



UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
PROGRAMA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PNAP
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PAULO RICARDO PEREIRA NUNES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA
EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA MUNICIPAL
DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.**

Piquet Carneiro – CE

2022

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA
EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA MUNICIPAL
DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof. M.a. Jacqueline Rios.
Fonteles Albuquerque

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

Nunes, Paulo Ricardo Pereira.

N972p

Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para eficácia organizacional. um estudo de caso da escola municipal de ensino fundamental pingo de gente de Piquet carneiro -Ce / Paulo Ricardo Pereira Nunes. - Redenção, 2022.
54f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientadora: Prof. Me. Jacqueline Rios. Fonteles Albuquerque.

1. Ferramentas. 2. Gestão. 3. Educação. 4. Planejamento Estratégico. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA
EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA MUNICIPAL
DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Data de aprovação: ____/____/____

Conceito: _____

M.a. Jacqueline R. F. Albuquerque

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Me. Heber José Teófilo de Moura

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos, e quantos anos! Quase não acaba! E pela paciência nas horas de surto!

As amigas Fabiana e Gilmara, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho. Por suportarem junto comigo, os 05 anos mais longínquos de nossas vidas.

Ao meu companheiro Vitor, pelos puxões de orelha quando eu só queria ver *Game Of Thrones*, era só um episódio.

A Excelentíssima Secretaria de Educação, Cultura e Desporto de Piquet Carneiro, por contribuir para esta pesquisa, junto à coleta de dados.

Aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado. Em especial Prof. M.a. Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

E obrigado a mim, por não ter desistido de tudo na primeira semana!

RESUMO

O gestor público, tem como desafio incorporar pesquisa, ciência e tecnologia nas práticas de gestão, tendo como pano de fundo, a necessidade de sempre estar em busca de estratégias criativas e inovadoras. Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta estratégica de gestão escolar, pois, guia o gestor orientando-o na realização de seu trabalho e decisões, como forma, de tornar os objetivos tangíveis e efetivos. O estudo caracteriza-se quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa, quanto à natureza, como uma pesquisa básica, quanto aos objetivos, como um estudo descritivo, quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, é também um estudo de caso, pois foi realizado uma investigação, com os gestores da Escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente, é uma pesquisa de campo, pois foi desenvolvida, por meio de aplicação de um questionário, aplicado de forma digital, pelo *google forms*, para as gestoras da escola. A presente pesquisa tem como objetivo verificar como é realizado o planejamento estratégico da Escola Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro – CE, que se apresentou aberta ao uso das ferramentas de gestão para a eficácia escolar. Segundo as gestoras entrevistadas, a escola faz uso de tais ferramentas, entre elas a Matriz SWOT e o método BSC (Balanced Scorecard), bem como o uso do Planejamento Estratégico. Assim diante da problemática sobre a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, para eficácia escolar, é possível evidenciar que as gestoras entrevistadas reconhecem a contribuição do planejamento estratégico como braço direito na condução de uma gestão eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Ferramentas; Gestão; Educação; Planejamento Estratégico

ABSTRACT

The public manager has the challenge of incorporating research, science and technology into management practices, against the background of the need to always be in search of creative and innovative strategies. Thus, strategic planning is a strategic school management tool, as it guides the manager in carrying out his work and decisions, as a way of making the objectives tangible and effective. The study is characterized in terms of approach, as a qualitative research, in terms of nature, as a basic research, in terms of objectives, as a descriptive study, in terms of procedures, it is a bibliographical research, it is also a case study, as it was. An investigation was carried out with the managers of the Escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente, it is a field research, as it was developed, through the application of a questionnaire, applied digitally, by google forms, for the school managers. This research aims to verify how the strategic planning of the Escola Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro - CE is carried out, which was open to the use of management tools for school effectiveness. According to the managers interviewed, the school makes use of such tools, including the SWOT Matrix and the BSC (Balanced Scorecard) method, as well as the use of Strategic Planning. Thus, faced with the issue of the importance of strategic planning as a management tool for school effectiveness, it is possible to show that the interviewed managers recognize the contribution of strategic planning as a right arm in conducting efficient management.

KEYWORDS: Tools; Management; Education; Strategic planning

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Gestão Estratégica na escola pública	12
2.2. Planejamento Estratégico	15
2.3. Utilização de ferramentas de gestão para tomada de decisão e melhoria da eficácia escolar	24
2.4 Ferramentas gerenciais utilizadas pela gestão pública	26
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	36
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 Perfil dos Entrevistados	37
4.2 Opinião dos respondentes em relação a perspectiva 01 – Planejamento estratégico na gestão escolar	39
4.3 Opinião dos respondentes em relação a perspectiva 02 – Benefícios das Ferramentas de gestão para o planejamento estratégico	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
5.1 Limitações	44
REFERÊNCIAS	45
ANEXO – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	48
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	52

1. INTRODUÇÃO

As organizações, sejam públicas ou privadas, estão passando por profundas transformações e ajustes, como forma de se adequarem às expectativas da sociedade visto que, são características marcantes da sociedade atual, a velocidade das mudanças, impulsionadas pela globalização e avanços tecnológicos. Assim, é importante destacar a relevância de pensar a organização de forma mais estruturada, com instrumentos que, ao serem implementados, resultem em um instrumento de gestão escolar, capaz de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado e direcionando a instituição a efetivar seus objetivos (PERFEITO,2007).

Quando as informações são produzidas e gerenciadas pelos gestores de forma efetiva, ele de forma indireta, está representando a sociedade, princípios que todos os cidadãos deveriam carregar, pois, baseia-se em um dos fundamentos que diz respeito às suas ações como cidadãos. Desta maneira, o indivíduo posto na sua realidade econômica, histórica, dentre outros aspectos, segundo Cely e Sobreira (2011, p. 117), “deve ser o núcleo de toda a atuação administrativa, pois é imperioso que a função pública e as relações havidas entre cidadão e Administração Pública se humanizem”.

Para Martins Júnior (2010), quando as organizações se organizam de forma efetiva, ela produz mais solidez e transparência, contudo, não consiste apenas na informação à sociedade a respeito do que a Administração Pública executa, planeja ou realiza, mas também, como forma de explicação da sua atuação, avaliação e performance rente aos atores escolares.

A gestão pública deve ser conduzida com rigor técnico e transparência, seja por razões legais, éticas, morais ou políticas pois, é necessário garantir que todos os atos públicos possam ser verificados e corrigidos e que as melhores soluções possam ser tomadas.

Os cidadãos estão exigindo cada vez mais dos seus governantes, visto que, é necessário buscar formas de sanar as dificuldades que se estendem em todas as direções, passando pela infraestrutura geral e finalizando com o funcionamento e atendimento dos órgãos públicos.

O planejamento estratégico escolar é, portanto, uma das ferramentas mais eficazes dos gestores escolares, possibilitando que ele seja mais atuante no meio da administração pública e faça sua atuação seja objetiva, confiável e de qualidade, ao acesso, à compreensão e aos canais totalmente abertos de comunicação (ALÓ, 2009).

As ferramentas de gestão são técnicas e modelos usados para aprimorar processos e melhorar o desempenho organizacional, facilitando o trabalho administrativo e estratégico. Neste sentido, as ferramentas de gestão contribuem para que haja organização interna, obtendo resultados satisfatórios, criando ideias e assim desafiando o gestor público a acompanhar esta evolução e assim reorganizar os processos de gestão.

Portanto, o gestor público tem como desafio incorporar pesquisa, ciência e tecnologia nas práticas de gestão, tendo como pano de fundo, a necessidade de sempre estar em busca de estratégias criativas e inovadoras. Desta forma, possibilitará menores índices de problemas sociais e assim, contribuirá para melhorias contínuas, como por exemplo, o desafio do desenvolvimento sustentável. Diante do exposto, pergunta-se: qual a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, para eficácia escolar?

Esta pesquisa justifica-se por analisar a importância do planejamento estratégico para a Gestão Pública, como forma, de demonstrar a acessibilidade do orçamento e despesas públicas e seus atos administrativos à sociedade. E também, proporcionar uma chance de os gestores reconhecerem os pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades do negócio, como forma a contribuir com o município de Piquet Carneiro, por meio, do desenvolvimento de métodos para aumentar os níveis de eficiência e efetividade dos atos administrativos.

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar como é realizado o planejamento estratégico da Escola Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro – CE. E como objetivos específicos pretende-se: a) apresentar as ferramentas de gestão utilizadas pela Escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro – CE. b) verificar os benefícios da utilização das ferramentas de gestão para a eficácia do planejamento estratégico da Escola Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro - CE.

Os gestores de todos os setores e esferas administrativas precisam colocar o tema 'Planejamento estratégico' entre suas prioridades, não apenas para atender às exigências do mercado e sociedade, mas também, como instrumento de aproximação entre a Administração Pública e a população e pelo fato de que, tendo conhecimento do negócio de forma clara e precisa, é possível entender melhor às demandas e estabelecer prioridades para atendê-las, além de mostrar também os desafios enfrentados pela gestão pública escolar.

O estudo se torna relevante pelo conhecimento da aplicação de ferramentas e modelos administrativos de gestão no gerenciamento de uma instituição pública e como eles contribuem para a transparência na execução das políticas de educação e pela necessidade de maior aprofundamento nos estudos sobre o tema, principalmente, no que tange, à eficácia das ferramentas para o gerenciamento do plano estratégico escolar.

A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho caracteriza-se quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa; quanto à natureza, como uma pesquisa básica, quanto aos procedimentos, como uma pesquisa bibliográfica, é também, um estudo de caso, pois será realizado uma averiguação quanto aos procedimentos de gestão aplicados na Escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro-CE. É um estudo de campo pois, foi utilizado um questionário, destinadas aos gestores público da escola, composto por 07 perguntas para a perspectiva 1 – Ferramentas de Gestão e Planejamento Estratégico e 04 perguntas para a perspectiva 2 – Benefícios das Ferramentas de Gestão para o Planejamento Estratégico, com base na escala *Likert*, comumente utilizada em pesquisas de opinião, onde ao responderem, os respondentes pormenorizar o seu nível de concordância.

O trabalho foi estruturado, tirando a introdução, da seguinte forma: Referencial Teórico, está subdividida em subseções, em que: 2.1 Gestão Pública Estratégica; 2.2 Planejamento Estratégico 2.3 Ferramentas estratégicas utilizadas pela Gestão Pública.; 2.4 Utilização de Ferramentas de Gestão para tomada de decisão e melhoria da eficácia escolar. A seção 3 diz respeito aos procedimentos metodológicos. E a seção 3, utilizada para apresentação da metodologia, a seção 4 destinada à análise e à discussão dos dados, a seção 5 as considerações finais, a seção 6, limitações da pesquisa e a seção 7, recomendações para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1– GESTÃO ESTRATÉGICA NA ESCOLA PÚBLICA

A gestão pública é uma área diversa na qual entram os campos ligados à Administração, Economia e Gestão para a sociedade, demonstrando-se como um elemento muito importante de investigação. Segundo Ferreira (1999), gestão é o ato de gerir, administrar. Administrar é governar, reger, ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para obterem-se determinados resultados.

Corroborando, Guimarães (2000) afirma que, os gestores públicos devem agir de forma mais estratégica para buscar o crescimento em todas as frentes. Nesse contexto, a Gestão Pública tem como desafio transformar estruturas burocráticas, hierárquicas, que tendem a ser insulares, em organizações empreendedoras holísticas e flexíveis. Ou seja, os modelos de gestão precisam se adaptar às mudanças.

Portanto, diante das várias contextualizações, no que tange mundo, a Gestão Pública encontra-se em um ambiente revolucionário, ou seja, vivenciando mudanças nos padrões burocráticos, necessitando assim se alinhar dentro dos padrões de uma gestão atualizada e produtiva, ou seja, que gere resultados satisfatórios, como forma de, corresponder às demandas dos mais variados públicos.

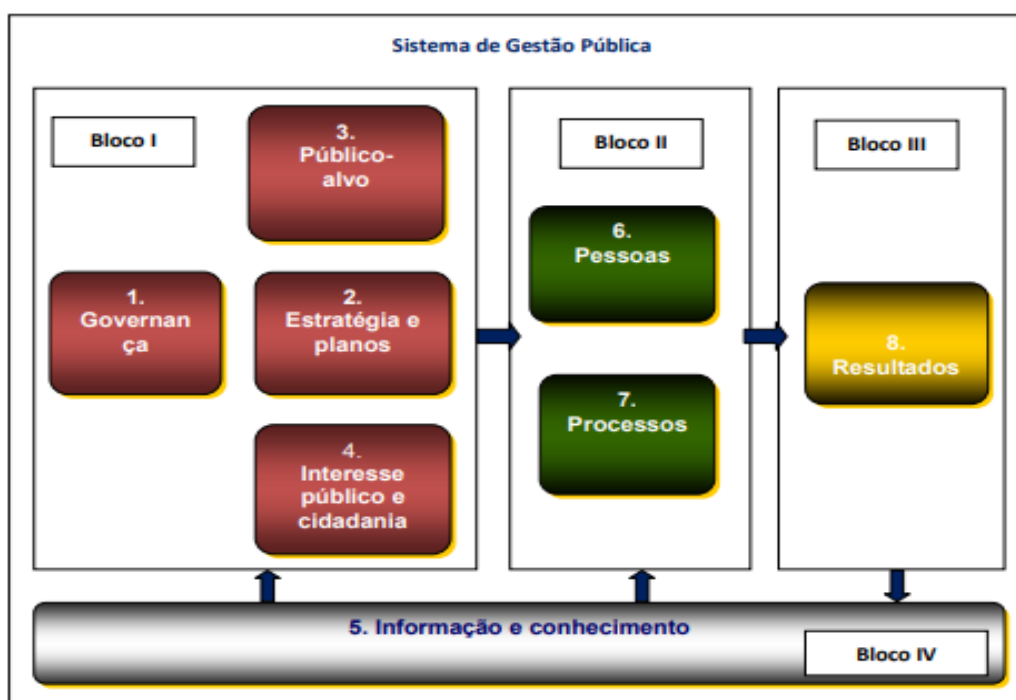
Assim, existem vários métodos dos gestores escolares trabalharem seus níveis de desempenho. Mediante essa premissa, o próprio Governo Federal criou o Programa “GesPública” que é vinculado ao órgão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, atual Ministério da Economia, que está direcionado a realizar a avaliação da gestão e praticar a melhoria contínua das organizações públicas (BRASIL, 2009).

Diante disso, para “fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública, muitas práticas e sistemas de informações gerenciais são adotados como forma de contribuir e alargar a capacidade de gerir seus processos de acordo com as determinações da Constituição Federal. Assim, para ajudar no desenvolvimento do modelo de gestão pública, diante dos desafios,

a Secretaria de Gestão Pública – SEGEPE do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, em articulação com as Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Secretaria de Orçamento Federal – SOF, Secretaria do Patrimônio da União – SPU e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI, publica o Modelo de Excelência em Gestão Pública, referenciado nos valores e fundamentos consignados, especialmente, nas disposições da Constituição Federal Brasileira e no ordenamento legal, que orientam e delimitam as formas de funcionamento e organização da Administração Pública (BRASIL, 2014).

Tal proposta, usa como âncora, a criação de um Modelo de Excelência em Gestão Pública que é sustentado pelo princípio de que, uma administração pública tem que ser efetiva. (BRASIL, 2014).

Assim, o Sistema de Gestão Pública “pode ser representada graficamente como um sistema constituído por oito dimensões integradas e interativas” (BRASIL, 2014), conforme exibido na **Figura 1**



Fonte: BRASIL (2014)

Assim, o modelo de gestão pública precisa ser,

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) que orienta as organizações na busca de transformações no âmbito da gestão e avalia o desempenho dessas organizações públicas. O MEGP é formado por oito critérios que se dividem em quatro principais blocos, a saber: bloco I denota-se a fase de planejamento constituído de 4 critérios: Liderança, Estratégia e Plano, Cidadãos e Sociedade; bloco II denota-se a fase de execução constituído de 2 critérios: Processos e Pessoas; bloco III denota-se a fase de controles constituído de 1 critério: Resultados; bloco IV denota-se a fase de inteligência da organização constituído de 1 critério: Informações e Conhecimento. (BRASIL, 2009, p. 29-30)

Assim, a excelência da gestão pública pressupõe a adoção de ferramentas, métodos e instrumentos de gestão que possam servir de alicerce para elevar os padrões de desempenho e qualidade em todas as suas dimensões (BRASIL, 2014), portanto, planejar estrategicamente torna-se uma condição *sine qua non* para quaisquer modelos de negócio, e a escola não é diferente.

Embora relativamente novo, o Programa Nacional de Administração Pública e Desburocratização (GesPública), através do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e das reformas nacionais da década de 1990, tem hoje as características de política pública e uma “massa crítica” adequada à dimensão e aos desafios do país.

A adoção do modelo de excelência deu um grande salto à medida que o programa do setor público vai ao encontro da experiência já empreendida pelo setor privado. Em 1997, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) e a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) permitiu o engajamento inicial com padrões de excelência em gestão e deu os primeiros passos na adaptação da abordagem para o setor público.

Quatro marcos caracterizaram a evolução do GesPública, conforme ilustração da **Figura 2:**

Figura 2 - Marcos da evolução do GesPública

1990...	1996...	2000...	2005...
Sub Programa da Qualidade e da Produtividade da Administração Pública	QPAP Programa da Qualidade e da Produtividade na Administração Pública	PQSP Programa da Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Gestão de Processos	Gestão e Resultados	Qualidade do Atendimento ao cidadão	Gestão por resultados orientada para a cidadão

Fonte: BRASIL, 2009, P. 7.

Diante do exposto, a qualidade da gestão pública deve ser centrada no cidadão e se desenvolver em um espaço constitucional definido pelos princípios da individualidade, legalidade, moralidade, transparência e eficiência.

Assim, é eminente a importância de a gestão escolar trabalhar de forma estratégica, pois, as instituições de ensino, estão infiltradas neste cenário de transformações, muitas deles, imprevisíveis e desafiadores. Portanto, para encarar os problemas advindos desse quadro que se modifica continuamente, os gestores escolares estão usando de forma exponencial o planejamento estratégico (PERFEITO, 2007).

2.2– PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para uma gestão eficaz é necessário planejar de forma a estabelecer diretrizes que possam orientar todos os atores organizacionais. Segundo Lück (2000, p. 6),

O planejamento é um processo que, ao considerar a realidade, sempre complexa dinâmica e contraditória, é efetivado de modo dinâmico, pelo pensamento interativo entre diferentes dimensões, em vista do que não deve ser praticado linearmente, isto é, uma etapa e um aspecto de cada vez, e de modo estanque. Deve haver um processo interativo entre suas próprias etapas, a fim de que ele possa corresponder à natureza da realidade social sobre a qual age [...]

O planejamento estratégico é uma ferramenta de orientação gerencial escolar e funciona como uma bússola que orienta a tomada de decisão, segundo Lück (2000 p. 2),

[...] não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está “apagando incêndios”, isto é, de estarem “sempre correndo atrás do prejuízo” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que “não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar”. Esta forma de administrar por crise é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade

Para a autora, sem o planejamento, os gerentes, geralmente, se sentem confusos sobre a necessidade de planejar e, como resultado, ficam para trás em um mundo hipercompetitivo. Assim, quando se pensa em planejamento estratégico, é necessário eliminar a ideia das ações, desenvolvidas pelas organizações, que focam exclusivamente em controle de gastos, ou seja, se o orçamento sair conforme o planejado, permite ao gestor visualizar cenários futuros para prever situações impostas pelo mercado.

Assim, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão pois possibilita pensar no futuro de forma programada e racional, a partir das definições dos objetivos, estratégias e recursos.

Para Kwasnick (1981, p.153), “o planejamento estratégico é a atividade em que os gestores analisam as condições atuais para atingir os objetivos futuros, ou seja, a forma como as organizações devem proceder para atingir seus objetivos”.

Para Colombo (2004), o “planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”. Assim, o planejamento estratégico é um processo de gestão que visa formular objetivos organizacionais, então os relacionamentos devem

ser considerados entre o ambiente interno e externo da organização e seu desenvolvimento esperado, ou seja, nada é mais do que fixar pensamentos que não produzem resultados positivos porque é na implementação dessas ideias que a organização obtém a melhor estratégia.

Em outro entendimento, Bateman (2006, p. 121) afirma que “o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para decidir sobre metas e estratégias de longo prazo”, nessa perspectiva, entende-se que o propósito do planejamento estratégico é prever o futuro da organização a médio e longo prazo, ou seja, consiste em saber o que será implementado e como será implementado. Isso é fundamental para o sucesso da organização, e a responsabilidade pelo planejamento recai principalmente sobre a alta administração, dado o nível de decisões necessário. Nesse sentido é possível afirmar que as instituições de ensino, a cada dia, procuram se ajustar cada vez mais às necessidades do negócio, o que muitas vezes espelha a sustentabilidade da instituição de ensino (MEYER, 1991).

Para Bryson (1995), um modelo de planejamento estratégico, deve considerar a filosofia institucional; estrutura institucional; missão e valores institucionais; analisando ambientes; pensamento estratégico; implementação do projeto e seu *feedback*. Corroborando, Arguin (1988), considera que "o modelo ideal de planejamento estratégico é que por meio de certos entendimentos da instituição seja possível identificar as relações entre eles e principalmente os ambientes institucionais de integração".

Em comparação, hoje pode-se identificar instituições decadentes com conceitos tradicionais e ultrapassados, com enormes problemas de gestão, engolidos pelos concorrentes e onde gestores de formação deste perfil não conhecem ou ignoram os conceitos básicos do exercício: planejamento, estratégia, competitividade e diagnóstico. Esses conceitos, amplamente utilizados em princípios de gestão, quando devidamente aplicados, são fundamentais para a prática de gestão institucional, onde vemos:

2.2.1- Planejamento

O planejamento consiste em definir, analisar e estruturar os objetivos de uma organização em direção ao que se pretende alcançar, levando em consideração as políticas e os recursos disponíveis da organização, atuando nos níveis estratégico, tático e operacional. Nessa perspectiva, o planejamento pode ser compreendido como um guia orientado, racional e sistemático que ajuda na “tomada de decisão sobre os objetivos e atividades que um indivíduo ou grupo e até mesmo uma unidade de trabalho ou organização” e como será sua implementação no futuro (BATEMAN, 2006, p. 117).

Essa definição fica muito clara quando consiste na definição de metas, onde faz os dirigentes educacionais pensarem sobre os objetivos da instituição de ensino e oferece a possibilidade de analisar a estruturação desse objetivo, considerando as condições políticas e econômicas que determinam o futuro de instituições de ensino.

2.2.1 – Estratégia

Por definição, podemos concluir que a estratégia inclui um conjunto de definições e decisões que orientam as atividades da organização, mobilizando as instituições para construir seu futuro nas condições de um cenário ampliado, ou seja, é um caminho escolhido ou maneira que é considerada suficiente para atingir os desafios estabelecidos de forma diferenciada e inigualável.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “estratégia empresarial é um plano mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos”. Porém, ainda segundo os autores, os resultados sustentáveis desejados, as organizações devem planejar de forma contínua e cada vez mais inovadoras e disruptivas e como resultado, mais competitividade e sobrevivência para as instituições.

2.2.2 – Competitividade

A competitividade está diretamente relacionada ao processo competitivo, mas instituições de ensino não podem excluir fatores que são muito importantes em mercados competitivos, tais como: alto desempenho organizacional; gestão excelência e *know-how*, principalmente o comprometimento com os *stakeholders*, sempre visando levar em consideração as necessidades e expectativas dos clientes e mercados que no nosso caso seriam pesquisadores e concorrentes.

Pensando em estratégia e competitividade, a formação de gestores deve quebrar as barreiras e malefícios empresariais de gestores ultrapassados/distribuídos que utilizam técnicas tradicionais que resultam em resultados de curto prazo para quebrar este paradigma de conceito isolado na atual administração.

2.2.3 – Diagnóstico Estratégico

Essa é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, pois a análise realizada mostra e diagnostica (e esse diagnóstico deve conter detalhes) a situação atual da instituição. De acordo com a definição, pode-se concluir que o diagnóstico estratégico é a identificação da situação atual, ou seja, a situação da instituição de ensino, considerando suas atividades comerciais, missão, princípios, análise do ambiente em que sua competitividade se encontra.

Para analisar e entender melhor a situação atual da instituição, devemos abordar e considerar questões muito importantes ao analisar um diagnóstico estratégico, como: definição do negócio; missão, princípios; análise dos ambientes (internos e externos), competências competitivas; visão; perspectiva equilibrada; objetivos estratégicos; indicadores de Meta; e consistência e Aprovação.

Negócios

Nos negócios, é muito importante que você entenda profundamente os pontos fortes competitivos da instituição e alcance dos principais benefícios acadêmicos (clientes) todos os dias. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 2) afirmam que "uma visão empresarial mostra uma imagem da organização no momento de realizar seus objetivos futuros". Nesta etapa de definição, além de identificar os pontos fortes da instituição, é necessário descobrir os pontos fracos da organização através dos

pontos fracos e traçar meios de ação para esses pontos fracos, para que sejam a base para a preparação de atividades planas.

Missão

De acordo com o conceito de missão de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56), a "declaração de missão - mercado de uma organização inclui aspectos de realização da visão comercial". A missão é o horizonte sobre o qual a instituição educativa projeta o seu futuro, porque existe, onde o líder educativo deve responder às seguintes questões ao preparar a missão: Quem somos nós enquanto instituição educativa? Por que existe? Quais são as necessidades que satisfazem a demanda?

Confrontado com essa questão, Bateman (2006, p. 125) declara que o "objetivo principal de uma tarefa é o escopo das atividades da organização". Todo diretor de educação deve considerar, ao preparar a missão institucional, que a missão não deve ser geral, mas objetiva e específica, focando exclusivamente no negócio da instituição de ensino, que neste caso é especificamente "educação". Essa tarefa deve ser amplamente discutida entre os professores e, uma vez definida, levada ao conhecimento de todos os outros educadores.

Princípios

Os princípios são responsabilidades da instituição de ensino, que orientam as estratégias, decisões e atividades da instituição de ensino, ou seja, podemos dizer que é uma cartilha das atividades e realizações da instituição que é apresentada em seu Planejamento Geral. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 8)

Análise do Ambiente

A análise do ambiente leva em consideração, variáveis competitivas e tendências importantes que afetam o desempenho das instituições, o que permite a previsão de riscos e oportunidades. Nesta fase, o formador deve considerar dois

ambientes na sua análise: externo e interno; com as seguintes propriedades refletivas:

Ambiente Externo - *Ameaças e Oportunidades*: Nesta análise, o gestor deve considerar o cenário externo e identificar tudo o que está próximo e afeta diretamente os negócios da faculdade. Diante disso, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) afirmam que o diagnóstico estratégico visa "identificar indicadores de tendência, avaliar o ambiente de negócios, desenvolvimentos industriais, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos". Devemos analisar cuidadosamente as ameaças potenciais, especialmente em relação aos nossos concorrentes e ao mercado. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 8)

Ambiente interno - *pontos fortes e fracos*: Após refletir sobre o ambiente externo, o próximo passo é refletir internamente sobre nós mesmos (nossa escola) e identificar nossas fraquezas e potenciais. Esta é uma excelente oportunidade para o gestor educacional fazer análise de desempenho e reflexão sobre a oferta da empresa, principalmente para saber se o que é feito (fazendo) na instituição de ensino está alinhado com a missão e visão da própria instituição de ensino. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 8)

Competências Competitivas

Segundo Colombo (2004), "a competência não é um estado, mas um processo de mudança e melhoria contínua que consiste na mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes e sua motivação adequada". Nesta interessante consulta, podemos concluir que a qualificação é uma das excelentes oportunidades para criar efetivamente condições atrativas para conquistar novos investigadores (clientes) e torná-los fiéis atendendo às expectativas criadas.

Visão

Esta é uma explicação do que foi alcançado para o futuro da instituição qual é o desejo e propósito da direção da instituição de ensino, ou seja, onde ela quer chegar. Bateman (2006, p. 125) afirma que "a visão estratégica vai além da missão, promovendo uma perspectiva sobre os rumos da empresa" e o que a organização pode se tornar. Esta visão deve ser uma lufada de ar fresco para todos os professores, uma ponte que orienta o compromisso educativo em prol de um futuro alcançável a educação de alunos.

Perspectiva Equilibrada:

Para Kaplan (2004), uma perspectiva equilibrada deve levar em conta:

Finanças: Cada instituição de ensino possui uma situação financeira única que pode ou não direcionar esforços para redução de custos, manutenção, crescimento rentável e sustentável e alta lucratividade. A maioria dos líderes educacionais despreparados comete o grave erro de entender que o planejamento estratégico de longo prazo deve ser desenvolvido apenas para alimentar o plano orçamentário da instituição, o que não é o caso. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 10)

Tecnologia: é um dos grandes aliados das instituições de ensino, desde que utilizados de forma correta, que é um dos aspectos que mais afetam a gestão da educação, seja em ambiente escolar ou administrativo, pois não deve ser apenas tecnologia levada para a escola, é a educação que deve ser levada para a sociedade por meio da tecnologia. No entanto, são necessários treinamentos e capacitações adequados para esses fins tecnológicos, porque de nada adianta ter as melhores e mais inovadoras tecnologias sem pessoal capacitado para utilizá-las. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 10)

Objetivos Estratégicos

Esses são os entregáveis que estão diretamente relacionados à visão e perspectivas da instituição, que servem de referência para a implementação de todos os processos. Depois de traçados os objetivos estratégicos, o próximo passo é traçar as medidas estratégicas antes dos planos de ação, que separam os pontos onde o planejamento estratégico é alcançado. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 11)

Indicadores de Meta

Não basta que nos engajemos no planejamento estratégico, devemos criar indicadores de desempenho que alimentem nossa análise de implementação, ou *outputs (feedback)* que mostrem os resultados alcançados e os comparem com os resultados esperados em nossa análise. Esses indicadores são dados numéricos que medem o desempenho dos processos de atendimento prestados pela instituição de ensino como um todo. Se o líder educacional não medir os resultados, ele nunca saberá ao certo se alcançou os resultados esperados e as metas alcançadas, principalmente em relação à qualidade da educação dos alunos, o que pode ser um fator chave. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 11)

Consistência e Aprovação

Após todo esse trabalho de planejamento estratégico, é importante que o gestor educacional obtenha a aprovação formal da alta administração da escola após todos os documentos serem elaborados e encaminhados para aprovação. Assim, alcança-se a participação e comprometimento de todas as instituições no planejamento estratégico. (GODOY & MACHADO, 2011, p. 12)

Cabe considerar, que para a execução de uma boa gestão estratégica, os gestores escolares deverão utilizar ferramentas de gestão, como forma de apoiar, de

forma racional, suas decisões e melhorar o controle de todos os processos organizacionais.

2.3 - UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÃO E MELHORIA DA EFICÁCIA ESCOLAR

O processo de tomada de decisão pode ser complicado, e no ambiente escolar, não é diferente, isso porque, lidar com pessoas não é das tarefas mais fáceis, principalmente em uma rotina repleta de tarefas, prazos e objetivos pré-determinados. Segundo Libanêo (2008, p. 102):

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação entre professores, alunos e pais.

No entanto, é perfeitamente possível reajustar estratégias e simplificar esse processo para que seja sempre feito da forma mais eficiente, trazendo os melhores resultados para todos os envolvidos. O desenvolvimento da liderança democrática e a conquista da identidade da gestão escolar democrática depende da aliança entre todos os profissionais, juntamente com a gestão do cotidiano da escola e o estudo ainda mais complexo da gestão com razão, não com razão sentimental, “[...]é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática” (FREIRE, 1996, p. 39).

Como cada decisão que se toma afeta diretamente nossos resultados, bem como todo o ambiente em que vivemos, podemos concluir o quanto é importante ter uma compreensão clara do que é o processo decisório e como fazê-lo de forma eficaz. Conforme LIBÂNEO (2008)

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe

escolar e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto do diretor (LIBÂNEO, 2008, p. 128).

A tarefa desta forma estrutural é, portanto, tentar garantir que a missão, metas, objetivos, indicadores, estratégias e suas atividades sejam direcionadas e bem definidas em todas as etapas, onde todos possam entender e compreender claramente o real papel e primam pelos resultados programados, onde são medidos, valorizados e todos reconhecidos. Os efeitos e as manifestações do ambiente e, conseqüentemente, as decisões tomadas na organização têm uma dimensão de alcance a longo ou a curto prazo. É nesse contexto que se desenvolve o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004).

Mesmo entendendo que o planejamento estratégico ajuda o processo decisório é importante também estruturar a decisão, ou seja, busca o maior número de informações, planejar a decisão, decidir e avaliar os resultados. Desta forma, a ideia é maximizar a chance de sucesso e minimizar a taxa de erro. Portanto, o objetivo estabelecido neste caso, não deve ser encontrar uma solução ideal, mas encontrar a solução mais satisfatória. É a busca daquilo que, independentemente de todos os fatores envolvidos no processo, pode produzir os resultados mais positivos para toda a direção da escola.

No entanto, como as decisões podem ter diferentes tipos de classificação: programadas (frequentes, rotineiras e menos urgentes), não programadas (possíveis e geralmente urgentes) e semi-programadas (uma mistura das duas anteriores), aqui vai uma dica para a escolha das ferramentas, de acordo com o objetivo específico de cada decisão. Seja qual for a ferramenta ou estratégia de tomada de decisão escolhida, lembre-se de que ela não é inflexível. Portanto, é sempre necessário avaliar e melhorar seus processos de seleção.

Analisando a gestão escolar, percebemos que muitos dirigentes ainda são dirigentes que não possuem experiência na implantação de processos administrativos e ignoram as dimensões da gestão escolar. Onde a gestão de pessoas, gestão

financeira e planejamento estratégico são ferramentas desconhecidas e leva a uma prática diária individual de um sistema de gestão sem embasamento teórico e prático.

2.4 – FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELA GESTÃO PÚBLICA

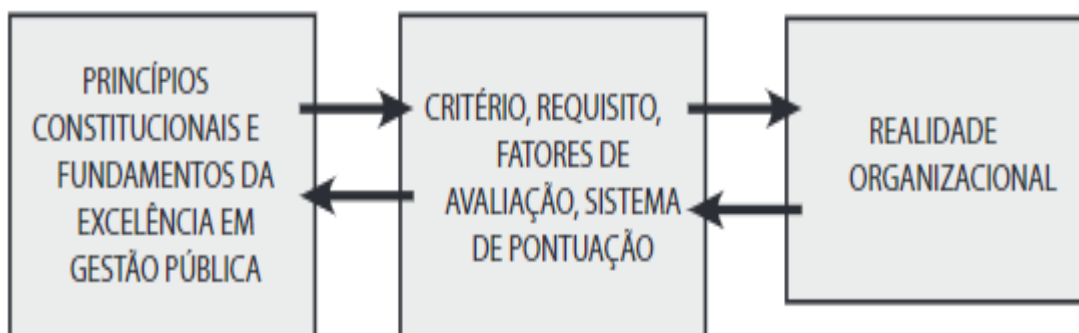
Na administração pública é possível utilizar ferramentas administrativas, “mas na prática nem sempre são totalmente aplicáveis, como em projetos por necessidades urgentes”. Como recomendação, os funcionários são aconselhados a utilizar alguns elementos dessas ferramentas para orientar sua atuação e diretrizes para os planos de ação, que devem ser dinâmicos, considerando que o planejamento estratégico não é estático e imutável. É preciso lutar pelos objetivos da administração e dos governos, não focando apenas no planejamento rígido e burocrático, que tende a se tornar obsoleto com o desenrolar dos acontecimentos.

Vale lembrar que existe um vínculo importante entre as autoridades administrativas, mesmo que seu modelo seja diferente. A elaboração do plano plurianual (PPA) começa no último ano de governo e se estende até o primeiro ano do novo governo. É um plano de anos, ou seja, plano de médio prazo. Mas, além disso, existem ferramentas para planejamento de curto e longo prazo.

Iniciativas como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal (GesPública), propõem a transformação de processos e a criação de novos métodos. Esse novo aspecto, permite levantar a postura predominante na administração do órgão, prefeitura, centro administrativo estadual ou outras estruturas públicas e seguir o pensamento já predominante no setor privado: fazer mais com menos, na maneira mais racional possível.

O conceito de avaliação postulado pela GesPública, garante que a avaliação sistemática da gestão seja tanto um método de aprendizagem para a própria organização quanto uma ferramenta para melhorar as práticas de gestão. Dessa forma, a avaliação permite identificar pontos fortes e aspectos de gestão menos desenvolvidos do que o referencial comparativo e que precisam ser aprimorados. Conforme demonstrando na **Figura 3**

Figura 3 - Avaliação da Gestão Pública



Fonte: MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA, Revista Eixo (2012)

Para atingir esse objetivo, é preciso compreender que são muitas as ferramentas da administração pública que os funcionários públicos, eleitos ou não, podem utilizar para mudar hábitos e possibilitar aos cidadãos viver em uma sociedade cada vez melhor. Essa mudança deve ser entendida como um processo global que não tem retorno e ainda está presente.

É preciso utilizar as ferramentas certas da administração pública, e uma delas é a forma de pensar dos servidores, que deve ser alterada para estimular o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida nos diversos órgãos administrativos

Segundo Tarcila Peres (Radar Ibê, 2021):

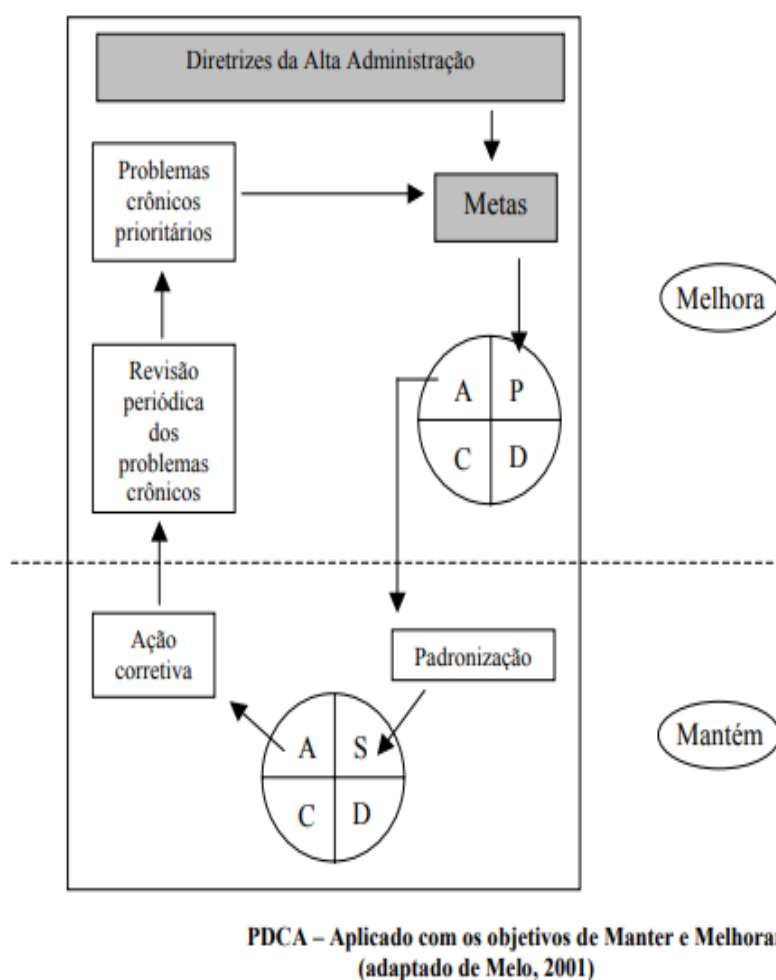
o gestor que dominar as ferramentas de gestão vai conseguir pensar estrategicamente em seu dia a dia. Uma sociedade cada vez mais conectada com as redes sociais gera novas demandas, que exigem do servidor público medidas imediatas e respostas rápidas. É necessário ter uma celeridade no planejamento.

Existem muitas ferramentas de gestão no mercado para diversos processos de gestão em uma organização. São para planejamento estratégico, gestão da rotina, resolução de problemas, relacionamento com o cliente, como muitos outros processos

No entanto, destaca-se algumas ferramentas de gestão essenciais para as organizações que são: Ciclo PDCA, Análise SWOT, BALANCED SCORE CARD. As ferramentas de gestão, ajudam a pensar ou seja, cria uma mentalidade que ajuda a orquestrar o desempenho da gestão, conforme apresentado abaixo:

2.3.1 - CICLO PDCA

A base conceitual do modelo de gestão da fundação nacional da qualidade (FNQ) é a ferramenta PDCA ou Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar), Act (agir); e segundo Silva (2021, p.5) “vai desde o Planejamento (P), passando pela Execução (D), até a Avaliação (C), é convencionalmente denominado de Ciclo de Controle”. Conforme demonstrado na **Figura 4**



Silva (2021) traz as etapas PDCL da seguinte forma, como mostra a **Tabela 01**:

ETAPA	DESCRIÇÃO
Etapa P (plan-planejar)	Passo que se faz o estudo, o projeto de tudo, estabelecendo metas, objetivos, resultados esperados etc.
Etapa D (do-fazer)	Envolve a realização das ações, cumprindo o planejamento realizado na etapa anterior.
Etapa C (check-avaliar)	Envolve as análises críticas, fazendo as medições e avaliações dos resultados, comparando com o que foi planejado com o executado.
Etapa A (check-avaliar)	Tem o entendimento da análise resultante da etapa anterior, assim tem a oportunidade de melhorias para construir uma inteligência competitiva e se desenvolver juntamente com o processo.

Fonte: Guia MEG, 2016

O sucesso do ciclo PDCA requer um cenário favorável para a aplicação do método. Necessitando de alguns requisitos, como:

Liderança ativa: Criar líderes inspiradores é um grande desafio para as empresas, pois é um fator determinante em termos de produtividade e retenção de competências. No que se refere ao ciclo PDCA, a gestão tem papel fundamental no engajamento da equipe, direcionando e gerenciando os processos. Além disso, os gestores devem ser verdadeiros embaixadores do método, defendendo seus benefícios e motivando os funcionários a também implementarem a ideia.

Conhecimento Técnico: Fica claro que o conhecimento técnico da equipe é a base do ciclo PDCA. Cada etapa do método requer muitas informações sobre as atividades, processos e soluções da empresa. Além disso, é importante que os profissionais entendam as metodologias iterativas associadas aos métodos ágeis.

Conhecimento Aplicado: O conhecimento de gerenciamento de aplicado é importante na implementação do ciclo PDCA. Mesmo que a metodologia seja exaustivamente estudada, somente a prática leva a uma cultura de otimização constante na empresa.

2.3.2 - MATRIZ SWOT

A matriz SWOT pode ser considerada como uma abreviação das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. Podemos também denominar de “análise FOFA” ou Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, que tem como função, verificar os ambientes interno e externos de uma organização, conforme mostra a **Figura 5**.

Figura 5 - Matriz SWOT.



Fonte: Silva (2009)

Uma análise do ambiente interno determina seus pontos fortes e fracos. E a análise do ambiente externo permite definir oportunidades e ameaças. Ambiente interno: O ambiente interno é geralmente definido como o ambiente sobre o qual uma

empresa tem controle. Então você pode agir de acordo. Nesta área, você encontrará os pontos fortes e fracos da sua empresa. (AGENDOR BLOG)

Em resumo, a análise SWOT é uma ótima ferramenta para ampliar o conhecimento da organização acerca de si e do ambiente no qual ela está inserida, permitindo criar estratégias consistentes e efetivas.

Não há grandes segredos para fazer uma análise SWOT. Na verdade, ele foi criado em forma de matriz justamente para facilitar sua elaboração e análise. Porque desta forma intuitiva, que segue certas regras fáceis de aplicar, tudo se torna mais convincente. (AGENDOR BLOG)

2.3.3 - BALANCED SCORECARD

Em uma tradução livre, o termo quer dizer Indicadores Balanceados de Desempenho. É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida nos anos 90 pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School*. (FNQ, 2015)

O BSC apresenta de forma gráfica essas perspectivas, conforme a **Figura 6**

Figura 07 - Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: FNQ (2015)

Muito utilizada na redefinição de estratégias de uma organização, o BSC relaciona os objetivos às metas de longo prazo e viabiliza mudanças

organizacionais, possibilitando maior compreensão da visão e estratégia da empresa entre gestores e colaboradores.

No BSC, são definidas metas alcançáveis para cada perspectiva, e cada meta deve necessariamente incluir metas alcançáveis, indicadores que controlam o alcance dessas metas e iniciativas ou projetos necessários para atingir as metas. Sendo assim, as ferramentas de gestão ajudam a pensar. É uma mentalidade que ajuda a orquestrar o desempenho do servidor. Assim como a análise **SWOT**, no **BALANCED SCORE CARD**, por exemplo: você nunca cria uma meta, cujos resultados não podem ser medidos de forma alguma.

O gestor não deve escolher apenas uma ferramenta de gerenciamento, mas construir seu próprio kit de ferramentas com base em suas necessidades de negócios. Cada método, sistema e modelo tem sua própria aplicação, que pode ser direcionada a um campo, processo ou atividade específica. Na verdade, todas as ferramentas de gestão podem ser aplicadas a empresas de diferentes portes, segmentos e modelos de negócios. Das microempresas às corporações, todos os gestores podem realizar uma análise SWOT, aplicar o PDCA ou contar com o BSC para melhorar o desempenho organizacional. A vantagem é que, na prática, esses métodos exigem pouco mais do que uma planilha ou aplicativo de gerenciamento de tarefas se as equipes estiverem comprometidas com a implementação.

3. METODOLOGIA

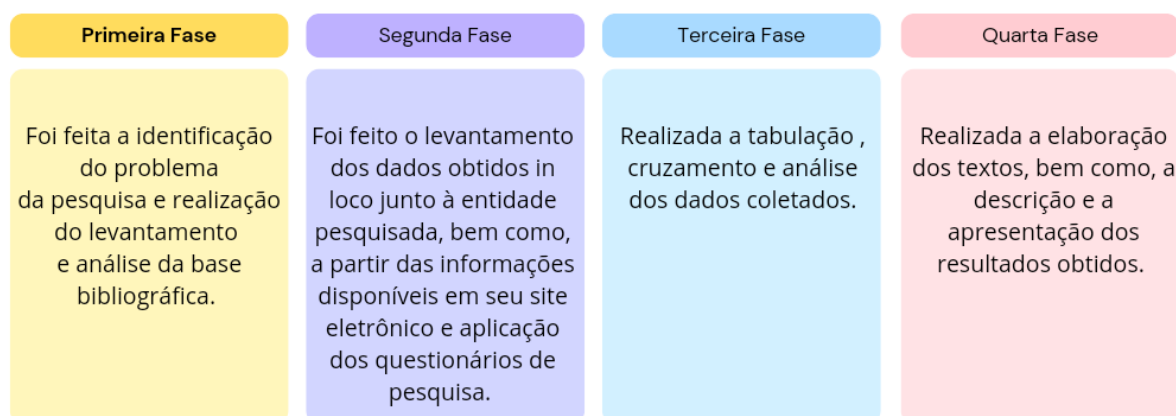
A presente pesquisa baseia-se na de uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, que foi desenvolvido por meio de coleta de dados mediante questionário com a finalidade de verificar como é realizado o planejamento estratégico da Escola Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro – CE.

As pesquisas de cunho científico são elaboradas com o intuito de aprofundar e/ou adquirir o conhecimento em uma determinada área. Sendo cada estudo, com a finalidade de responder a uma problemática que norteia, por meio dos objetivos estimados, o conhecimento de algo até então desconhecido. Para que tal objetivo seja alcançado, se faz necessário traçar o caminho a ser percorrido, ao mesmo tempo em

que planejar as diversas fases, determinando os métodos, os procedimentos e as técnicas que serão utilizadas. Sendo expostas na **Figura 7**:

Figura 7 - Fases metodologicas

Fonte: Elaborado pelo Autor.



Com base nestes dados, formulou-se um questionário, destinadas aos gestores público da escola, composto por 07 perguntas para a perspectiva 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR e 04 perguntas para a perspectiva 2 – Benefícios das Ferramentas de Gestão para o Planejamento Estratégico, com base na escala *Likert*, habitualmente usada em pesquisas de opinião, aonde ao responder o questionário os entrevistados especificam o seu nível de concordância ou não com a afirmação. Para a pesquisa foram usados dois níveis de concordância para a Perspectiva 01: sim ou não; e cinco níveis de concordância para a Perspectiva 02: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, como demonstra nas **Tabelas 02 e 03**.

1- Impacto inexistente 2- Baixo impacto 3- Médio Impacto 4- Alto impacto 5- Impacto desconhecido							
1ª. PERSPECTIVA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR	SE APLICA		FREQUÊNCIA				
	SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1- A ESCOLA FAZ USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO (TAIS COMO: CICLO PCDA, 5W3H, SWOT, BSC) PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
2- A ESCOLA ESTABELECE METAS PARA SEREM ATINGIDAS NO ANO LETIVO ATUAL E NOS PRÓXIMOS E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
3- A ESCOLA ELABORA PLANOS DE AÇÃO PARA EXECUTAR AS ESTRATÉGIAS PLANEJADAS E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
4- A ESCOLA UTILIZA INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AVALIAR SEUS RESULTADOS E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
5- A GESTÃO DA ESCOLA FAZ USO DE UM MAPA ESTRATÉGICO?							
6- A GESTÃO DA ESCOLA FAZ USO DE UM MAPA ESTRATÉGICO? VOCÊ ENCONTRA DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO ANUAL E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
7- É REALIZADA DIVULGAÇÃO DOS PLANOS PARA OS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO E COM QUAL FREQUÊNCIA?							

Fonte: Elaborado pelo Autor

Frankenthal (2017), explica as vantagens e facilidades em trabalhar com esse método:

Os pontos positivos em se adotar a escala Likert são a facilidade de o pesquisador construí-la e do pesquisado manuseá-la, uma vez que existem várias possibilidades de respostas às perguntas. Dessa maneira, diferentes sentimentos podem ser transmitidos. Outra vantagem é a sua alta adesão no meio digital. Por ser extremamente visual, a pessoa entrevistada compreende rapidamente a lógica da escala e facilmente pode comparar os itens

preenchidos, modificando-os de acordo com a sua vontade. (FRANKENTHAL, 2017, p.03)

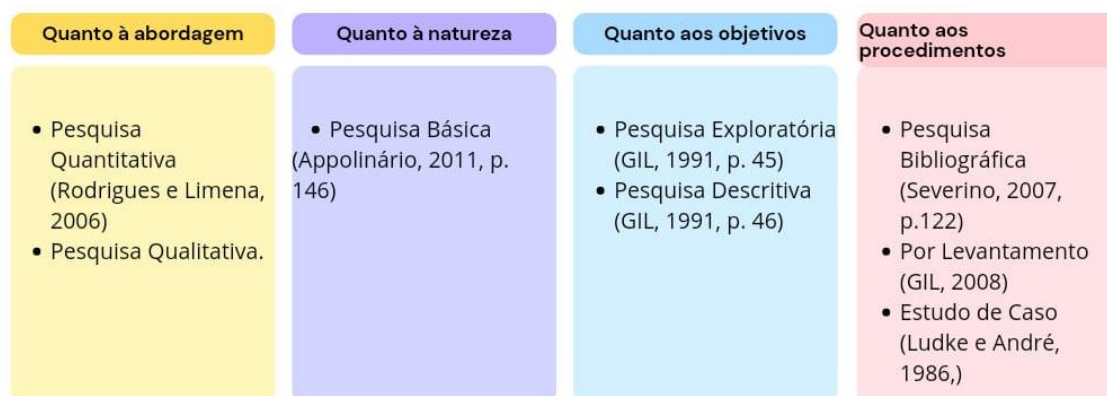
Tabela 03 - Perspectiva 2: Benefícios das Ferramentas de Gestão para o Planejamento Estratégico

ESCALA 1- DISCORDO TOTALMENTE 2- DISCORDO PARCIALMENTE 3- NÃO CONCORDO E NÃO DISCORDO 4- CONCORDO EM PARTE 5- CONCORDO TOTALMENTE.							
2ª. PERSPECTIVA - FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	SE APLICA		IMPACTO				
	SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO: CICLO PCDA, 5W3H, SWOT, BSC, TRAZEM BENEFÍCIOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?							
2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONTRIBUI PARA A REALIZAÇÃO DE UM TRABALHO MAIS COMPETENTE?							
3. O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO E DE UM BOM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRAZ INÚMERAS VANTAGENS PARA A QUALIDADE, DESEMPENHO E MELHORIAS DA ESCOLA.							
4. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AUXILIAM NA DECISÃO E MELHORIA DA EFICÁCIA ESCOLAR?							

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1– TIPOLOGIA DA PESQUISA

Inicialmente, dentro do tema proposto, foi realizada a formulação do problema e definição dos objetivos, o que permite que um projeto possa ser elaborado. Conforme mostra a **Figura 8**.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto a natureza → quanto a natureza a pesquisa é classificada como básica pois segundo Appolinário (2011, p. 146), a pesquisa básica tem como objetivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”.

Quanto aos objetivos → As pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45). As pesquisas descritivas adotam “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1991, p. 46).

Quanto aos procedimentos → A pesquisa é bibliográfica pois segundo Severino, 2007, p.122):

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

É um estudo de caso pois, segundo Ludke e André (1986, p. 17)

[...] é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações.

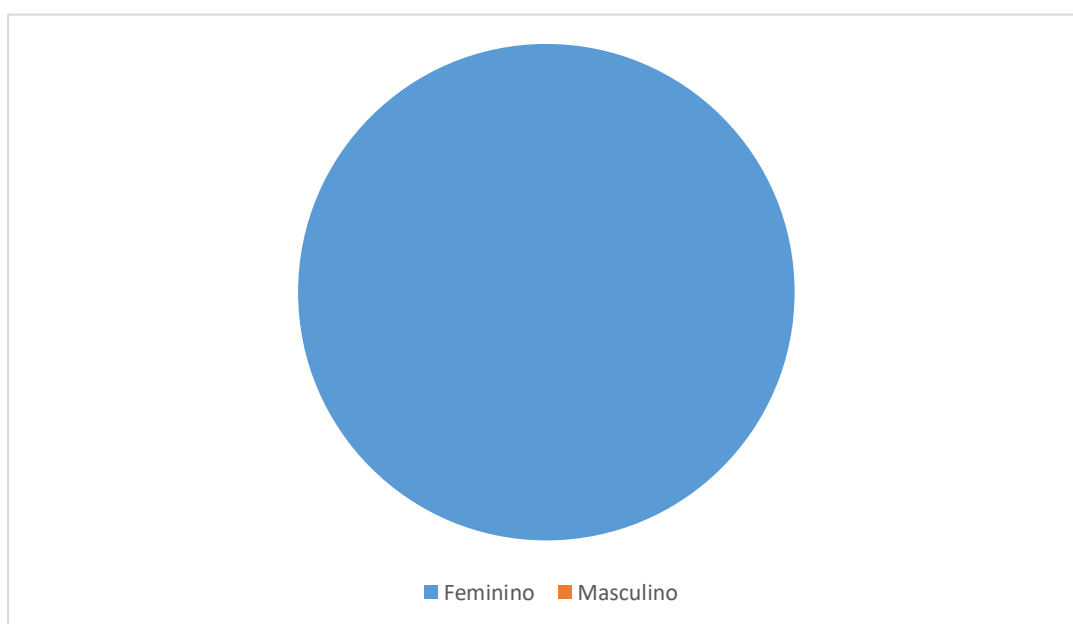
Para tanto, foi estudado o caso da Escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente. Assim, foi aplicado questionário, de forma online via *Google Forms*, contendo 11 perguntas sendo divididas em 02 setores (Ferramentas de Gestão e Planejamento Estratégico, e; Benefícios das Ferramentas de Gestão para o Planejamento Estratégico), para os gestores da escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente, depois os dados foram tabulados e apresentados por meio de gráficos.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

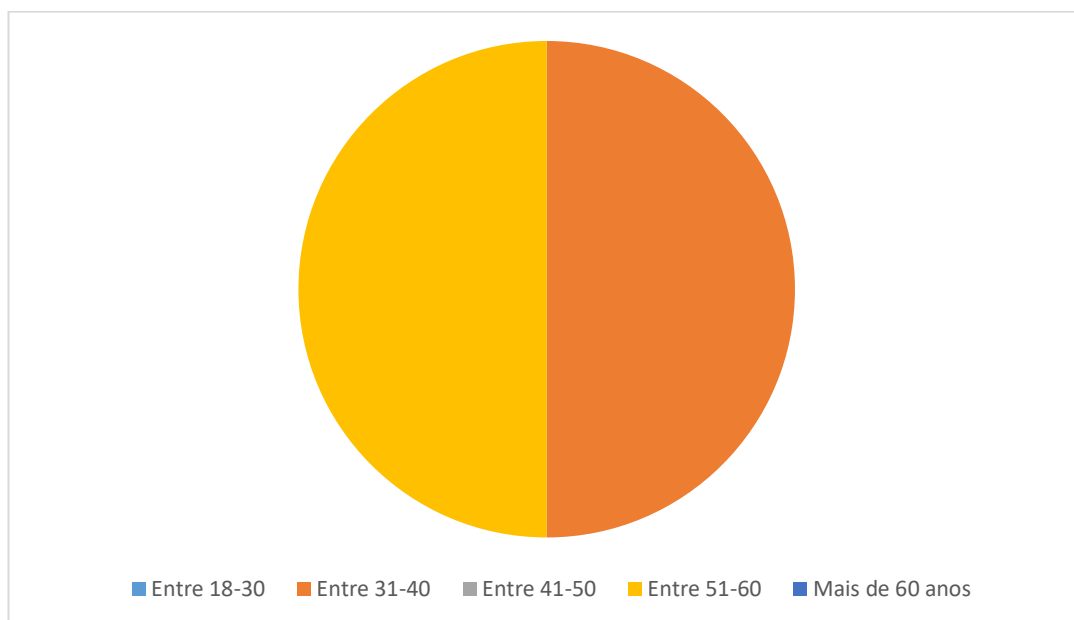
4.1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 – QUANTO AO GÊNERO



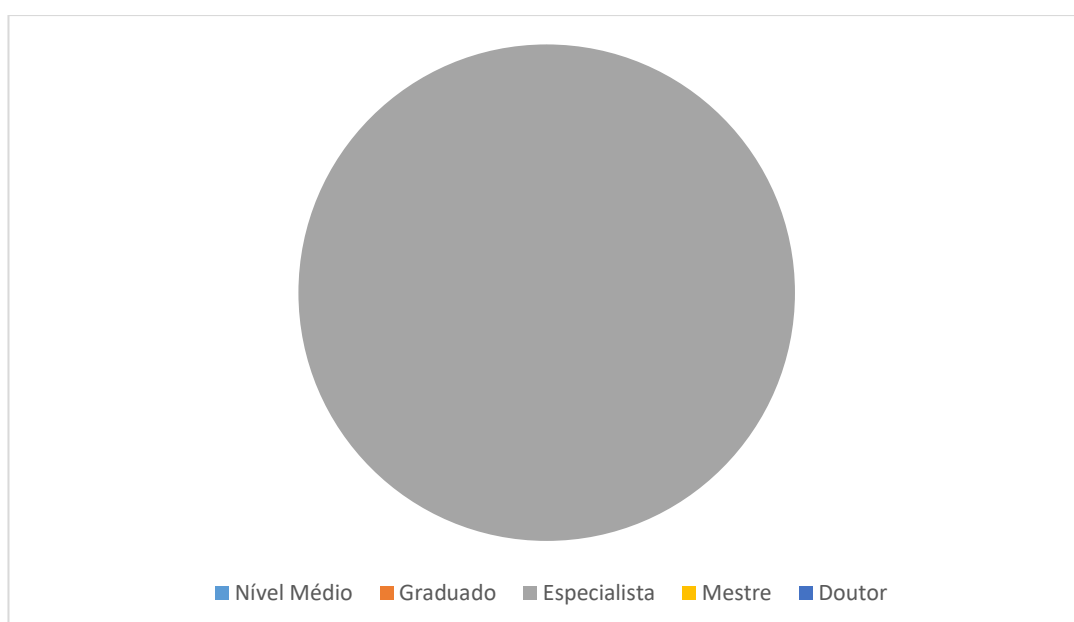
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.1.2 – QUANTO A FAIXA ETÁRIA



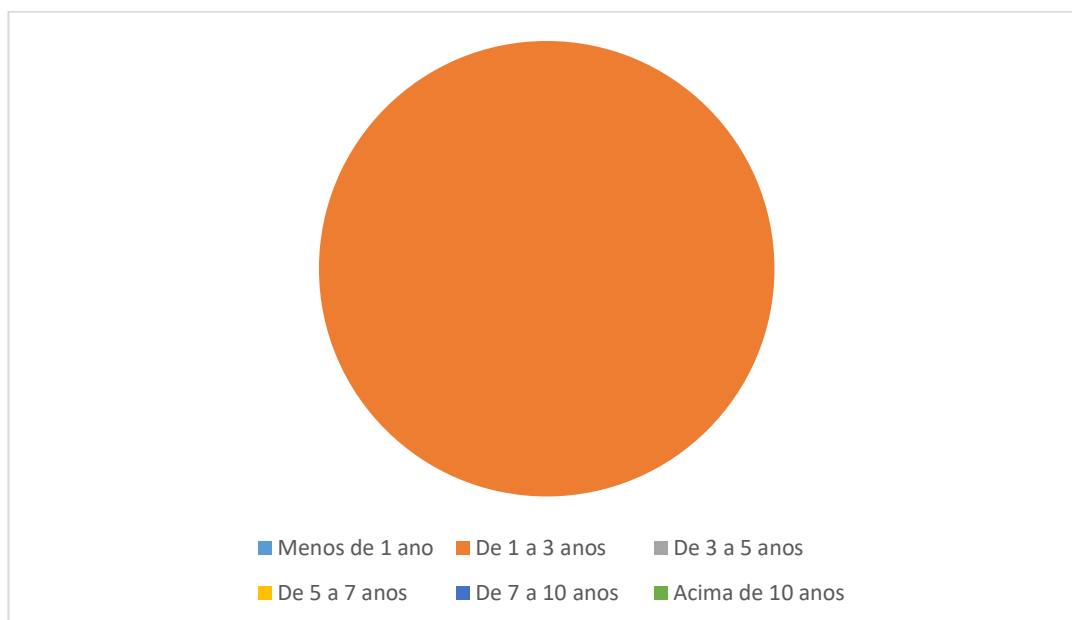
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.1.3 – QUANTO A ESCOLARIDADE



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.1.4 – QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação ao perfil dos respondentes, a pesquisa obteve retorno de 02 gestores, das quais 100% são do sexo feminino, 50% com faixa etária entre 31 e 40 anos, e 50% com faixa etária entre 51 e 60 anos. Em relação ao grau de instrução, 100% das entrevistadas possuem especialização na área da educação, e quanto ao tempo de serviço, 100% apontou trabalhar na escola entre 01 e 03 anos.

Os participantes da pesquisa são a diretora e também uma das coordenadoras pedagógicas que trabalham na escola mencionada, em turnos matutino e vespertino. Todas têm formação em ensino superior, ao qual é um requisito para ser docente.

4.2 – Opinião dos Respondentes em relação a PERSPECTIVA 01 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

Em relação ao uso de ferramentas de gestão e planejamento estratégico, foram obtidos os resultados conforme **Tabela 4** abaixo:

ESCALA							
1- Impacto inexistente; 2- Baixo impacto; 3- Médio Impacto; 4- Alto impacto; 5- Impacto desconhecido							
1ª. PERSPECTIVA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR	SE APLICA		FREQUÊNCIA				
	SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1- A ESCOLA FAZ USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO (TAIS COMO: CICLO PCDA, 5W3H, SWOT, BSC) PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COM QUAL FREQUÊNCIA?	100 %	0%	0%	0%	0%	100 %	0%
2- A ESCOLA ESTABELECE METAS PARA SEREM ATINGIDAS NO ANO LETIVO ATUAL E NOS PRÓXIMOS E COM QUAL FREQUÊNCIA?	100 %	0%	0%	0%	0%	100 %	0%
3- A ESCOLA ELABORA PLANOS DE AÇÃO PARA EXECUTAR AS ESTRATÉGIAS PLANEJADAS E COM QUAL FREQUÊNCIA?	100 %	0%	0%	0%	0%	100 %	0%
4- A ESCOLA UTILIZA INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AVALIAR SEUS RESULTADOS E COM QUAL FREQUÊNCIA?	100 %	0%	0%	0%	0%	100 %	0%
5- A GESTÃO DA ESCOLA FAZ USO DE UM MAPA ESTRATÉGICO?	100 %	0%	0%	0%	0%	100 %	0%
6- VOCÊ ENCONTRA DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO ANUAL E COM QUAL FREQUÊNCIA?	50%	50%	50%	50%	0%	0%	0%
7- É REALIZADA DIVULGAÇÃO DOS PLANOS PARA OS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO E COM QUAL FREQUÊNCIA?	100 %	0%	0%	0%	0%	100 %	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Mediante os resultados acima, nota-se que o uso das ferramentas de gestão e de um planejamento estratégico é de suma importância e que eles interferem na realização de um trabalho mais competente. E os dados demonstram que o planejamento não é uma atividade informal, mas necessária, e que interfere na realização de um trabalho pedagógico com mais qualidade.

4.3 – Opinião dos Respondentes em relação a PERSPECTIVA 02 - BENEFÍCIOS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em relação aos benefícios do uso das Ferramentas de Gestão para um planejamento estratégico eficiente foram, segundo a **Tabela 5**, os seguintes:

ESCALA 1- DISCORDO TOTALMENTE; 2- DISCORDO PARCIALMENTE; 3- NÃO CONCORDO E NÃO DISCORDO; 4- CONCORDO EM PARTE; 5- CONCORDO TOTALMENTE.							
2ª. PERSPECTIVA - FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	SE APLICA		IMPACTO				
	SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO: CICLO PCDA, 5W3H, SWOT, BSC, TRAZEM BENEFÍCIOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONTRIBUI PARA A REALIZAÇÃO DE UM TRABALHO MAIS COMPETENTE?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
3. O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO E DE UM BOM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRAZ INÚMERAS VANTAGENS PARA A QUALIDADE, DESEMPENHO E MELHORIAS DA ESCOLA.	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
4. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AUXILIAM NA DECISÃO E MELHORIA DA EFICÁCIA ESCOLAR?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

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.

Diante do exposto, pergunta-se: qual a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, para eficácia escolar?

O planejamento estratégico é a resposta para a dúvida de muitas instituições de ensino quanto a gestão e crescimento. Não seria diferente para a Escola Municipal de Ensino Fundamental Pingo de Gente, onde observamos uma assiduidade quanto ao uso de ferramentas de gestão e de um bom planejamento estratégico para o alcance de objetivos de forma mais eficaz, clara e eficiente. Verificou-se também que os participantes do estudo consideravam o planejamento importante e acreditavam que ele melhoraria seu trabalho, favorecendo melhores resultados profissionais.

Mas, mesmo com o uso de tais, segundo a pesquisa, podemos observar que uma das respondentes, ainda encontra dificuldade para executar o Plano Estratégico para o ano. Portanto, o coordenador deve conduzir continuamente o planejamento estratégico, dando suporte e sugestões aos professores para que as dificuldades sejam minimizadas e os resultados sejam mais produtivos.

À luz de todas as respostas dadas pelos gestores e das respostas analisadas neste capítulo, podemos assim concluir que o planejamento estratégico é necessário e indispensável para um trabalho mais competente e contribui para a concretização esperada das metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar como é realizado o planejamento estratégico da Escola Fundamental Pingo de Gente de Piquet Carneiro – CE, que se apresentou aberta ao uso das ferramentas de gestão para a eficácia escolar. Segundo as gestoras entrevistadas, a escola faz uso de tais ferramentas, entre elas a Matriz SWOT e o método BSC (Balanced Scorecard), bem como o uso do Planejamento Estratégico. Procedimentos esses realizados de forma mensal e anual, buscando checar no decorrer dos meses, se as metas e planos traçados para o ano letivo estão sendo alcançadas de forma efetiva.

Tanto as ferramentas de gestão, quando o próprio planejamento estratégico, andam lado a lado, rodeados de benefícios que ajudam na busca de uma gestão mais limpa e eficaz. Tais benefícios são notados pelas gestoras da Escola Pingo de Gente pois analisando as respostas cedidas ao questionário aplicado, ambas se mostraram satisfeitas quanto à eficácia e os benefícios oriundos do uso destas ferramentas na tomada de decisões para o bem maior da escola.

Assim diante da problemática sobre a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, para eficácia escolar, é possível evidenciar que as gestoras entrevistadas reconhecem a contribuição do planejamento estratégico como braço direito na condução de uma gestão eficiente.

Considerando os resultados deste estudo, conclui-se que os objetivos acima foram alcançados. Diante disso, o diagnóstico concluiu que a escola em questão possui todas as etapas e elementos do processo de planejamento estratégico, ou seja, consiste em preparação, planejamento, implementação, acompanhamento e controle, sendo compostos pelos objetivos, estratégias, metas, indicadores, planos de ação e mecanismo de acompanhamento e avaliação como o BSC e o mapa estratégico.

É importante mencionar que através deste trabalho é possível criar um melhor entendimento sobre a necessidade de implantação de ferramentas de gestão na administração pública para amenizar as deficiências de seus procedimentos e tornar transparente a implementação da administração pública planeja ou implementa além de cooperação para cumprir sua explicação.

Sobre a importância da gestão participativa para uma instituição de ensino, pode-se ressaltar que é recomendável considerar a seguinte questão para estudos futuros: como a gestão atuou na criação de um ambiente escolar democrático e inclusivo? Também foi proposta uma pesquisa com foco na gestão democrática no município, que inclui também outras escolas municipais, comparando a realização do processo.

Limitações

As maiores limitações para a realização deste trabalho foram o tempo e a disponibilidade dos funcionários da instituição, pois não conseguiam responder as questões com muita profundidade devido a sua rotina corrida. Isso dificultou a coleta de dados. O estudo também foi questionado pela direção do departamento, que temia que o estudo pudesse causar problemas para a escola, mas foi dada uma expressão de consentimento livre e esclarecido, indicando que os dados permaneceriam para fins de estudo. Outra limitação se deve aos participantes, pois nem todos os funcionários e responsáveis dos segmentos escolares foram consultados. A compreensão do assunto era limitada a professores e administradores.

REFERÊNCIAS

ALÓ, C. C; LEITE, Julio C. S. do P. Uma Abordagem para Transparência em Processos Organizacionais Utilizando Aspectos. 2009. 328f. Tese (Doutorado em Ciências - Informática) Departamento de Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: 14721_1.PDF

APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

ARGUIN, G.O. O Planejamento Estratégico no Meio Universitário. Brasília, 1988.

BATEMAN, Thomas S. Administração: novo cenário competitivo. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BLOG AGENDOR. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>. Acesso em 15 nov. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília, 2008.

BRASIL, Lei Complementar 131/2009. Disponível em: <http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/cartilha.pdf>. Acesso em 15 nov. 2022.

BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação previsto na Constituição Federal. Diário Oficial República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em 15 nov. 2022.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa G E S P Ú B L I C A , M o d e l o d e E x c e l ê n c i a e m G e s t ã o P ú b l i c a , Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. xx p.1. Gestão Pública 2.Excelência 3. Inovação 4.Administração Pública I.Título. CDU

BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

CARVALHO, A.B. Metodologia de planejamento estratégico aplicável a órgãos de apoio interno a uma empresa. Trabalho de final do Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2002.

CELY, M. L. B.; SILVEIRA, R. D. (Coord.). Direito disciplinário internacional: estudos sobre a formação, profissionalização, disciplina, transparência, controle e responsabilidade da função pública. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

CHIAVENATO, Ildaberto, SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ÉTICA EM PESQUISA CIENTÍFICA: CONCEITOS E FINALIDADES. Del-Masso, Cotta e Santos. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf. Acesso em 15 nov. 2022.

FERRAMENTAS de gestão. Docplayer, 2021. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5127397-12-ferramentas-de-gestao.html>. Acesso em 15 nov. 2022.

FERREIRA, A. B. de H. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANKENTHAL, R. (2017). Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa. Disponível em: <https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>. Acesso em 15 nov. 2022

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991

GODOY, Valdir Alves de; MACHADO, Marcos. Revista Científica IntraCiência. Ano 3, nº 3, p.32-85, Dez 2011. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170531152701.pdf>. Acesso em 15 nov. 2022

Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista De Administração Pública*, 34(3), 125 a 140. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em 15 nov. 2022.

GRAU, N. C. et al. Gestão pública e participação: cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães. 20. ed. Salvador: FLEM, 2005.

Kwasnicka, E. L. *Introdução a Administração*. (3º Ed). São Paulo. Atlas. P 153. 1981.

LIBÂNEO, J.C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5.ed.revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa; A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA. Publicado na revista Gestão em Rede, no. 19, abril, 2000, p. 8-13. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf. Acesso em 15 nov. 2022.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MARTINS JÚNIOR, W. P. Transparência administrativa: publicidade, motivação e participação popular. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

MEYER. J. T. Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. Brasília. 1991.

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA, <http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/16/26>. Acesso em 15 nov. 2022)

OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESCOLAR.Educ. bras., Brasília, v. 29, nos. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007

PERES, Tarcila. RADAR IBÊ. 13 Set, 2021. Disponível em: <https://radar.ibegesp.org.br/planejamento-estrategico-a-importancia-de-ferramentas-de-gestao-e-do-plano-de-metas-para-a-administracao-publica/>. Acesso em 15 nov. 2022)

REVISTA FERRAMENTAL, 2022. Disponível em: <https://www.revistaferramental.com.br/artigo/ciclo-pdca/>. Acesso em 15 nov. 2022)

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.

TRAVERSA EDUCACIONAL. Disponível em: <https://travessaeducacional.com.br/tomada-de-decisao/>. Acesso em 15 nov. 2022)

VIDA DE PRODUTO. 201. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/escala-likert/> Acesso em 15 nov. 2022

ANEXO – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO

UNILAB

LIVRE ESCLARECIDO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Título do trabalho: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.	
Pesquisador:	PAULO RICARDO PEREIRA NUNES
Orientadora:	JACQUELINE RIOS F. ALBUQUERQUE
Nome do participante	Juliana Maíra Góes.
Cargo:	Coordenadora Pedagógica.

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário do trabalho de conclusão de curso intitulado **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.**, de responsabilidade do acadêmico, **PAULO RICARDO PEREIRA NUNES**, orientado pela professora Jacqueline R. F. Albuquerque, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), Polo Piquet Carneiro – CE.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por finalidade mostrar os impactos das competências técnicas e comportamentais na percepção dos tutores do Curso de Administração Pública da UNILAB;

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em consistem em responder o questionário estruturado de forma impressa;
3. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo;
4. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação;
5. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados;
6. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, poderei entrar em contato com paul1018ricp@gmail.com.

Declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

(X) Concordo () Não concordo

Cidade, Piquet Carneiro, 15 de novembro de 2022.

Assinatura Juliana Klávia de Góes



TERMO DE CONSENTIMENTO

UNILAB

LIVRE ESCLARECIDO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Título do trabalho: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.	
Pesquisador:	PAULO RICARDO PEREIRA NUNES
Orientadora:	JACQUELINE RIOS F. ALBUQUERQUE
Nome do participante	<i>F^{ca} Almerinda Vieira Barbosa.</i>
Cargo:	<i>Diretora.</i>

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário do trabalho de conclusão de curso intitulado **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.**, de responsabilidade do acadêmico, **PAULO RICARDO PEREIRA NUNES**, orientado pela professora Jacqueline R. F. Albuquerque, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), Polo Piquet Carneiro – CE.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por finalidade mostrar os impactos das competências técnicas e comportamentais na percepção dos tutores do Curso de Administração Pública da UNILAB;

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em consistem em responder o questionário estruturado de forma impressa;
3. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo;
4. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação;
5. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados;
6. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, poderei entrar em contato com paul1018ricp@gmail.com.
- Declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

☒ Concordo ☐ Não concordo

Cidade, Piquet Carneiro, 15 de novembro de 2022.

Assinatura Francisca Jemerinda Vieira Barbosa

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA ESCOLA
MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PINGO DE GENTE DE PIQUET CARNEIRO – CE.							
PERFIL DOS RESPONDENTES GÊNERO: () Masculino () Feminino () Outro FAIXA ETÁRIA () Entre 18-30 () Entre 31-40 () Entre 41-50 () Entre 51-60 () Mais de 60 anos GRAU DE INSTRUÇÃO () Nível Médio () Graduado () Especialista () Mestre () Doutor TEMPO DE SERVIÇO () Menos de 1 ano () De 1 a 3 anos () De 3 a 5 anos () De 5 a 7 anos () De 7 a 10 () Acima de 10 anos CARGO NA INSTITUIÇÃO							
ESCALA 1- Impacto inexistente 2- Baixo impacto 3- Médio Impacto 4- Alto impacto 5- Impacto desconhecido							
1ª. PERSPECTIVA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR	SE APLICA		FREQUÊNCIA				
	SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1- A ESCOLA FAZ USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO (TAIS COMO: CICLO PCDA, 5W3H, SWOT, BSC) PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
2- A ESCOLA ESTABELECE METAS PARA SEREM ATINGIDAS NO ANO LETIVO ATUAL E NOS PRÓXIMOS E COM QUAL FREQUÊNCIA??							
3- A ESCOLA ELABORA PLANOS DE AÇÃO PARA EXECUTAR AS ESTRATÉGIAS PLANEJADAS E COM QUAL FREQUÊNCIA??							

4- A ESCOLA UTILIZA INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AVALIAR SEUS RESULTADOS E COM QUAL FREQUÊNCIA??							
5- A GESTÃO DA ESCOLA FAZ USO DE UM MAPA ESTRATÉGICO?							
6- A GESTÃO DA ESCOLA FAZ USO DE UM MAPA ESTRATÉGICO? VOCÊ ENCONTRA DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO ANUAL E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
7- É REALIZADA DIVULGAÇÃO DOS PLANOS PARA OS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO E COM QUAL FREQUÊNCIA?							
ESCALA 1- DISCORDO TOTALMENTE 2- DISCORDO PARCIALMENTE 3- NÃO CONCORDO E NÃO DISCORDO 4- CONCORDO EM PARTE 5- CONCORDO TOTALMENTE.							
2ª. PERSPECTIVA - FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	SE APLICA		IMPACTO				
	SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO: CICLO PCDA, 5W3H, SWOT, BSC, TRAZEM BENEFÍCIOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?							
2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONTRIBUI PARA A REALIZAÇÃO DE UM TRABALHO MAIS COMPETENTE?							
3. O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO E DE UM BOM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRAZ INÚMERAS VANTAGENS PARA A QUALIDADE, DESEMPENHO E MELHORIAS DA ESCOLA.							
4. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AUXILIAM NA DECISÃO E MELHORIA DA EFICÁCIA ESCOLAR?							