliar os gestores nos processos de planejamento e gestão, munindo as escolas com uma metodologia de planejamento estratégico, que consiste num diagnóstico da realidade atual da organização e um plano de ação, estimulando a comunidade escolar a refletir sobre a situação da instituição (MEC, 2021b).

Outro ponto levantado perante os servidores foi acerca da existência dos norteadores estratégicos nas referidas escolas, tais respostas encontram-se no gráfico a seguir.



Nesse sentido, conforme o gráfico 17, dentre os 23 respondentes, 65,2% (15 respondentes) afirmaram a existência da missão (7 da Escola Hilda, 4 da Escola Cearc e 4 da Escola Manuel Baltazar), enquanto 34,7% (8 servidores) não souberam opinar (1 da Escola Hilda, 4 da Escola Cearc e 3 da Escola Manuel Baltazar).

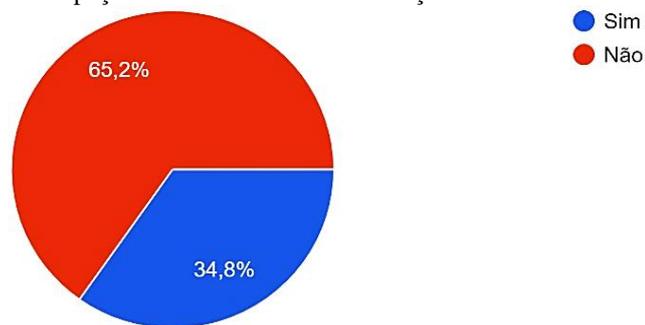
A visão também foi confirmada por 65,2% dos respondentes (7 da Escola Hilda, 4 da Escola Cearc e 3 da Escola Manuel Baltazar), enquanto 34,7% (8 servidores) não souberam opinar (1 da Escola Hilda, 4 da Escola Cearc e 3 da Escola Manuel Baltazar).

Já os valores foram confirmados por 69,5% dos respondentes (7 da Escola Hilda, 4 da Escola Cearc e 5 da Escola Manuel Baltazar), enquanto a proporção dos que não souberam responder foi de 30,4% (1 da Escola Hilda, 4 da Escola Cearc e 2 da Escola Manuel Baltazar). Ressalta-se que dentre os que não souberam opinar a existência desses elementos, há três professores (1 da Escola Cearc e 2 da Escola Manuel Baltazar) que já trabalham há mais de 3 anos nas referidas escolas.

Observando isso, ressalta-se a importância de as escolas terem tais elementos definidos em seu planejamento. Segundo Lück (2000), a missão, a visão de futuro e os valores são aspectos que delineiam a política da escola, sendo assim, elementos básicos do plano, pois dão significado ao restante do processo, e sua ausência torna as ações meramente funcionais.

Contudo, cabe ressaltar que é necessário que as escolas aqui analisadas internalizem mais tais elementos, pois muitos servidores não sabem informar suas existências na escola em que trabalham, mesmo alguns estando há muito tempo na instituição. Nesse sentido, Drucker (1995, p. 51 *apud* GIACOBBO, 1997) defende que a organização tem que ter determinação, pois do contrário seus membros ficarão confusos e irão agir conforme sua própria especialidade, não trabalhando por um alvo comum, tendendo a definir os resultados por conta própria, além de impor seus valores à organização.

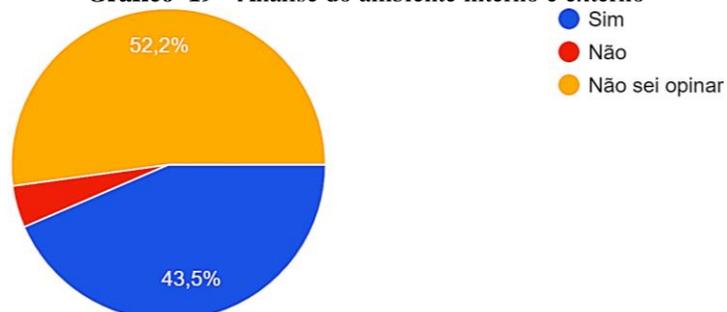
Gráfico 18 - Participação dos servidores na elaboração da missão e da visão das escolas



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Verificou-se ainda como a participação dos servidores no processo de elaboração desses elementos. Assim, de acordo com o gráfico 18, a maioria, com 65,2% (15 respondentes), afirmou não ter participado da elaboração desses elementos, dentre estes estão dois diretores e duas coordenadoras (escolas Hilda e Manuel Baltazar). Já os respondentes que afirmaram ter participado, compreende 34,8% do total, sendo neste grupo um diretor (Escola Cearc) e sete professores das três escolas, cujo todos estão nas referidas escolas por mais de 3 ou 4 anos. Dessa forma, ressalta-se que na definição da missão os fatores mais importantes são os beneficiários (alunos, pais, equipe e comunidade) e suas necessidades. Já o compartilhamento da visão na instituição promove a união das pessoas e impulsiona-as em busca dos objetivos apesar de todas as dificuldades.

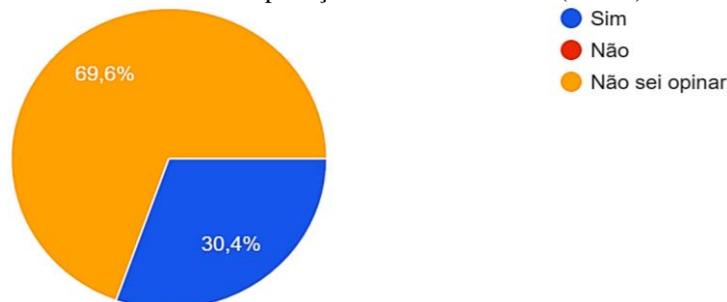
Gráfico 19 - Análise do ambiente interno e externo



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Verificou-se ainda identificar se as escolas realizam análise do ambiente interno e externo. Conforme o gráfico 19, cerca de 52,2% (12 professores) não souberam opinar (3 da Escola Hilda, 5 da Escola Cearc e 4 da Escola Manuel Baltazar), enquanto que 43,5% dos servidores afirmaram que sim (4 da Escola Hilda, 3 da Escola Cearc e 3 da Escola Manuel Baltazar), dentre estes estão os três diretores e duas coordenadoras. Apenas 4,3% responderam “não” (1 professor da Escola Hilda). Segundo Lück (2000), a escola encontra-se inserida em uma realidade social ampla, por isso deve compreendê-la para adequar-se as necessidades que sua realidade demanda.

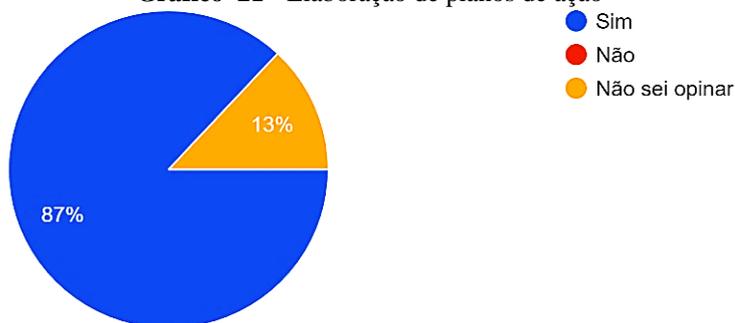
Gráfico 20 - Aplicação da técnica SWOT (FOFA)



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sobre a análise do ambiente das escolas, foi perguntado se foi aplicada a técnica da matriz SWOT (FOFA). Como apontado no gráfico 20, a maioria (69,6%) não soube opinar, enquanto 30,4% afirmaram que sim. Dentre estes estão duas diretoras e duas coordenadoras, apenas um diretor não soube opinar. Assim, para que as escolas realizem uma análise ambiental correta é importante que seja utilizada a matriz SWOT, pois ela facilita esse diagnóstico de identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Gráfico 21 - Elaboração de planos de ação

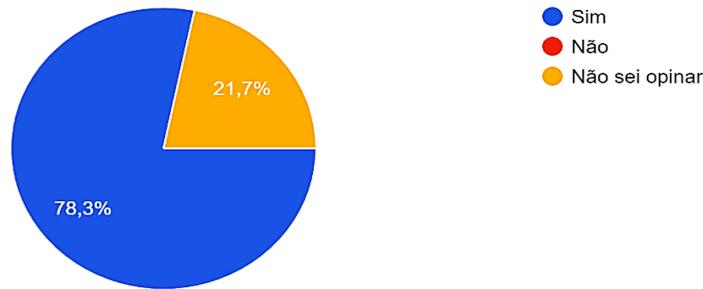


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Referente a elaboração dos planos de ação, foi questionado aos servidores se a escola em que estão lotados elabora planos de ação para executar as estratégias planejadas. Como sumarizado no gráfico 21, a maioria (87%) respondeu sim, enquanto apenas 13% (três professores) não souberam opinar. Sobre isso ressalta-se que os planos de ação são essenciais

para implementação do que foi planejado. O plano de ação configura-se como o processo de formalização das estratégias, detalhando as metas em ações (BRASIL, 2006).

Gráfico 22 - Estabelecimento de metas

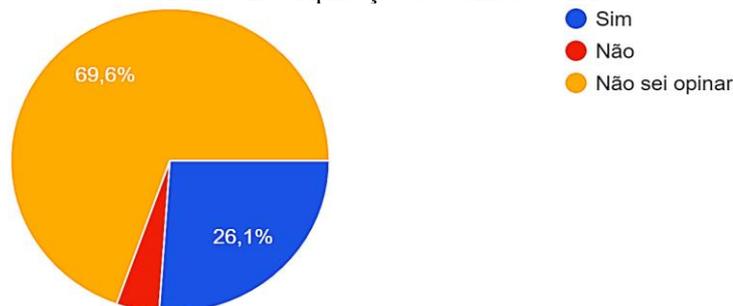


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Foi questionando também se as escolas estabeleceram metas para serem atingidas neste ano letivo ou nos próximos. O gráfico 21 mostra que 78,3% dos servidores afirmaram “sim”, enquanto 21,7% não soube opinar. Entre os que afirmaram sim, estão os três diretores, as duas coordenadoras e 13 professores, já entre os que não souberam opinar estão um professor da Escola Hilda, um da Escola Cearc e três da Escola Manuel Baltazar. Nesse sentido, ressalta-se que as metas representam a descrição das ações específicas de melhoria de forma quantificada, objetivando atingir um resultado estratégico almejado (BRASIL, 2006).

A questão seguinte referiu-se à participação dos servidores na elaboração dos planos de ação. A maioria (59,1%), dentre os 22 respondentes, disse ter participado, enquanto 40,9% negaram. Entre os que participaram, 4 são da Escola Hilda, 4 da escola Cearc e 5 da Escola Manuel Baltazar. Nesse sentido, Giacobbo (1997, p. 86) explica que “A falta de participação na elaboração dos planos é garantia de fracasso na implementação”. Segundo ele, “[...] a qualidade dos planos depende da consistência, das características e da forma como o processo de planejamento é praticado”²⁶. Assim, a elaboração dos planos sem a participação dos grupos de interesse, pode comprometer sua qualidade e assim, não colocar as verdadeiras prioridades da escola em foco.

Gráfico 23 - Aplicação da técnica 5W2H

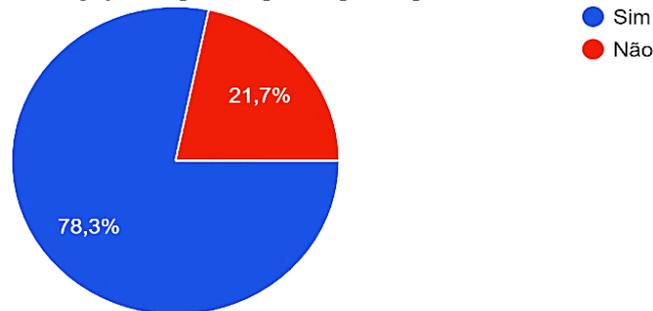


Fonte: dados da pesquisa (2021).

²⁶ *Ibidem*, p. 76.

Nessa temática questionou-se também se a técnica 5W2H foi aplicada na elaboração dos planos de ação. De acordo com o gráfico 23, a maioria dos servidores não soube opinar, representando 69,6% (16 servidores), dentre estes uma coordenadora. Apenas 26,1% (6 servidores) responderam sim, incluindo uma coordenadora e dois diretores. Apenas uma diretora (4,3%) afirmou não ter sido utilizado essa técnica na elaboração dos planos de ação. De acordo com Brasil (2006), para um plano de ação ser efetivo ele deve conter detalhadamente o que deve ser feito, por que, quem (responsável), quanto, quando, onde e como deve ser feito. Nesse sentido, a ferramenta 5W2H é a que cumpre essa função, assim, a sua não utilização na elaboração do plano de ação pode comprometer a execução do plano, visto que cada elemento do plano possui uma finalidade diferente.

Gráfico 24 – Divulgação ampla dos planos para o público interno e externo pela escola



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Considerando a importância dos planos para escola e a comunidade, foi perguntado aos servidores se os planos são amplamente divulgados para o público interno e externo da escola. Como demonstrado no gráfico 24, a maioria dos servidores (78,3%) afirmaram que sim, enquanto 21,7% disseram que não. Entre os que confirmaram a divulgação estão os três diretores, as duas coordenadoras e treze professores. Já os que negaram a divulgação dos planos totalizam cinco professores (1 da Escola Hilda, 3 da Escola Cearc e 1 da Escola Manuel Baltazar) nos quais todos estão menos de 1 ano nas referidas escolas.

Gráfico 25 - Formas de acesso aos planos pelos servidores

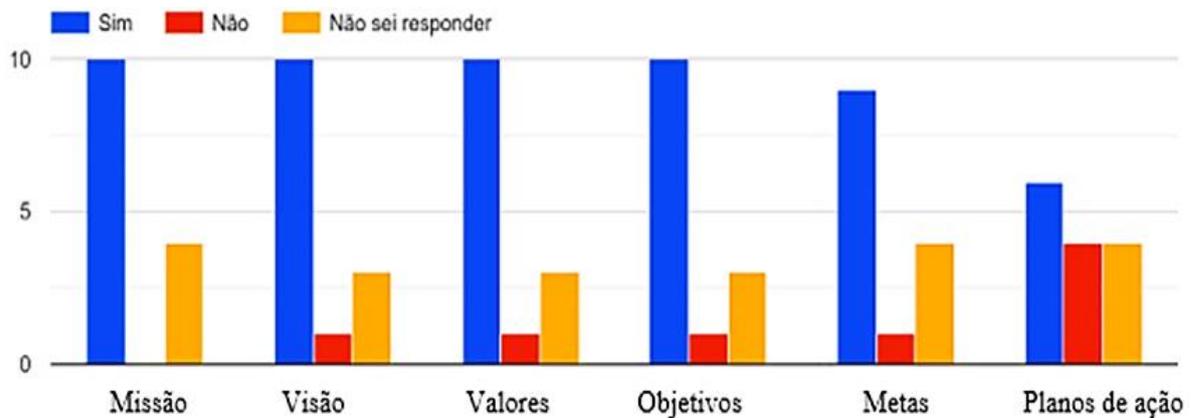


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Para verificar a disponibilidade desses planos pelas escolas, foi questionado aos servidores como eles acessam tais planos. Conforme o gráfico 25, a maioria (39,1%) respondeu que acessa tanto pelo documento impresso como pelo disponível on-line. Nesse caso, três são da Escola Hilda (diretora, 1 coordenadora e 1 professor), três da Escola Cearc (a diretora e 2 professores) e três da Escola Manuel Baltazar (3 professores). Os que têm acesso apenas em documento impresso disponível na escola compreendem 30,4%, sendo quatro da Escola Hilda (1 coordenadora e 3 professores) e três da Escola Manuel Baltazar (o diretor e 2 professores). Os que não têm acesso de nenhuma forma representam 21,7%, sendo neste caso cinco professores (quatro da Escola Cearc e 1 da Escola Manuel Baltazar). Apenas 2,7% afirmaram ter acesso apenas em mídias on-line (1 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar).

Contudo, analisando essas duas questões verifica-se uma discrepância entre as respostas de servidores que trabalham na mesma escola, pois não constatou-se a existência de sites ou páginas de propriedade das escolas que contenham a divulgação dos seus planos para o público em geral. Além disso, percebe-se ainda que, quem têm mais acessibilidade aos planos são os que estão diretamente envolvidos com a gestão, isto é, os diretores e coordenadores, enquanto os professores são os que tem menos acessibilidade aos planos escolares.

Gráfico 26 - Conhecimento dos familiares sobre os elementos de planejamento estratégico das escolas



Fonte: dados da pesquisa (2021).

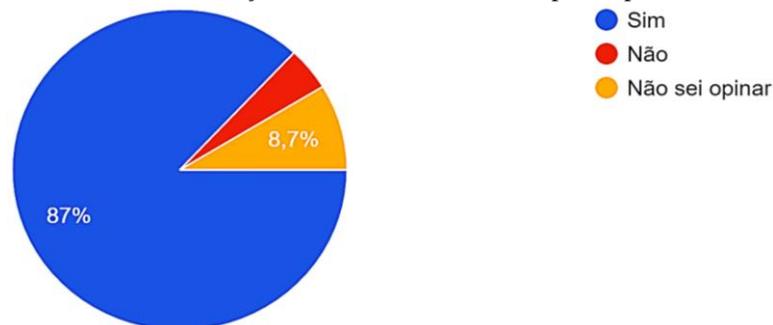
Nesse sentido, foi perguntado aos familiares se conheciam a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os planos de ação das referidas escolas. Observando o gráfico 25, verificou-se que entre o total de 14 respondentes, dez afirmaram conhecer a missão (71,4%) e quatro (28,6%) não souberam responder. Sobre a visão, dez (71,4%) afirmaram sim, três (21,4%) não souberam responder e apenas 1 (7,1%) afirmou que não conhece. A respeito dos valores, dez familiares (71,4%) afirmaram conhecer, três (21,4%) não souberam responder e apenas 1 (7,1%) afirmou que não conhece. Os objetivos foram apontados como de conhecimento de dez pessoas (71,4%), três (21,4%) não souberam responder e apenas 1 (7,1%)

afirmou que não conhece. As metas, nove respondentes (64,3%) disseram que conhecem, quatro (28,6%) não souberam responder e um (7,1%) afirmou não conhecer. Já os planos de ação, seis (42,9%) familiares afirmaram que conhecem, quatro (28,6%) afirmaram que não conhecem e quatro (28,6%) não souberam responder.

Analisando esses dados constatou-se uma contradição, pois anteriormente, mais da metade dos familiares afirmaram não ter tido acesso ao PPP da escola, contudo, mais de 70% deles afirmaram conhecer a missão, a visão, os valores e os objetivos das escolas, no entanto, tais elementos encontram-se disponibilizados apenas no PPP. Nesse sentido, ressalta-se que a falta de uma maior participação e acessibilidade, tanto dos servidores como dos familiares nos planos da escola contribui pra um maior desalinhamento entre equipe gestora, professores, pais e alunos, influenciando negativamente os resultados da escola. Já que de acordo com Fonseca (2003), os planos tornam o planejamento das práticas escolares mais organizada e participativa.

Nesse sentido, sabe-se que o atingimento de um desempenho superior depende da elaboração e implementação dos planos. Já que segundo Giacobbo (1997), a finalidade dos planos só é cumprida a partir do momento em que eles são implementados. Isso porque são os planos que contêm os objetivos e as metas a serem alcançadas, bem como os indicadores a serem utilizados como padrão de mensuração. Considerando esses aspectos, foi questionado aos servidores se a escola a qual trabalham utiliza indicadores de desempenho, tais como índice de aprovação, reprovação, distorção idade-série, evasão, Ideb etc., para avaliar seus resultados.

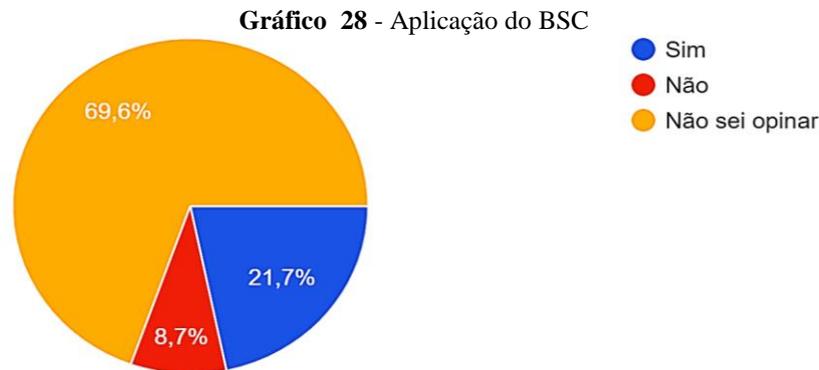
Gráfico 27 - Utilização de indicadores de desempenho pelas escolas



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como observado no gráfico 27, entre os 23 respondentes, cerca de 87% afirmaram que a escola a qual trabalham utiliza indicadores para avaliar seus resultados, enquanto apenas 4,3% afirmaram “não”, já outros 8,7% não souberam opinar a respeito. Entre os que responderam sim, sete são da Escola Hilda, sete da Escola Cearc e seis da Escola Manuel Baltazar. Para Lück (2000), o estabelecimento de indicadores é essencial, pois é a partir dele

que pode haver a realização do monitoramento e avaliação das ações e seus resultados, devendo as ações educacionais gerar resultados para que sejam validadas.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Questionou-se também se a técnica do BSC foi aplicada na escola. Conforme o gráfico 28, quase 70% (16 servidores) não souberam opinar, dentre eles duas coordenadoras. Os que afirmaram “sim” representam apenas 21,7% (5 respondentes), entre estes 4 professores e uma diretora (Escola Hilda). Já entre os 8,7% que responderam “não” estão dois diretores (Escolas Cearc e Manuel Baltazar). Assim, analisando as respostas individuais por escola, observou-se uma divergência entre as respostas dos diretores com os outros servidores acerca da aplicação desse método, isso pode evidenciar a falta de conhecimento dessa ferramenta, bem como dos termos e expressões da área administrativa, o que pode ser prejudicial para as instituições.

Já que segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), o BSC é uma ferramenta completa que traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas de desempenho. Daí a necessidade de uma organização utilizar o BSC, pois segundo eles a mensuração é importante, pois “O que não é medido não é gerenciado”. Assim, Canan (2005) frisa que a utilização do BSC na escola pública permite ao diretor a comunidade escolar identificar as estratégias de sucesso e as que devem ser repensadas.

Em contínuo a essa questão, questionou-se aos servidores que responderam “não” anteriormente, de que forma a escola avalia o cumprimento do que foi planejado. Da escola Hilda um professor relatou que a avaliação do que é planejado pela escola é feita por “Avaliação diagnóstica” e outro professor citou que são por meio de “Reuniões”. Da Escola Cearc um professor disse ser por meio de “Novas estratégias”, enquanto outro disse não ter familiaridade com o assunto por ser nova na escola e devido o ensino estar sendo remoto. Já o diretor da Escola Manuel Baltazar disse não lembrar como a escola avalia o cumprimento

do que foi planejado, enquanto uma professora disse não saber responder, pois estava apenas um mês ensinando na escola.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Outra questão feita aos servidores foi se a escola em que trabalham possui um mapa estratégico. Conforme o gráfico 29, a maioria dos respondentes (47,8%) afirmou que “sim”, enquanto 39,1% não souberam opinar, e 13% responderam “não”. Entre os 11 que confirmaram estão três servidores da Escola Hilda (1 professor, 1 coordenadora e a diretora), quatro da Escola Cearc (3 professores e a diretora) e quatro da Escola Manuel Baltazar (o diretor e 3 professores). Os mapas estratégicos são importantes porque, segundo Kaplan e Norton (1997), eles ajudam na compreensão da estratégia, construindo os alicerces do sistema de gestão para implementar a estratégia com eficácia e eficiência.

Em suma, considerando os dados analisados acerca do processo de planejamento estratégico das escolas, observou-se que segundo os servidores, especialmente os gestores, as escolas possuem todas as etapas e elementos do processo de planejamento estratégico, ou seja, constitui-se de preparação, planejamento, implementação, acompanhamento e controle que são compostos pela missão, visão, valores, análise do ambiente, objetivos, estratégias, metas, indicadores, planos de ação e mecanismos de acompanhamento e avaliação como o BSC e o mapa estratégico. Além disso, verificou-se também que os professores e os pais têm pouca participação e acessibilidade nos processos de planejamento das referidas instituições. Tais fatores se devem a rotatividade dos profissionais nas instituições, enquanto a falta de participação dos pais nesse processo mostra uma ausência de comunicação e mais comprometimento entre a escola e os pais, bem como dos pais com a escola.

Nesse sentido, Brasil (2008) ressalta que uma gestão é democrática quando os sujeitos da comunidade escolar participam da elaboração e construção dos projetos, bem como dos processos de tomada de decisão, das escolhas coletivas e das vivências e aprendizagens de cidadania, opondo-se a uma gestão com poder centralizado na instituição escolar, considerando

assim, a participação de estudantes, professores, funcionários, pais e comunidade local na gestão da escola.

4.4 FATORES QUE PODEM INFLUENCIAM E DIFICULTAR A ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ESCOLAS

Considerando a importância de algumas variáveis e para uma melhor compreensão da realidade das instituições foram feitas perguntas relacionadas a alguns fatores que podem dificultar o processo de elaboração, execução, acompanhamento e controle do planejamento estratégico das escolas a partir da opinião e atitudes dos servidores e familiares. Tais questões avaliaram aspectos sobre incentivos recebidos pelas escolas; dificuldades enfrentadas para elaborar, implementar e avaliar seus planejamentos; além de opiniões e atitudes dos servidores e familiares acerca dos resultados obtidos pelas escolas; frequência dos pais/responsáveis nos encontros; e, o nível de satisfação dos servidores e familiares sobre alguns critérios importantes para a eficácia da escola.

Assim, questionou-se primeiramente aos servidores se a escola em que trabalham recebe incentivos dos governos Municipal, Estadual ou Federal para melhorar seus resultados. Todos os 23 respondentes (100%) responderam “sim” a essa questão. O recebimento de incentivos pelas instituições de ensino é muito importante, pois segundo Fonseca (2003) a eficiência administrativa é garantida por meio da redução do gasto educacional, a qual exige uma estratégia de cooperação recíproca entre estado, município e escola, fazendo com que todos sejam igualmente responsáveis pelo sucesso ou fracasso na implementação dos projetos.

Relacionada a essa questão, também foi perguntado aos servidores quais são os incentivos recebidos pela escola em que trabalham. Com relação a Escola Hilda os professores apontaram que os incentivos que a escola recebe são recursos do PDDE; Mais Educação; incentivos por meio de formação complementar de professores; e por meio de projetos e cursos. Já a diretora e uma coordenadora da escola destacaram programas e projetos vinculados ao PDDE, nas quais citaram os seguintes: Mais Educação, Bolsa Atleta, Educação Conectada, PDDE Emergencial (Covid) e Programa Saúde na Escola (PSE).

Referente a Escola Cearc um professor mencionou incentivos recebidos por meio do “PDDE Interativo”, outro citou “recursos materiais”, enquanto uma professora citou as formações continuadas e incentivos financeiros, na qual ressaltou que estes últimos são recebidos quando a escola obtém resultados satisfatórios em Língua Portuguesa e Matemática,

já um outro docente citou as formações realizadas por meio do Programa Mais Paic, enquanto a diretora mencionou recebimento de recursos do PDDE.

Já da Escola Manuel Baltazar com relação aos incentivos recebidos o diretor mencionou “recursos financeiros”. Já entre os professores da escola houve uma descrição de diversos tipos de incentivos. De acordo com um professor os incentivos recebidos pela escola são recursos voltados para melhoria da estrutura da escola, no qual cita recebimento de “aparelhos” como exemplo. Uma professora cita recebimento de “material didático” como incentivos, enquanto uma outra menciona o PDDE Interativo. Já um outro professor menciona o PDDE, sendo este, também mencionado por uma professora, que acrescenta ainda como incentivo o Programa “Educação Conectada”.

Desse modo, observando os incentivos recebidos pelas escolas percebe-se a predominância de programa e projetos promovidos pelo Governo Federal, especialmente incentivos financeiros, relacionados ao PDDE, sendo este, a principal fonte de recursos das escolas. Em menor número, são citados incentivos do Governo Estadual relacionados ao Paic, já os incentivos municipais, ou seja, de origem do governo local são mais escassos.

Como é de conhecimento de todos, as escolas públicas de ensino fundamental são prioridade do governo municipal, devendo este ser o principal mantenedor das instituições a qual é responsável. Nesse sentido, a ausência de maior suporte por parte da prefeitura pode prejudicar a efetividade do planejamento das escolas, pois conforme Falqueto *et al.* (2019), citando Meyer Junior (1988), é o orçamento que viabiliza o planejamento, devendo existir uma articulação entre eles para que as estratégias possam ser desenvolvidas com efetividade e os objetivos e as metas possam ser atingidos, pois do contrário, esses processos terão sua implementação dificultada. Isso ocorre porque “[...] a escola como organização é um sistema, um conjunto organizado de partes interdependentes que se relacionam em busca de objetivos comuns.” Assim, tais componentes da instituição escolar devem ser integrados entre si para que os objetivos sejam alcançados (BRASIL, 2006, p. 9).

Nessa perspectiva, também foi questionado aos servidores quais as principais dificuldades que a escola em que trabalham enfrenta para elaborar, implementar e avaliar seu planejamento estratégico. Da escola Hilda, um professor citou como dificuldade a “Tragédia da Pandemia”, enquanto um segundo apontou as leis como empecilho. Nas palavras de outro professor “A pior dificuldade é por em prática o plano (sic)”, enquanto outro mencionou a resistência dos alunos. Para a diretora da escola as dificuldades que a escola enfrenta em seu processo de planejamento estratégico está relacionado a dificuldade de aprendizagem por parte dos alunos, pois em suas palavras “A dificuldade de aprendizagem vem sendo um problema

bastante debatido e preocupante, [...] decorrendo de situações adversas a aprendizagem como o déficit sensorial, abandono escolar, baixa condição socioeconômica, problemas cognitivos e neurológico (sic)”. Por fim, uma das coordenadoras apontou que “No atual cenário o principal fator é o COVID”, referindo-se a atual pandemia.

No que concerne à Escola Cearc, uma professora ressaltou que as dificuldades enfrentadas pela escola estão relacionadas a verba reduzida, enquanto um outro professor afirmou que a principal dificuldade é “A desigualdade de opiniões”. Além disso, outro mencionou “A estrutura de ensino remoto” como fator de dificuldade, enquanto uma professora ressaltou que atualmente a maior dificuldade é de não ser possível a realização de encontro presencial para uma discussão coletiva e assim, planejar melhor. Ainda entre os docentes, um citou que não há dificuldade em elaborar e nem em avaliar, que as dificuldades ocorrem na implementação, muitas vezes pela “[...] falta de recursos financeiros.” “Já na visão da diretora, tais dificuldades decorrem muitas vezes “[...] da falta de interesse da família dos discentes”.

Na Escola Manuel Baltazar, com relação as dificuldades enfrentadas pela escola na elaboração, implementação e avaliação do seu planejamento estratégico, o diretor apenas citou que “Existe várias formas” (sic). Para um professor as dificuldades advêm das diferentes opiniões, enquanto uma professora aponta ser preciso “Mais ajuda financeira” e outra opina que o empecilho está “Relacionado ao abandono escolar”, já uma última professora argumenta ser por conta da pandemia.

Desse modo, observando a opinião dos servidores percebe-se que muitas dificuldades no processo estão relacionadas a pouca disponibilidade de recursos financeiros, falta de comprometimento dos pais e alunos e divergência de opiniões entre os membros durante o processo. Como explica Pereira (2016, p. 44), o planejamento estratégico trata de questões que afetam a organização como um todo, sendo assim “um processo político que envolve conflitos, poder e interesses”, e por isso sua introdução na organização enfrenta resistências, pois acarreta mudanças nas regras de estrutura e de poder.

Já com relação ao interesse dos respondentes pelos resultados das escolas nos indicadores educacionais de governo foi pedido aos servidores e aos familiares que indicassem seu nível de interesse em uma escala de 1 a 7, em que 1 significava pouquíssimo interesse e o 7 correspondia a muitíssimo interesse. Entre os servidores 86,6% (19 respondentes) responderam ter muitíssimo interesse (nível 7), dentre estes, sete são da escola Hilda, oito da Escola Cearc e quatro da Escola Manuel Baltazar. Já os que avaliaram seu interesse com nível 6 correspondem a 17,4% (4 pessoas), sendo um da Escola Hilda e três da Escola Manuel

Baltazar. Analisando a média das respostas por escola, a Escola Hilda obteve nível 6,9, a escola Cearc nível 7 e a escola Manuel Baltazar nível 6,6.

Tal questão também foi direcionada aos pais/responsáveis. Entre os 14 respondentes 35,7% das respostas (5 pessoas) concentrou-se no nível 7, entre estes, três são da Escola Hilda e dois da Escola Cearc. Já 28,6% dos respondentes indicaram um nível 6 de interesse, sendo três da Escola Hilda e um da Escola Cearc. O nível 5 foi elencado apenas por uma pessoa da Escola Hilda. O nível 4 foi apontado por 14,3% dos respondentes (dois familiares), sendo os dois referentes a Escola Hilda. O nível 3 também foi escolhido por 14,3% (duas pessoas), uma da Escola Hilda e uma da Escola Manuel Baltazar. Não houve avaliações com 1 e 2. Nesse sentido, considerando a média, a Escola Hilda obteve um nível de interesse 5,5, a Escola Cearc nível 6,7 e a Escola Manuel Baltazar nível de interesse 3.

Em suma, considerando essas questões, a Escola Cearc foi a que obteve maior nível de interesse tanto dos servidores como dos familiares, enquanto a Escola Manuel Baltazar foi a que obteve o menor nível de interesse a respeito de seus resultados pelos dois grupos.

Também foi questionado aos familiares a frequência em que eles comparecem às reuniões promovidas pelas escolas. Dos 14 respondentes, sete (50%) afirmaram que comparecem “sempre”, quatro (28,6%) responderam que “quase sempre” e três (21,4%) responderam que comparecem “as vezes”. Assim, verifica-se que metade dos pais/responsáveis participam de todos os encontros, enquanto a outra metade não comparece em todas as reuniões.

Outra questão feita aos pais foi a respeito da frequência com que eles têm oportunidade de fazer críticas ou sugestões de melhoria para a gestão da escola. Nesse sentido, sete (54%) afirmaram que sempre têm oportunidade, três (24%) responderam quase sempre, dois (14,3%) disseram as vezes e um (7,1%) afirmou que nunca tem oportunidade. Analisando essas duas questões, verificou-se, contudo, que os que sempre comparecem aos encontros promovidos pela escola são os que mais afirmaram também ter oportunidade de fazer críticas e sugerir melhorias. Desse modo, é de extrema importância que os pais/responsáveis se façam presentes nas reuniões e encontros promovidos pela escola, visto que para alterar a escola a que se tem, ou seja, mudar sua realidade, é preciso buscar “[...] a construção de uma nova escola que seja pública e popular, com processos de participação e de gestão envolvendo a comunidade” (BRASIL, 2008, p. 36).

Para obter maiores detalhes acerca da realidade das escolas e dos fatores que são importantes e influenciam em seus desempenhos, fez-se necessário realizar um diagnóstico para identificar o quanto os servidores e os familiares estão satisfeitos em relação a alguns requisitos intrínsecos das instituições. Assim, primeiramente, foi solicitado aos servidores que avaliassem

cada requisito apresentado conforme o seu nível de satisfação em uma escala de 1 a 7. De acordo com Brasil (2006), os requisitos que impactam no desempenho do aluno e da escola estão relacionados aos seguintes critérios de eficácia escolar, são eles: ensino e aprendizagem, clima escolar, pais e comunidade, gestão de pessoas, gestão de processos, infraestrutura e resultados. Dessa forma, foram apresentados 9 requisitos aos servidores relacionados a tais critérios. Ressalta-se que na escala o valor 4 é a média, o que significa que os valores abaixo de 4 tendem a pouca satisfação e os que ficarem acima tendem a maior satisfação. Um resumo desse diagnóstico nas três escolas sob o ponto de vista dos servidores encontra-se na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Nível de satisfação dos servidores com alguns requisitos das escolas

Requisitos de eficácia escolar	Nível de satisfação dos servidores		
	Escola Hilda	Escola Cearc	Escola Manuel Baltazar
Metodologia de ensino da escola	5,9	6,6	6
Aprendizagem dos alunos ao ingressarem na escola	4,8	5,9	5,4
Comprometimento dos alunos nas atividades escolares	4	5,3	5,3
Processo de aprendizagem dos alunos	4,5	5,8	5,7
Qualidade e quantidade do material didático e pedagógico	5,4	5,9	5,4
Clima escolar	5,5	6,8	6,4
Relação dos pais com a escola	4,6	5,5	5,3
Condições de funcionamento (instalações/equipamentos)	4,5	5,8	5,3
Resultados obtidos pela escola comparado aos das melhores escolas	4,9	7	5,3
Média Geral	4,9	6,1	5,6

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como observado na tabela 2, o primeiro requisito tratou sobre a metodologia de ensino adotada nas escolas, a qual refere-se aos métodos pedagógicos e estratégias de ensino que as escolas utilizam para orientar o processo de ensino e aprendizagem. Com relação a essa questão, entre os 23 servidores, cerca de 91,3% indicaram um nível de satisfação acima de 4. Destes, 52,2% responderam um nível 7 de satisfação (6 da Escola Cearc, 3 da Escola Hilda e 3 da Escola Manuel Baltazar), 34,8% indicaram um nível 6 (4 da Escola Hilda, 3 da Escola Cearc e 3 da Escola Manuel Baltazar) e 4,3% apontaram um nível 5 (1 servidor da Escola Cearc). Os que apontaram satisfações entre 2 e 3 representam juntos 8,7% (1 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar). Assim, a escola com mais servidores satisfeitos nesse quesito é a Escola Cearc, com média 6,6, logo em seguida encontram-se as Escolas Manuel Baltazar e Hilda Fradique com médias 6 e 5,9 respectivamente.

O segundo requisito referiu-se à satisfação dos servidores com relação ao nível de aprendizagem dos alunos que ingressam na escola. Nessa questão 82,6% dos respondentes mostraram níveis de satisfação acima de 4. Destes, 34,8% dos respondentes indicaram um nível 5 de satisfação (4 da escola Hilda, 3 da Escola Cearc e 1 da Escola Manuel Baltazar) 30,4% apontaram um nível 6 (3 da Escola Cearc, 2 da Escola Hilda e 2 Escola Manuel Baltazar) e apenas 17,4% indicaram o nível 7 (2 da Escola Cearc e 2 da Escola Manuel Baltazar). Ainda, o nível 3 de satisfação foi indicado por 13% (2 Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar) e o nível 4 (ponto intermediário) representa apenas 4,3% (1 servidor da Escola Manuel Baltazar). Assim, os servidores mais satisfeitos com o nível de aprendizagem dos alunos que ingressam são da Escola Cearc, que obteve média 5,9 e da Escola Manuel Baltazar, com média 5,4 enquanto os menos satisfeitos são da Escola Hilda, com média 4,8.

O terceiro quesito analisou a satisfação dos servidores com relação ao comprometimento dos alunos nas atividades escolares. Nesse quesito, 73,8% dos respondentes indicaram níveis de satisfação acima de 4. Destes, 47,8% apontaram uma satisfação de nível 5 (6 da Escola Cearc, 3 da Escola Hilda e 2 da Escola Manuel Baltazar), enquanto 13% apontaram nível 6 (2 da Escola Cearc e 1 da Escola Manuel Baltazar), 13% apontaram nível 7 (1 da Escola Hilda e 2 da Escola Manuel Baltazar), outros 13% apontaram nível 3 de satisfação (2 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar), enquanto apenas 8,7% indicaram uma satisfação de nível 2 (2 servidores da Escola Hilda). Assim, a Escola Hilda foi a que obteve menor grau de satisfação dos servidores, obtendo média 4 ante 5,3 das outras duas escolas.

O quarto quesito foi referente a satisfação dos servidores com relação ao processo de ensino aprendizagem dos alunos. Nesse aspecto, 82,5% dos respondentes mantiveram sua satisfação acima do nível 4. Destes, 39,1% indicaram um nível 5 de satisfação (4 da Escola Hilda, 3 da Escola Cearc e 2 da Escola Manuel Baltazar), 30,4% mantiveram sua satisfação no nível 6 (4 da Escola Cearc, 2 da Escola Manuel Baltazar e 1 da Escola Hilda) e apenas 13% indicaram uma satisfação de nível 7 (2 da Escola Manuel Baltazar e 1 da Escola Cearc). Entre os que estão com satisfação igual a 5, Já os que estão com satisfação de nível 6 ou 7, cinco são da Escola Cearc, quatro da Escola Manuel Baltazar e um da Escola Hilda. Desse modo, as escolas que obtiveram maior nível de satisfação foram a Escola Cearc com média 5,8 e a Escola Manuel Baltazar com média 5,7, por outro lado, a Escola Hilda obteve média 4,5.

O quinto requisito visou identificar o nível de satisfação dos servidores com relação a qualidade e a quantidade do material didático e pedagógico da escola. Nesse sentido, 73,9% dos respondentes mantiveram um nível de satisfação acima de 4. Entre estes, 34,8% indicaram o nível 7 (3 da Escola Hilda, 3 da Escola Cearc e 2 da Escola Manuel Baltazar). Outros 26,1%

indicaram um nível 6 de satisfação (3 da Escola Cearc, 2 da Escola Manuel Baltazar e 1 da Escola Hilda). Já 13% apontaram uma satisfação de nível 5 (2 da Escola Manuel Baltazar e 1 da Escola Cearc) enquanto 17,4% apontaram uma satisfação de nível 4 (4 da Escola Hilda) e 8,7% indicaram uma satisfação de nível 2 ou 3 (1 da Escola Cearc e 1 da Escola Manuel Baltazar). Assim, a Escola Cearc apresentou maior nível de satisfação, com média 5,9, enquanto as outras duas escolas obtiveram médias 5,4.

O sexto quesito abordou o clima escolar na percepção dos servidores. Nesse quesito, 95,7% dos respondentes mantiveram um nível de satisfação acima de 4. Dentre estes, 47,8% indicaram um nível 7 de satisfação (6 da Escola Cearc, 4 da Escola Manuel Baltazar e 1 da Escola Hilda), 34,8% apontaram um nível 6 (2 da Escola Cearc, 4 da Escola Hilda e 2 da Escola Manuel Baltazar), enquanto 13% apresentaram uma satisfação igual a 5 (2 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar) e apenas 4,3% indicaram uma satisfação de nível 3 (1 servidor da Escola Hilda). Desse modo, a escola Cearc e a Escola Manuel Baltazar apresentaram um clima organizacional melhor, com médias 6,8 e 6,4 de satisfação respectivamente, enquanto a Escola Hilda obteve média 5,5.

O sétimo quesito apresentado aos servidores foi a respeito da relação dos pais com a escola. Nessa perspectiva, 78,2% dos respondentes apontaram um nível de satisfação acima de 4. Os que apresentaram satisfação igual a 5 representam 39,1% (4 Escola Cearc, 3 Escola Hilda e 2 da Escola Manuel Baltazar) os com satisfação igual a 6 compreendem 34,8% (4 Escola Cearc, 2 da Escola Manuel Baltazar e 2 da Escola Hilda), enquanto 17,4% indicaram um nível de satisfação igual a 4 (2 da Escola Manuel Baltazar e 2 da Escola Hilda), já 4,3% apresentaram o nível 7 de satisfação (1 da Escola Manuel Baltazar) e também 4,3% indicaram o nível de satisfação 2 (1 servidor da Escola Hilda). Assim, os servidores das escolas Cearc e Manuel Baltazar se apresentaram mais satisfeitos, com médias 5,5 e 5,3 respectivamente, enquanto os da Escola Hilda se apresentaram menos satisfeitos, obtendo média 4,6.

Um oitavo requisito analisado foi acerca das condições de funcionamento da escola, no que se refere a situação em que se encontram suas instalações e equipamentos. A esse respeito, 78,2% apontaram uma satisfação com nível acima de 4. Destes, 39,1% indicaram uma satisfação de nível 5 (4 servidores da Escola Cearc, 3 da Escola Hilda e 2 da Escola Manuel Baltazar), a satisfação com nível 7 foi apontada por 26,1% (3 da Escola Manuel Baltazar, 2 da Escola Cearc e 1 da Escola Hilda), a avaliação com nível 6 de satisfação foi representada por 13% (2 da Escola Cearc, e 1 da Escola Hilda), enquanto as avaliações entre 1 e 3 de satisfação compreenderam juntas 13% (2 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar). Já o nível 4 representa 8,7% dos respondentes (1 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar). Assim,

nesse requisito as Escolas Cearc e Manuel Baltazar tiveram maiores níveis de satisfação dos servidores, obtendo médias de 5,8 e 5,3 respectivamente, enquanto na Escola Hilda a satisfação dos servidores foi menor, com média 4,5.

Por fim, no último quesito foi pedido o grau de satisfação dos servidores com relação aos resultados da escola em que trabalham quando comparados com os das melhores escolas. Nesse item, 78,2% apontaram uma satisfação acima de 4. Destes, 43,5% apontaram uma satisfação nível 7 (8 da Escola Cearc, 1 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar), cerca de 21,7% apontaram uma satisfação nível 6 (3 da Escola Manuel Baltazar e 2 da Escola Hilda) e 13% apontaram uma satisfação igual a 5 (2 da Escola Hilda e 1 Escola Manuel Baltazar). As avaliações de satisfação nível 3 também compreendem 13% (2 da Escola Hilda e 1 Escola Manuel Baltazar), já o nível 4 foi apontado por 8,7% (1 Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar.) Assim, a Escola Cearc foi a que obteve mais servidores satisfeitos, obtendo uma satisfação com média 7, enquanto as Escolas Manuel Baltazar e Hilda apresentaram satisfação menores, com médias 5,3 e 4,9 respectivamente.

Alguns desses critérios analisados no ponto de vista dos servidores também foram direcionados aos familiares para obter uma maior fidedignidade da situação em que as escolas aqui estudadas se encontram. Aos familiares foram apresentados 4 requisitos relacionados aos critérios de eficácia da escola. Um resumo desse diagnóstico encontra-se na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Nível de satisfação dos familiares a respeito de alguns requisitos das escolas

Requisitos de eficácia escolar	Nível de satisfação dos familiares		
	Escola Hilda	Escola Cearc	Escola Manuel Baltazar
Metodologia de ensino da escola	5,1	6,3	2
Qualidade e quantidade de material didático e pedagógico	4,5	6,7	3
Relação entre você e a escola	4,9	6,3	1
Condições de funcionamento (instalações/equipamentos) da escola	4	5,7	4
Média geral	4,6	6,3	2,5

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com a tabela 3 acima apresentada, o primeiro requisito a ser avaliado pelos familiares dos alunos das referidas escolas foi a metodologia de ensino. Nesse quesito, 57,1% dos respondentes indicaram uma satisfação acima do nível 4. Os que apontaram uma satisfação nível 7 na escala representam 50% (5 servidores da Escola Hilda e 2 da Escola Cearc); os que responderam uma satisfação de nível 5 representam apenas 7,1% (1 da Escola Cearc); enquanto os que apontaram uma satisfação de nível entre 1 e 3 representam 28,6% dos

respondentes (3 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar), já 14,3% (2 da Escola Hilda) apontaram o nível intermediário (nível 4). Assim, a Escola Manuel Baltazar foi a que obteve a menor satisfação a respeito da metodologia de ensino adotada, com média 2, enquanto as Escolas Cearc e Hilda obtiveram médias de 6,3 e 5,1 respectivamente.

O segundo item avaliado na opinião dos familiares foi relacionado a qualidade e a quantidade de material didático e pedagógico da escola. Nesse quesito, 57,2% dos respondentes indicaram uma satisfação acima de 4. O nível 7 de satisfação foi apontado por 42,9% dos familiares (4 da Escola Hilda e 2 da Escola Cearc), o nível 6 de satisfação na escala foi apontado por 14,3% dos respondentes (1 da Escola Hilda e 1 da Escola Cearc), enquanto o nível 3 de satisfação foi apontado por 28,6% (3 da Escola Hilda e 1 da Escola Manuel Baltazar) e o nível 1 foi apontado por 14,2% (2 familiares Escola Hilda). Assim, com relação ao grau de satisfação nesse quesito, a Escola Cearc foi a que obteve maior satisfação dos familiares, com média 6,7 enquanto a Escola Manuel Baltazar e a Escola Hilda tiveram médias 3 e 4,5 respectivamente.

O terceiro requisito analisado foi a respeito da relação entre os pais e a escola que os filhos estudam. Nesse sentido, 57,1% dos respondentes indicaram uma satisfação acima de 4. O nível 7 de satisfação foi apresentado por 42,9% (4 da Escola Hilda e 2 da Escola Cearc), uma satisfação com grau entre 5 ou 6 foi apontada por 14,2% (1 da Escola Hilda e 1 da Escola Cearc), enquanto as avaliações de satisfação entre 1 e 3 juntas representam 28,5% (3 da Escola Hilda e um da Escola Manuel Baltazar). Assim, no que se refere a relação dos pais com a escola, a Escola Cearc também obteve um maior grau de satisfação, apresentando média 6,3, enquanto a Escola Hilda e Manuel Baltazar obtiveram médias 4,9 e 1 respectivamente.

Por fim, o último quesito direcionado a este grupo de respondentes versou sobre as condições de funcionamento da escola, no que se refere ao grau de satisfação dos familiares com relação as instalações físicas e os equipamentos disponíveis nas escolas. Nessa perspectiva, 57,2% dos respondentes apontaram satisfações acima do nível 4. Dentre estes, 28,6% responderam ter uma satisfação equivalente a 5 (3 da Escola Hilda e 1 da Escola Cearc), uma satisfação entre 6 e 7 juntas somam 28,6% (2 da Escola Hilda e 2 da Escola Cearc), enquanto satisfações com grau 3 representam 21,4% (3 da Escola Hilda), já ponto intermediário foi apontado apenas por 7,1% (1 da Escola Manuel Baltazar). Assim, nesse quesito a Escola Cearc foi a que teve maior satisfação dos pais, obtendo média 5,7, enquanto as Escolas Hilda e Cearc tiveram menores graus de satisfação, em que cada uma obteve uma média igual a 4.

Em suma, considerando os dados analisados a partir da percepção dos servidores e dos familiares sobre as respectivas escolas verificou-se que a Escola Cearc foi a que obteve maior grau de satisfação em todos os requisitos analisados na opinião dos dois grupos, tendo

média geral de 6,1 na visão dos servidores e 6,3 no ponto de vista dos pais, o que significa que a referida escola encontra-se em uma situação bem melhor em comparação as outras duas escolas no que se refere as suas práticas administrativas e pedagógicas, estrutura física, relação com pais e alunos e resultados obtidos nos indicadores educacionais

A Escola Manuel Baltazar na visão dos servidores obteve média 5,9, enquanto no outro grupo a média foi de 2,5. Contudo, cabe aqui ressaltar que nesse último caso, apenas um familiar de aluno dessa escola respondeu ao questionário, ou seja, a opinião acerca dessa escola ficou limitada a uma única pessoa. Já a Escola Hilda foi a escola com a menor média de satisfação, tanto no ponto de vista dos servidores como no ponto de vista dos familiares, pois obteve médias 4,9 e 4,6 respectivamente. Os resultados dessa escola mostram que em alguns aspectos os respondentes não estão se sentindo muito satisfeitos, especialmente nas questões referentes ao nível de aprendizagem dos alunos ingressantes, comprometimento dos alunos nas atividades, relação entre os pais e a escola, bem como nas condições de funcionamento (instalações físicas e equipamentos disponíveis). Assim, Brasil (2006, p. 42) explica que “O não atendimento de uma característica de um dado requisito estará indicando que esse requisito também não estará plenamente atendido, o que se reflete no desempenho da escola”.

Todas as iniciativas realizadas no mundo nos últimos anos para buscar um sistema educacional eficiente, eficaz e de qualidade, têm como ponto em comum “[...] a escola como *locus* do ensino-aprendizagem e a necessidade de fortalecer sua capacidade de funcionar e ensinar”.²⁷ Nesse sentido, entende-se que para um ensino ser de qualidade, primeiramente, a escola deve conter as condições necessárias para tal. E para uma escola ser considerada de qualidade ela deve: desenvolver relações com atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos; colocar o aluno no centro das preocupações; dispor de recursos humanos (profissionais) com formação adequada e motivados; ter material escolar e didático necessário; possuir instalações em quantidade suficiente e em condições adequadas de funcionamento; participação efetiva dos pais no acompanhamento do desempenho escolar dos filhos e na avaliação da escola; e construir um clima escolar que promova o processo ensino-aprendizagem, bem como a definição e organização dos processos que contribuam com o alcance dos objetivos almejados.²⁸ Dessa forma, a escola terá um ambiente propício ao ensino-aprendizagem, favorecendo a obtenção de melhores desempenhos dos alunos e, conseqüentemente, de resultados superiores das instituições.

²⁷ *Ibidem*, p. 7.

²⁸ *Ibidem*.

4.5 ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ESCOLAS E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB

Como explicitado anteriormente, o diagnóstico organizacional sobre as escolas aqui estudadas evidenciou que na opinião da maioria dos servidores, as referidas instituições possuem um processo de planejamento estratégico completo, ou seja, com todas as etapas e elementos descritos na literatura. Contudo, ao analisar o PPP dessas escolas, nota-se a ausência de alguns elementos essenciais dentro do processo de planejamento estratégico. O quadro 5 a seguir demonstra o processo de planejamento estratégico das três escolas analisadas.

Quadro 5 – Elementos do processo formal de planejamento estratégico das escolas (continua)

Elementos	E.E.B.M Hilda Fradique Accioly
Missão	“Pretendemos nos tornar uma escola de referência pela qualidade do ensino que ministramos, pela maneira como atendemos nossos alunos e pela competência profissional de nossa Equipe”.
Visão	“Ser referência como instituição educacional de excelência em sua área de atuação, com ética e compromisso comunitário.”
Valores	-----
Análise Ambiental	Pontos fortes: Informatização da Escola; Regimento Escolar; Envolvimento da equipe docente nos projetos da escola; Bom relacionamento humano; Apoio Pedagógico; Projeto Eu sou aluno nota 10; Projeto Nas ondas da leitura; e Programa Saúde na Escola
Metas e ações (Objetivos e estratégias)	a) Envolver os pais nas atividades realizadas na escola; -Realizar palestras envolvendo os temas: drogas, DSTS, segurança, doenças epidemiológicas; -Projetos de ensino envolvendo os pais; -Realizar exposições das atividades realizadas com os alunos, em reuniões e nos conselhos de classe, fortalecendo assim ações do Grêmio Estudantil na escola; b) Incentivar o resgate de valores morais; -Promover momentos de reflexão na Unidade Escolar, tendo como apoio os equipamentos tecnológicos; -Trabalhar com filmes e músicas que desperte o respeito mútuo; -Promover trabalhos, que evidenciem as consequências de atitudes indisciplinadas e/ou infracionais; c) Elevar a qualidade do ensino aprendizagem; -Realizar projetos envolvendo as datas cívicas e comemorativas, com temas de acontecimentos emergenciais conforme a necessidade do momento; -Promover oficinas pedagógicas de aprimoramentos; -Promover grupos de estudo com o corpo docente; - Realizar sondagens; -Promover projetos de leitura, escrita e cálculos. d) Assegurar o cumprimento das Políticas Públicas; -Aplicar corretamente o sistema de avaliação; -Informar os pais/responsáveis, do método de avaliação que será aplicado em sala de aula; - Realizar o Conselho de Classe com a finalidade de assegurar o cumprimento da lei.
Metas	-----
Planos de ação	-----
Acompanhamento e avaliação	-----
Elementos	Centro Educacional de Arte e Cultura Portal da Serra – Cearc

Quadro 6 – Elementos do processo formal de planejamento estratégico das escolas (conclusão)

Elementos	Centro Educacional de Arte e Cultura Portal da Serra – Cearc
Missão	“Assegurar um ensino de qualidade e formação inicial em artes, incentivando a cultura, que venha garantir o acesso e permanência dos alunos na escola. Capacitando os no processo de transformação da sociedade cidadã.”
Visão	“Pretendemos através de uma inovação pedagógica tornar a escola atrativa em nossa comunidade, com maior responsabilidade e segurança por parte da equipe escolar, respeitando nossos alunos e pais e atendendo a todos que necessitam de nossos serviços.”
Valores	“Respeito e solidariedade pelo indivíduo, buscando uma maior integração no trabalho em parceria entre escola e comunidade.”
Análise do Ambiente	-----
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar o desempenho Acadêmico do aluno (ensino aprendizagem). - Melhorar as práticas pedagógicas da escola. - Fortalecer a participação dos pais e da comunidade na escola. - Assegurar uma formação inicial em artes: visuais, dança, música, artes dramáticas.
Estratégias	-----
Metas	-----
Plano de Ação	-----
Acompanhamento e avaliação	<p>“-As relações professor/aluno/escola/comunidade entendidas como espaço sócio-cultural da ação educativa;</p> <p>-O planejamento e a organização do tempo pedagógico expresso na forma de calendário e horários que privilegiam o tempo da ação e reflexão das atividades singulares e da ação educativa;</p> <p>-As tecnologias educacionais e os instrumentos didáticos.”</p> <p>O processo de avaliação do PPP constitui-se de três etapas: a primeira é a descrição e a problematização da realidade escolar, a segunda diz respeito à compreensão crítica da realidade escolar, e por fim, a terceira etapa, se constitui da proposição de alternativas de solução, com participação coletiva.</p>
Elementos	Escola Manuel Baltazar de Freitas
Missão	“Oferecer um ensino de qualidade baseado numa pedagogia histórico-critica que vise trabalhar a autoestima dos educandos com vistas a um processo de aprendizagem eficaz. Propiciar aos nossos alunos condições para o desenvolvimento harmonioso da aprendizagem e da construção do conhecimento.”
Visão	“Pretendemos ser uma escola reconhecida por sua organização pedagógica, pela formação integral dada aos nossos educandos, pela excelência no processo de ensino aprendizagem e pela correta atuação do professor em meio ao universo da sala de aula.”
Valores	“Afeto, respeito, solidariedade, justiça, ética, criticidade, amizade, honestidade.”
Análise do Ambiente	-----
Objetivos estratégicos	-----
Metas (Estratégias)	<ul style="list-style-type: none"> -Criar projetos voltados para uma tomada de consciência por parte dos alunos dos valores humanos até então esquecidos pela sociedade. -Intensificar o trabalho com a família para que haja um crescimento nos laços de convivência entre família e escola. -Buscar meios para se realizar uma recuperação paralela eficaz. -Desenvolver trabalhos voltados a comunicação entre os alunos, professores e demais funcionários da escola. -Estabelecer regras de convivência na escola e fazer com que os alunos a respeitem. -Integrar ao máximo o aluno a escola com vistas ao desenvolvimento de um processo ensino-aprendizagem eficaz.
Planos de Ação	-----
Acompanhamento e avaliação	Permanente consulta informal; Avaliação bimestral das atividades e metas propostas; Seminários; Realização de encontros periódicos para estudo, avaliação e reformulação do Projeto Político Pedagógico.

Fonte: adaptado dos PPPs da Escola Hilda... (2019), Cearc (2009) e Escola Manuel... (2009).

Dessa forma, ao observar o quadro 5 verifica-se que no que se refere a missão e a visão, todas as escolas possuem uma definição escrita desses elementos. Contudo, as definições das escolas são longas e genéricas. Dessa forma, é importante destacar que a definição da missão deve ser única, clara, sucinta e objetiva, sem generalizações. Já a visão deve permitir a instituição de forma clara o que deve ser mudado para seu alcance, devendo seu enunciado ser claro, objetivo, inspirador e desafiador. Assim, a missão e a visão devem evidenciar para qualquer pessoa de dentro ou fora da escola, o que ela é e o que pretende fazer em um único parágrafo (BRASIL, 2006).

Já com relação aos valores observou-se que duas escolas possuem, enquanto o de uma outra encontra-se implícito. Nesse sentido, é importante ressaltar que os valores são noções que orientam e inspiram os sujeitos nas atividades e relações no cotidiano da escola²⁹, ou seja, indica o que deve e o que não deve ser feito pelos seus membros. Assim, sua ausência gera impacto sobre o comportamento de todos na organização.

Com relação a análise do ambiente interno e externo, observou-se a deficiência desse elemento pelas escolas, visto que apenas a Escola Hilda apresentou um indicio superficial dessa análise, pois tem descrito apenas seus pontos fortes. Nesse sentido, Giacobbo (1997) destaca que o planejamento estratégico depende grandemente da realização de uma análise adequada do ambiente, pois uma interpretação ou julgamento da realidade da organização de forma inapropriada pode interferir na adoção da estratégia adequada. Desse modo, a não realização da análise ou sua realização incompleta impossibilita as instituições de reduzir o impacto dos efeitos negativos e fortalecer/aproveitar os fatores positivos.

A respeito dos objetivos estratégicos, constatou-se, conforme o quadro 5, a existência explícita desse elemento apenas no PPP da Escola Cearc. Já no PPP da Escola Hilda os objetivos estão descritos sob a designação de metas, nesse sentido, percebe-se que há uma confusão entre objetivos estratégicos e metas nessa instituição, enquanto isso, no plano da Escola Manuel Baltazar, as metas descritas configuram-se como estratégias.

Nessa perspectiva, ressalta-se que os objetivos estratégicos são os alvos que a escola quer alcançar, indicando as poucas áreas em que seus esforços devem se concentrar para atingir um desempenho superior, sendo seu enunciado de natureza qualitativa. Por outro lado, as metas especificam os resultados a serem atingidos para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos, tendo seu enunciado conteúdo quantitativo e mensurável a respeito do que se pretende fazer para satisfazer as necessidades dos interessados. Já as estratégias decorrem dos objetivos

²⁹ *Ibidem.*

estratégicos, sendo a fase em que se avalia e se decide os caminhos a serem percorridos para alcance dos objetivos estratégicos, tendo assim, uma descrição de natureza qualitativa que são convertidas em metas e definições de responsabilidade (BRASIL, 2006).

Assim, considerando tais características, os PPPs das escolas não possuem metas definidas, além disso, os objetivos e estratégias estabelecidos podem não corresponder as necessidades reais da instituição, visto que tais elementos decorrem principalmente da interação da unidade com seu ambiente, e como observado anteriormente, as instituições não especificaram sua realidade interna e externa.

Outro ponto que chama atenção é a ausência do plano de ação no planejamento das três escolas. Segundo Giacobbo (1997), os planos são resultado do processo de planejamento, por meio deles o produto do planejamento é consolidado, pois ele orienta a utilização dos recursos da organização, sendo essencial para seu controle e direção. Para Brasil (2006), o plano de ação detalha as metas em ações, devendo cada meta possuir um plano de ação específico, que deve incluir prazo, responsável, resultado esperado, indicador, custos e quem financia.

Ainda considerando os aspectos formais do planejamento estratégico das escolas, verificou-se que na etapa de acompanhamento e avaliação do plano, duas escolas apresentaram algumas especificações de como deve ser feito o monitoramento da execução do que foi planejado, enquanto uma não especificou tais mecanismos. Além disso, como destacado anteriormente, as escolas não possuem um plano de ação para por em prática o que foi planejado. Nesse sentido, surge um questionamento de como é realizada esse acompanhamento e avaliação pelas escolas, já que de acordo com Brasil (2006), essas etapas ocorrem somente após a conclusão da elaboração do planejamento e da implementação de seus planos. Dessa forma constata-se que sem plano de ação não há acompanhamento, avaliação e controle do que foi planejado, pois não há como controlar aquilo que não está previsto.

Além disso, de acordo com os servidores, as escolas fazem uso do BSC e do mapa estratégico como instrumentos de monitoramento e controle do planejamento. Contudo, ao contrário do que foi afirmado por eles, nos PPPs não foram encontrados indícios da utilização desses métodos. Nesse sentido, a ausência desses elementos faz com que a organização tenha dificuldades em identificar suas estratégias, bem como implementá-las, visto que tais ferramentas auxiliam na comunicação e alinhamento entre todas as partes de interesse. Além disso, tal aspecto evidencia a falta de conhecimento dos servidores, especialmente dos gestores acerca das ferramentas e técnicas do processo de planejamento estratégico, sendo isso, prejudicial a gestão dos processos das escolas e aos seus desempenhos. Dessa forma, considerando as fragilidades existentes no processo de planejamento estratégico das escolas, é

oportuno afirmar que tais planos são ineficazes no que se refere ao alcance de objetivos e metas, o que implica grandemente nos seus resultados, e conseqüentemente no desempenho das escolas nas avaliações educacionais, pois “Na ausência de informação pertinente, os desvios não poderão ser corrigidos quando necessário” (BRASIL, 2006, p.171).

Nessa perspectiva, ressalta-se que oficialmente as escolas possuem apenas a formalização do plano, ou seja, o planejamento estratégico das referidas escolas conta apenas com a etapa da elaboração, sendo esta, ainda bastante limitada, visto que há a ausência de elementos importantes no processo. Em outras palavras, as escolas preparam seus planos, mas não os executam, sendo assim, também não fazem o controle das ações, objetivos e metas estipuladas, visto que não foi identificado mecanismos efetivos de controle para avaliação e acompanhamento do que foi planejado. Além disso, como já ressaltado, tais documentos referem-se a realidades passadas das escolas. Assim, considerando o modo como os planejamentos das escolas são elaborados e utilizados evidencia-se que eles não são utilizados como instrumento de gestão voltados para a obtenção de melhores resultados, caracterizando-se como sendo um planejamento funcional.

Já que segundo Lück (2000, p. 9) “Planejar não basta. É preciso ter um enfoque adequado sobre o planejamento.” Assim, em sua opinião, o planejamento funcional refere-se ao planejamento praticado com base na visão fragmentada da realidade organizacional, focando categorias limitadas, de modo isolado, desconsiderando a dinâmica social, ou seja, os atores ligados direta ou indiretamente a instituição escolar, caracterizando-se dessa forma, como um planejamento normativo, que é aquele plano geralmente considerado apenas um documento burocrático, sendo utilizado meramente para formalização e legitimação das ações, e não com o intuito de melhorar os processos de gestão.

Agindo dessa forma, as escolas ficam sem o total controle de seus processos e resultados, acabando por agir no momento que os fatos ocorrem, ou seja, no imprevisto e imediatismo. De acordo com Lück (2000, p. 9), essa forma de administrar é limitada em seu alcance, pois tais ações podem reforçar ainda mais o problema a qual quer se resolver, resultando “[...] no reforço da síndrome de ‘apagar incêndios’, com todo desgaste inútil e frustrante de energia, tempo e recursos que provoca”. É nesse sentido, que o planejamento estratégico desponta como uma ferramenta essencial, pois conforme Silva *et al.* (2013, p. 93), “O planejamento estratégico é uma variável importante para qualquer tipo de organização, tendo sua importância evidente também no âmbito da administração pública.”

Assim, Freitas de Jesus (2015) explica que o planejamento estratégico escolar surge com o objetivo de promover mudanças na estrutura dessas instituições, auxiliando-as a definir

sua identidade, a estabelecer metas, revisar-se regularmente, a checar os erros e corrigir os desvios que possam ter ocorrido, já que, por tal processo ser dinâmico e contínuo no funcionamento da escola, ele não deve ser encarado como uma resposta exigida pelas normas do governo, mas sim como uma resposta ao surgimento dos desafios impostos pela sociedade.

Assim, um dos principais desafios é melhorar o desempenho dos alunos nos indicadores educacionais, especialmente no Ideb, que é o principal mecanismo de acompanhamento da qualidade da educação básica no Brasil. Como explicado anteriormente, o Ideb é um indicador composto a partir de outras duas dimensões: o fluxo escolar (taxa de aprovação) conforme o Censo Escolar e média das notas dos alunos no Saeb (proficiência em Língua Portuguesa e Matemática) (INEP, 2020a). Nesse sentido, serão apresentados aqui os resultados das Escolas Hilda, Cearc e Manuel Baltazar no Ideb nas etapas finais (9º ano), bem como os resultado da cidade de Guaiuba e Sobral, e Ceará e Brasil para fins comparativos.

Tabela 4 - Ideb observado e metas projetadas nos anos finais do ensino fundamental

Escola	Ideb observado ³⁰								Metas projetadas								
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Hilda	2,1	3,1	2,4	3,4	4,1	4,2	4,9	4,7	2,2	2,4	2,7	3,2	3,6	3,9	4,2	4,5	
Cearc						3,3	5,2	6,2						3,5	3,8	4,0	
Manuel Baltazar		2,4	2,9	2,8	3,7	4	3,7	4,6		2,5	2,7	3	3,4	3,6	3,9	4,1	
Esferas municipal, estadual e federal																	
Guaiuba	2,6	2,8	2,9	3,3	3,7	3,9	4,2	4,6	2,6	2,7	3	3,4	3,8	4	4,3	4,6	
Sobral					5,8	6,7	7,2	6,9					6	6,2	6,4	6,6	
Ceará	2,8	3,3	3,6	3,9	4,1	4,5	4,9	5,2	2,8	3	3,3	3,6	4	4,3	4,6	4,8	
Brasil	3,1	3,4	3,6	3,8	3,8	4,1	4,3	4,5	3,1	3,3	3,5	3,9	4,3	4,6	4,9	5,1	

Fonte: INEP (2020a).

Como pode ser observado na tabela 4, as escolas analisadas no presente estudo vêm conseguindo atingir a meta estipulada pelo Inep nos anos finais do Ensino Fundamental. Contudo, observando o histórico das escolas entre 2007 e 2019, verifica-se que, com exceção da Escola Cearc, as Escolas Hilda e Manuel Baltazar vêm apresentando pouca melhora entre os anos das avaliações, as vezes aumentando apenas um décimo na média, ou até mesmo obtendo média inferior a uma outra nota obtida em anos anteriores. Além disso, considerando a última avaliação realizada, em 2019, as Escolas Hilda e Manuel Baltazar obtiveram médias 4,7 e 4,6 respectivamente, sendo inferior às médias do estado (5,2) e da cidade de Sobral (6,9). Nesse

³⁰ Os resultados marcados em azul referem-se ao Ideb que atingiu a meta.

sentido, os resultados dessas escolas, de modo geral, se assemelham com os do município em que se encontram, que possui média 4,6. Ademais, os resultados dessas escolas também refletem os resultados das escolas públicas municipais de ensino fundamental (anos finais) do Brasil, as quais juntas obtiveram média geral de 4,5 em 2019.

Com isso verifica-se, que tais resultados são insatisfatórios, ou seja, demonstram uma educação ainda sem qualidade. Já que, conforme a OCDE, um sistema é considerado de qualidade quando atinge média 6, pois este é o parâmetro dos países desenvolvidos. Assim, para que as escolas melhorem continuamente seus resultados, é necessário que cada unidade estabeleça estratégias e metas próprias com base em suas necessidades, especialmente metas voltadas para melhoria dos resultados em Língua Portuguesa e Matemática.

Para isso, uma gestão escolar organizada e eficiente é fundamental, pois é uma das variáveis ativas que influencia no processo de desempenho da instituição (FREITAS DE JESUS, 2015). Assim, para uma escola obter resultados superiores é necessário que haja uma colaboração recíproca entre diversas variáveis, ou seja, todos os fatores internos ou externos que influenciam nos resultados da instituição devem ser cuidadosamente gerenciados. Dentre as três escolas analisadas, a Escola Cearc é a que possui a maior média no Ideb (6,2). Apesar de seu planejamento estratégico possuir ausência de elementos importantes, tais como análise ambiental e plano de ação, seus resultados ainda são bem superiores aos das outras duas escolas.

Tal cenário pode ser explicado a partir do diagnóstico organizacional feito com os servidores e familiares, pois a referida escola foi a que teve mais avaliações positivas em relação a alguns elementos importantes dentro do processo escolar. Os resultados mostraram que nessa escola os servidores estão mais satisfeitos com os alunos, pais, metodologias e clima escolar, enquanto os pais dos alunos dessa escola se mostraram mais comprometidos e interessados na vida escolar dos filhos, pois foram os que mais compareceram as reuniões e encontros promovidos pela escola. Daí, a junção desses fatores culmina em um desempenho superior, contribuindo para um ensino de qualidade e para a melhoria da educação do município.

Contudo, considerando o caso dessa escola é importante ressaltar que, mesmo uma escola sendo de qualidade, acreditar que manter seu gerenciamento como vem sendo feito ultimamente, isto é, burocraticamente e sem utilização de técnicas e ferramentas de gestão, tendo seu funcionamento gerido por meio de um conjunto de normas e procedimentos definidos fora de suas atribuições, é como renunciá-la ao fracasso (BRASIL, 2006). Em outras palavras, uma escola com bons resultados deve sempre gerir e obter controle sobre suas variáveis, pois somente assim ela irá ter capacidade de contornar as mudanças e influências do ambiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi de estudar a temática do planejamento estratégico no setor público, especificamente no âmbito das escolas públicas de ensino fundamental II, visto que essas instituições são responsáveis pela instrução e formação dos cidadãos como pessoas críticas e conhecedoras de seus direitos e deveres, sendo assim, estritamente relacionadas com o desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos. Assim, a boa condução das escolas é de grande importância na administração pública, pois a educação é a base primordial para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária, sendo, portanto, oportuno e adequado a essas instituições adotar em seus processos de gestão práticas e ferramentas que promovam a eficiência e eficácia de suas atividades.

Para além disso, escolheu-se esta temática também por existir poucos trabalhos científicos acerca do planejamento estratégico no setor público, especificamente no âmbito escolar, as quais limitam-se geralmente ao ponto de vista dos gestores das instituições. Logo, abordar o processo de planejamento estratégico em escolas públicas, especialmente no âmbito local, tornou-se extremamente necessário e uma excelente oportunidade de pesquisa. Desse modo, frente a esses aspectos, ressalta-se que a presente pesquisa foi direcionada as principais partes interessadas das escolas analisadas nesse estudo, isto é, dirigiu-se a pesquisa a todos os diretores, coordenadores pedagógicos, secretários escolares e professores das três escolas em questão, bem como a alguns familiares dos alunos em cada escola.

Haja vista que neste trabalho, considerou-se a construção do planejamento estratégico como uma construção democrática e coletiva, ou seja, de todos aqueles que influenciam em seus resultados ou são impactados por ele. Assim, o presente trabalho foi direcionado pela seguinte questão: as escolas públicas de ensino fundamental II da sede do município de Guaiuba formulam e executam o planejamento estratégico como instrumento de gestão voltado para resultados? Com isso, buscou-se identificar as etapas e os elementos do processo de planejamento estratégico das escolas, bem como se dá a participação dos servidores e familiares nos processos de tomada de decisão das instituições.

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa foi diagnosticar e analisar o planejamento estratégico nas escolas, desde a preparação para sua aplicação, planejamento, execução e controle. Dado a este objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos para seu alcance: fazer um diagnóstico organizacional das escolas e identificar as etapas do processo do planejamento estratégico; verificar, sob a percepção dos respondentes, fatores que podem dificultar o processo de elaboração, execução, acompanhamento e controle do planejamento

estratégico; e avaliar o processo de planejamento estratégico das escolas e relacionar aos seus respectivos desempenhos no Ideb.

Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, constatou-se que os referidos objetivos supracitados foram alcançados. Sob este prisma, no diagnóstico realizado constatou-se segundo a concepção dos servidores, que as referidas escolas possuem todas as etapas e elementos do processo de planejamento estratégico, ou seja, constitui-se de preparação, planejamento, implementação, acompanhamento e controle, sendo compostos pela missão, visão, valores, análise do ambiente, objetivos, estratégias, metas, indicadores, planos de ação e mecanismos de acompanhamento e avaliação como o BSC e o mapa estratégico.

Contudo, verificou-se que os servidores em sua maioria não participaram da preparação desses elementos presentes no PPP da escola em que trabalham, sendo esta também, a realidade dos pais/responsáveis pelos alunos das referidas escolas. Com relação aos servidores, foi constatado que muitos não participaram em razão de não fazerem parte do quadro de funcionários da escola quando o PPP foi elaborado, evidenciando assim, uma alta rotatividade desses profissionais e também que o PPP não foi revisado e atualizado para este ano letivo. Por outro lado, os familiares não participaram, segundo eles próprios, por não terem sido convidados pelos gestores. Porém, os resultados também mostram que a maioria dos pais não comparecem as reuniões e encontros promovidos pelas escolas, o que evidencia uma relação pouco saudável entre os pais e as escolas em questão.

Além disso, no que se refere aos fatores que influenciam as instituições e podem dificultar o processo de elaboração, execução e controle do planejamento estratégico das escolas, sob o ponto de vista e atitudes dos servidores e familiares, observou-se que todas as escolas recebem incentivos dos governos no âmbito municipal, estadual e federal. Todavia, evidenciou-se que as escolas recebem mais incentivos do Governo Federal, do que dos governos estadual e municipal, já que os incentivos recebidos pelas escolas mais mencionados pelos servidores foram incentivos financeiros e projetos oriundos do PDDE.

No entanto, em relação as principais dificuldades que as escolas enfrentam para elaborar, executar e avaliar seus planos na opinião dos próprios servidores, a ausência de recursos financeiros foi o fator mais apontado dentre outros diversos problemas, como divergência de opiniões, pandemia, descompromisso de pais e alunos e dificuldade em pôr em prática o plano. Também, verificou-se pouca satisfação dos professores e diretores com o nível de aprendizagem dos alunos ao ingressarem na escola, com o comprometimento dos estudantes nas atividades, com seu processo de aprendizagem, relação dos pais com a escola e com as

condições de funcionamento (estrutura das instalações e equipamentos) das escolas, sendo também semelhante a opinião dos familiares.

Por último, avaliando o PPP das escolas, atestou-se que as referidas instituições possuem um planejamento estratégico, sendo, contudo, de certo modo, incompleto. Constatou-se que os PPPs das escolas se encontram desatualizados, pois não foram preparados pelos atuais diretores das escolas, sendo tais documentos referentes aos anos de 2009 (Escolas Cearc e Manuel Baltazar) e 2019 (Escola Hilda), sendo, portanto, tais documentos decorrentes de gestões passadas, não refletindo a realidade atual das referidas instituições de ensino. Além disso, viu-se também que os referidos documentos não contêm todos os elementos e etapas do processo de planejamento estratégico. Já que na análise dos documentos constatou-se a ausência de elementos essenciais, como valores, análise ambiental, uso da matriz SWOT, metas claras, planos de ação e mecanismos e instrumentos de controle e avaliação efetivos. Desse modo, considerando as respostas e opiniões dos entrevistados, evidencia-se que há uma grande dificuldade em fazer planejamento nas instituições estudadas.

Assim, nessa situação as escolas encontram-se totalmente desorientadas acerca dos fatores que podem impactar seus resultados, e conseqüentemente seus desempenhos nos indicadores educacionais, visto que as Escola Hilda Fradique e Manuel Baltazar ainda possuem resultados insatisfatórios e ainda distantes da média 6, quando passa a se considerar como um ensino de qualidade e a nível dos países desenvolvidos de acordo com a OCDE.

Portanto, atingindo-se o objetivo geral e a questão-problema norteadora desta pesquisa, observou-se, de acordo com os resultados encontrados no diagnóstico, que as escolas de ensino fundamental II da sede do município de Guaiuba não elaboram e executam seus planejamentos estratégicos como instrumento de gestão voltado para resultados, estando seus processos voltado mais para o aspecto do planejamento funcional, ou seja, um planejamento que é encarado como normativo e burocrático, feito apenas para cumprir normas e legislação do governo, e não com o intuito de melhorar a gestão e o desempenho das escolas. Já que apesar de terem um documento formalizado com elementos do planejamento estratégico, verificou-se que as referidas instituições não o executam na prática, havendo ainda, certo desconhecimento dos gestores acerca das técnicas e ferramentas da área administrativa.

Em suma, os resultados aqui alcançados permitiram concluir que o planejamento estratégico no setor público, especialmente no âmbito educacional municipal, ainda se encontra bastante limitado, tanto no que se refere ao seu processo de preparação e elaboração, quanto em sua execução e controle. Isso implica dizer, que nas instituições da esfera pública o processo de tomada de decisão não se respalda em um planejamento para realização das ações necessárias,

sendo ainda frequente a prática do imediatismo e do improviso na resolução dos problemas. O que se configura como características de organizações com sistemas burocráticos, e não gerenciais, que primam pela eficiência e eficácia dos resultados.

Contudo, ressalta-se aqui o reconhecimento das limitações desta monografia, visto que se tratou de um estudo de caso de apenas três escolas de ensino fundamental II de uma determinada região do município em questão, sendo, portanto, seus dados não generalizáveis. Além disso, a aplicação do questionário foi realizada a distância, utilizando-se o *WhatsApp* como instrumento, o que impactou o retorno das respostas de boa parte dos servidores das escolas. No entanto, o tema abordado na presente pesquisa trouxe novas contribuições para o campo científico da Administração Pública, visto que o estudo foi realizado em um município onde ainda não havia sido estudado a temática, inovando ainda, ao considerar a opinião de diretores, coordenadores, professores e pais como elementos importantes do processo de planejamento estratégico escolar, não se concentrando apenas no ponto de vista dos gestores, como é frequente nos estudos e pesquisas realizados sobre o planejamento estratégico nas escolas.

Por fim, o presente estudo cumpriu o seu propósito final como estudo exploratório e descritivo, contribuindo com novas descobertas para uma área ainda pouco estudada e específica, no caso, o processo de planejamento estratégico em escolas públicas de ensino fundamental, considerando-se a opinião de pessoas diretamente ligadas a realidade e contexto das instituições. Assim, este trabalho é útil e relevante para a gestão escolar e para a secretaria de educação do município, ainda que não esgota o tema, ratifica a sua importância, além de dar norte para a decisão de implantar o BSC nas escolas do município de Guaiuba. Nesse sentido, a presente pesquisa não teve o intuito de esgotar a temática em si, mas sim de contribuir com novas pistas e enfoques sobre a discussão do planejamento estratégico no setor público, especialmente no contexto escolar.

Nessa perspectiva, coloca-se aqui sugestões de novos estudos incluindo também escolas de ensino fundamental I, bem como a opinião dos alunos, que são a principal razão de existência das escolas. Também se sugere realização de estudos relativos a outras temáticas que influenciam no ambiente escolar, tais como liderança, comunicação, clima organizacional, motivação e inovação, bem como estudos sobre políticas públicas no âmbito local voltadas para a área da educação e fomento da qualidade do ensino na escola pública para uma melhor compreensão dos fatores que interferem no desempenho dessas instituições.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP. Brasília: ENAP, 1997.
- ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- ALMEIDA, Paulo Roberto de. A experiência brasileira em planejamento econômico: uma síntese histórica. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). **Planejamento e Orçamento Governamental** – Coletânea. vol. 1. Brasília: Enap, 2006, cap. III, p. 193-228. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/807>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. In: **Economia empresarial /Fae Business School** (Coleção Gestão empresarial). Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002, cap. 3, p. 27-38.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 174 p.
- ANSOFF, H. I. *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO, Herton Ellery; CODES, Ana; UDERMAN, Leonardo. **O Ideb como instrumento de gestão para uma educação de qualidade**: a educação brasileira vista pelas lentes do Ideb. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2019. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9236/1/TD_2474.PDF. Acesso em: 01 jul. 2021.
- BANCO MUNDIAL. **Alcançando um nível de educação de excelência em condições socioeconômicas adversas**: o caso de sobral. *s.l.*, World Bank, 2020a. 36 p. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/pdf/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.
- BANCO MUNDIAL. **Fazendo a educação dar certo**: o sucesso do Ceará e Sobral nas reformas educacionais para a alfabetização universal. *s.l.* World Bank, 2020b. 15 p. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/678571593599867479/pdf/Getting-Education-Right-State-and-Municipal-Success-in-Reform-for-Universal-Literacy-in-Brazil.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2021.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, dez/2004-fev/2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>. Acesso em: 03 abr. 2020.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011. 406 p.

BARZELAY, M. **Studying the News Public Management**. The New Public Management. University of California Press, p.1-13, 2001.

BITENCOURT, Marlucci Freitas. Implantação do balanced scorecard como instrumento para avaliação de desempenho na gestão estratégica dos municípios: um estudo de caso na prefeitura municipal de Criciúma. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO, 2., 2010, Criciúma. **Anais...** Criciúma: UNESC, 2010. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/seminariocsa/article/view/1409/1336>. Acesso em: 19 jul. 2020.

BORGES, Djalma Freire. ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35. n. 4, p. 63-76, Jul./Ago. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397/4982>. Acesso em: 06 fev. 2020.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **GeCont: Revista de Gestão e Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p.173 – 182, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 29 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. FNDE/DIPRO/FUNDESCOLA. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3. ed. Brasília, DF, 2006. 206 p. Disponível em: ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf. Acesso em: 23 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar** / Luiz Fernandes Dourado. 3. ed. atual. e rev. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2008. 88 p. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192. Acesso em: 08 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. **O que é o PDE Escola**. Brasília, DF, [2016?]. Disponível em: <http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/o-que-e-pde-escola>. Acesso em: 29 jul. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, DF, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 03 abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, DF, v. 50, n. 4, out./dez. 1999. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2030/1/RSP%201999%204.pdf>. Acesso em: 03. abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do estado patrimonial ao gerencial. *In*: PINHEIRO; WILHEIM; e SACHS (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo, SP: Cia. das Letras, 2001, p. 222-259.

BRYSON, J. M.; ROERING, W. S. **Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector**. Journal of the American Planning Association, 1987.

CANÁRIO, R. **O que é escola?: um olhar sociológico**. Porto: Porto Ed., 2005.

CEARC...**Proposta pedagógica**. Guaiuba, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CFA. **Índice de Governança Municipal: Guaiuba Desempenho**. Disponível em: https://igm.cfa.org.br/dimensao/MjY2NzM=/Mw==#dimension2_3. Acesso em: 13 de maio 2021.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. 166p. Disponível em: https://brasil.campusvirtualsp.org/sites/default/files/Livro_Planejamento_Estrategico.pdf. Acesso em: 06 fev. 2020.

DALCORSO, Claudia Zuppini. O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor escolar de escola pública. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO, ENDIPE, 16., 2012, Campinas. **Anais...** Campinas: FE/UNICAMP, 2012. Disponível em: <http://endipe.pro.br/ebooks-2012/3531d.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2020.

DANTAS, Larissa Martins; MARINHO, Iasmin da Costa. Bons resultados no Ideb em dez municípios cearenses: superando metas. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL EM AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, 5., Fortaleza, 4-6 nov. 2010. **Anais...** Fortaleza: Imprece, 2010. p. 2450-2458. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/38059/1/2010_eve_lmdantasicmarinho.pdf. Acesso em: 13 abr. 2021.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. **Public Administration**, v. 87, p. 892-909, 2009.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ENAP. O método balanced scorecard (BSC). *In. Gestão da estratégia com uso do BSC*. Brasília, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1890/1/M%c3%b3dulo_3_GESTAO_BSC%281%29.pdf. Acesso em: 10 jul. 2021.

ENDEAVOR. Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa. In: ENDEAVOR. **Estratégia e Gestão: Artigos**. [S. l.], 15 jan. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/entenda-matriz-swt/>. Acesso em: 29 jan. 2021.

ESCOLA HILDA...**Projeto político-pedagógico**. Guaiuba, 2019.

ESCOLA MANUEL...**Projeto político-pedagógico**. Guaiuba, 2009.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>. Acesso em: 11 fev. 2020.

FALQUETO *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 02, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 abr. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 272 p.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013. 256 p.

FONSECA, Marília. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a04v2361.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

FREITAS, Pamela Félix. Escolas com alto e baixo rendimento no Ideb: estudo comparativo entre quatro escolas no interior do Ceará. *In. CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO*. 3., Zaragoza, 14-17 nov. 2012. **Anais...** Zaragoza: Anpad, 2012. p.1-16. Disponível em: https://anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/PamelaFelixFreitas_res_int_GT2.pdf. Acesso em: 15 fev. 2021.

FREITAS DE JESUS, Osvaldo. Do Projeto Político-Pedagógico - PPP - ao Planejamento Estratégico Escolar – PEE. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional-Regae**. Santa Maria, v. 4, n. 8, p. 7-16, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/17081/pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

GARCIA, Angélica Gonçalves. **Projeto político pedagógico na escola pública: estratégia e cultura organizacional**. São Paulo, 2015. Dissertação (mestrado), Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26112015-103717/publico/AngelicaGarcia.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2020.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas. **SIMPEP**, 13, 2006, Bauru, SP, Brasil, 6-8 nov. 2006. **Anais...** Disponível: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/165.pdf. Acesso em: 18 jul. 2020.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, p. 73-107, out./dez. 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/60>. Acesso em: 15 maio 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GOLDEMBERG, Diana; BACALHAU, Priscila; LAUTHARTE JUNIOR, Ildo José. **Parcerias com incentivos podem melhorar escolas de baixo desempenho?** Evidências do estado do Ceará. World Bank: s.l. [2020?]. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/509941616141843380/pdf/Can-Peer-Mentoring-Coupled-with-Incentives-Affect-School-Turnaround-Evidence-from-Ceara-State-in-Brazil.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2021.

GONÇALVES, Raquel Garcia; PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; BARBOSA, Francisco Vidal. Planejamento Estratégico: quando o discurso da guerra e da empresa invade a administração pública. **Reuna**, v. 14, n. 1, p. 29-43, 2009. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/260/240>. Acesso em: 11 fev. 2020.

GREENLEY, Gordon E. **Does strategic planning improve company performance?** Long Range Planning, v. 19, n. 2, Apr, p. 101-109, 1986.

HOOD, C. Public Management for All Season? **Public Administration**, n. 69, p. 3-19, 1991.

IBGE. **Cidades@:** Panorama. Rio de Janeiro: 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/panorama>. Acesso e 05 jul. 2021.

IBGE. **Cidades@:** Guaiuba. Rio de Janeiro: 2020a. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/guaiuba/panorama>. Acesso em: 13 abr. 2020.

IBGE. **Produto Interno Bruto (PIB).** Rio de Janeiro: 2020b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 04 jul. 2021.

INEP. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb):** Metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, estados, municípios e escolas. Brasília: [2007?]. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/menu_do_professor/o_ideb/Ideb_Projecoes.pdf. Acesso em: 26 maio 2020.

INEP. **Ideb.** Brasília: 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 10 maio 2021.

INEP. **Censo Escolar.** Brasília: 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>. Acesso em: 28 jun. 2021.

INEP. **Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica 2019:** resumo técnico [recurso eletrônico]. Brasília: 2021. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resultados_indice_desenvolvimento_educacao_basica_2019_resumo_tecnico.pdf. Acesso em: 23 jun. 2021.

IVO, Alessandra de Assis Oliveira; BARBOSA, Flávia de Oliveira. Balanced Scorecard: uma adaptação na administração pública. **Ideias e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 89-96, set/2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/9764/4267>. Acesso em: 19 maio 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 348 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KICH, Juliane Ines Di Francesco *et al.* Planejamento estratégico em universidades. *In:* COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata [s. n.], 2010. 9 p. Disponível em: <https://repositório.ufsc.br/handle/123456789/96962>. Acesso em: 02 abr. 2020.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE/ FGV**, v. 9, n. 4, p.1045–1065, dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/07.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**, n. 19, p. 8-13, 19 abr. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf. Acesso em: 12 abr. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARCOVITCH, J.; RADOSEVICH, R. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 24-39, 1978.

MASSARONI, Iracema Fernandes; SCAVARDA, Annibal José Roris Rodriguez. Gestão de Serviços em Bibliotecas Públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 1, p. 4-16, 10 abr. 2015. Disponível em: www.periodicos.usp.br/incid/article/view/89002/96243. Acesso em: 19 abr. 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2010. 264 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 328 p.

MARCELINO, G.; MATIAS-PEREIRA, J.; BERBERT, C. O. Gestão estratégica em ciência e tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal. In: MENDONÇA, G. M. **Estudos contemporâneos em organização e gestão**. São Luiz: Editora Universidade Estadual do Maranhão, 2008. p. 111-148.

MARZALL, Luciana Figuera *et al.* Implementação da gestão estratégica pela perspectiva do *balanced scorecard*. **Revista Espacios**, v. 37. n. 07, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n07/16370724.html>. Acesso em: 18 jun. 2021.

MESQUITA, Silvana. Os resultados do Ideb no cotidiano escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 76, p. 587-605, jul./set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/DHVVFfMhgyRqNkK7ddQrnBj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2020.

MEYER JUNIOR, A. Considerações sobre o planejamento universitário: mito e realidade. In: FINGER, A. P. (org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Santa Catarina: NUPEAU/UFSC, 1988.

MINAYO, Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes 2002.

MINAYO, Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Conheça o PDDE Interativo: uma ferramenta de planejamento da gestão escolar**. Brasília: 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/conheca-o-pdde-interativo-uma-ferramenta-de-planejamento-da-gestao-escolar>. Acesso em: 05 ago. 2021.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MIZRAHI, Saul Eliahú; CANEN, Alberto G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, v. 20, n. 74, p. 27-50, jan./mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/fH7hsmvfj6GRSjYPrdbDTVt/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

MORAIS, L. F. M. de. **Planejamento estratégico digital**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro de. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2405/2197>. Acesso em: 03 abr. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Pedro Henrique de. **A visão dos diretores sobre a gestão estratégica na escola pública: esboço teórico do *balanced scorecard* e mapa estratégico no setor público**, 2017. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-02052017-110207/publico/PedroHenriquedeOliveiraDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 23 maio 2020.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**, 2014. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11825. Acesso em: 23 jan. 2020.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 141 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. 168 p.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Educ. bras.**, Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007. Disponível em: <http://cefort.ufam.edu.br/tainacan/wp-content/uploads/tainacan-items/823/1177/Planejamento-estrat%C3%A9gico-como-instrumento-de-gest%C3%A3o-escolar-C%C3%A1tia-Perfeito.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Denis Alcides Rezende. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 2 ed. revis. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn & Affonso, 2004.

SERRA, Fernando A. Ribeiro *et al.* **Gestão estratégica das organizações públicas**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010. 132 p.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2007. 131 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez., 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3833/2607>. Acesso em: 08 dez. 2019.

SILVA, Flávia de Araújo e; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 49, n. 6, p. 1401-1427, nov./dez. 2015. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56591/pdf_33. Acesso em: 03 abr. 2020.

SILVA, Wânia Cândida da *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3437>. Acesso em: 08 dez. 2019.

SOARES, J. F. Ideb na lei? Simon's Site. 2011.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a05v15n5.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020.

STEINER, George A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.

TEIXEIRA, Janssen Edelweiss Nunes Fernandes. **Análise da relação entre a certificação de dirigentes escolares e a implementação do planejamento estratégico nas escolas da rede pública estadual baiana**, 2006. Dissertação (mestrado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: [//repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8878/1/999.pdf](http://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8878/1/999.pdf). Acesso em: 11 fev. 2020.

TERRA, Fábio Henrique Bittes; FERRARI FILHO, Fernando. A hipótese de fragilidade financeira aplicada ao setor público: uma análise para a economia brasileira no período 2000-2009. **Revista Economia**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 497-516, set./dez. 2011. Disponível em: http://www.anpec.org.br/revista/vol12/vol12n3p497_516.pdf. Acesso em: 01 jun. 2020.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2019.

VENTURA, Katia Sakihama; SUQUISAQUI, Ana Beatriz Valim. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ac/v20n1/1678-8621-ac-20-01-0333.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 90 p.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação básica: política e gestão da escola**. Brasília: Liber Livro, 2009. 220 p.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Construindo uma história de colaboração na educação: a experiência do Ceará. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1075-1093, out/dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/cYncg7cCPSdryYqTvcpjRTg/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Nome da aluna: Edna Léia Santos de Lima
E-mail: ednaleia.santos19@gmail.com
Orientador: Professor Dr. João Coelho da Silva Neto
E-mail: joao.coelho@unilab.edu.br
Curso: Administração Pública - Presencial
Endereço: Rua Jose Franco de Oliveira, s/n, CEP.: 62.790-970, Redenção - Ceará - Brasil
Telefone: + 55 (85) 3332.6101

Prezado(a) colaborador(a).

Esta pesquisa tem por objetivo diagnosticar e analisar o planejamento estratégico nas escolas, desde a preparação para sua aplicação, planejamento, execução e controle. Este questionário auxiliará a estudante na elaboração de seu Trabalho de Conclusão Curso (TCC). Para isso, todos os diretores(as), coordenadores(as), secretários(as), professores(as), assistentes administrativos e pais/responsáveis pelos alunos(as) das escolas estudadas estão sendo convidados a fazer parte da pesquisa. Não é preciso identificar-se, os dados e as informações coletadas serão utilizados exclusivamente para os fins desta pesquisa. Além disso, esta pesquisa não apresenta nenhum risco e sua participação é voluntária, para tanto, você não receberá nenhum tipo de pagamento por participar da pesquisa. No entanto, ressalta-se que sua colaboração e participação poderão trazer benefícios para o desenvolvimento da educação do município por meio da melhoria dos resultados das escolas. Na esperança de poder contar com sua valiosa contribuição, adianto meus agradecimentos.

Redenção, 30 de março de 2021.