



LUIZ AUGUSTO REIS ALMEIDA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR:
Um Manual Prático para Escolas de Educação Básica**

**TRÊS CORAÇÕES – MG
2021**

Luiz Augusto Reis Almeida

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR:

Um Manual Prático para Escolas de Educação Básica

Dissertação apresentada à Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Túlio Silva Sene

TRÊS CORAÇÕES-MG
2021

37:600

A447p ALMEIDA, Luiz Augusto Reis

Planejamento Estratégico e Gestão Escolar : um manual prático para Escolas de Educação Básica. – Três Corações : Universidade Vale do Rio Verde , 2021.

65 f.

Orientador: Prof. Dr. Túlio Silva Sene.

Dissertação – Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações/
Mestrado em Gestão, Planejamento e Ensino.

1. Planejamento Estratégico. 2. Ciclo PDCA. 3. Manual de Planejamento. I. Prof. Dr. Túlio Silva Sene, orient. II. Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações. III. Título.

Catálogo na fonte

Bibliotecária responsável: ERNESTINA MARIA PEREIRA CAMPOS DANTAS CRB6: 2.101

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR LUIZ AUGUSTO REIS ALMEIDA COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO.

Aos doze dias do mês de julho de dois mil e vinte e um, reuniu-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Prof. Dr. Túlio Silva Sene (UninCor), Prof. Dr. Guilherme Marques Pereira (Escola CNEC Brasília) e Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (UninCor), para examinar o candidato Luiz Augusto Reis Almeida na defesa de sua dissertação intitulada: “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR: Um Manual Prático para Escolas de Educação Básica”. O Presidente da Comissão, Prof. Dr. Túlio Silva Sene, iniciou os trabalhos às 10 horas, solicitando ao candidato que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente o candidato sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 11 horas e 40 minutos, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do candidato, tendo chegado ao seguinte resultado: Prof. Dr. Túlio Silva Sene (Aprovado), Prof. Dr. Guilherme Marques Pereira (Aprovado) e Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (Aprovado). Em vista deste resultado, o candidato Luiz Augusto Reis Almeida foi considerado Aprovado, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Três Corações, 12 de julho de 2021.

Prof. Dr. Túlio Silva Sene (UninCor)

Prof. Dr. Guilherme Marques Pereira (Escola CNEC Brasília)

Prof(a) Letícia Rodrigues da Fonseca (UninCor)

RESUMO

Este trabalho trata do conceito de planejamento estratégico, liderança e gestão democrática. A pesquisa desenvolvida foi motivada pela percepção de que lideranças de tipo autocrática, muito comuns em boa parte das escolas, são incapazes de planejar suas atividades e obter resultados efetivos. Partindo de uma revisão de literatura referente às ferramentas administrativas mais relevantes para a gestão de negócios, foi desenvolvido um manual de planejamento estratégico para posterior aplicação em instituições de ensino básico. No manual, sugere-se a utilização do ciclo PDCA (Planejar-Desenvolver-Checar-Avaliar) juntamente com a metodologia de análise SWOT, o procedimento operacional padrão (POP) e o *Balanced Scorecard* (BSC). Cada uma dessas ferramentas mostrou-se útil para o aperfeiçoamento da gestão escolar na medida em que contribuem para a formação do PDCA, que é a essência do manual elaborado. Um protótipo desse manual foi aplicado em uma instituição de ensino da rede privada da cidade de Três Corações-MG. Como resultado, a pesquisa revelou a importância de uma gestão participativa e democrática para a elaboração e consolidação de planejamentos estratégicos eficientes.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Liderança. Gestão democrática.

ABSTRACT

This work deals with the concept of strategic planning, leadership and democratic management. The research developed was motivated by the perception that autocratic leaders, very common in most schools, are incapable of producing effective results in terms of planning and results. Based on a literature review regarding the most relevant administrative tools for business management, a strategic planning manual was developed for subsequent application in basic education institutions. The manual suggests the use of the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act) along with the SWOT analysis methodology, the standard operating procedure (POP) and the Balanced Scorecard (BSC). Each of these tools proved to be useful for the improvement of school management insofar as they contribute to the formation of the PDCA, which is the essence of the prepared manual. A prototype of this manual was applied in a private educational institution in the city of Três Corações-MG. As a result, the research revealed the need for a participatory and democratic management for the elaboration and consolidation of efficient strategic plans.

Keywords: Strategic planning. Leadership. Democratic management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1- Processo De Planejamento Estratégico..... | 15 |
| Figura 2 - Ciclo PDCA..... | 16 |
| Figura 3 - Análise SWOT..... | 17 |
| Figura 4 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processo de trabalho | 24 |
| Figura 5 - Modelo mental PE | 35 |
| Figura 6 - Capa | 36 |
| Figura 7 - Fluxograma do Processo..... | 39 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 6 - Processo De Planejamento Estratégico | 20 |
| Tabela 7 - Ciclo PDCA..... | 27 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 7 |
| PLANEJAMENTO E LIDERANÇA | 13 |
| Ciclo PDCA e ferramentas administrativas..... | 15 |
| Liderança e motivação..... | 22 |
| Gestão democrática e participativa..... | 29 |
| O PRODUTO TÉCNICO EDUCACIONAL | 33 |
| O Manual de Planejamento Estratégico..... | 33 |
| ETAPA I | |
| Definições | 37 |
| Objetivos do manual | 38 |
| Instrumentos..... | 38 |
| ETAPA II | |
| O Ciclo PDCA | 41 |
| ETAPA III | |
| Análise SWOT | 44 |
| ETAPA IV | |
| Procedimento Operacional Padrão..... | 46 |
| ETAPA V | |
| Balanced Scorecard (BSC) | 47 |
| RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 49 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 52 |
| BIBLIOGRAFIA | 53 |
| ANEXO 1 | 56 |
| ANEXO 2 | 60 |

INTRODUÇÃO

Um planejamento estratégico é um plano de ações e metas. Ele é a base fundamental para o sucesso de qualquer instituição, uma vez que oferece uma visão em longo prazo para as empresas. Para Pereira (2015), esse tipo de planejamento tem como propósito a adoção de medidas decisivas e a busca por resultados, na condução de atitudes proativas na gestão das organizações. Por isso, ele pode ser considerado o ponto de partida na administração estratégica de qualquer organização, independentemente de seu tamanho e tipo.

De acordo com o Manual de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP - existem duas ideias comportamentais que englobam o planejamento estratégico, uma ideologia central e uma visualização do futuro. Enquanto o primeiro define aquilo que é defendido e as razões de sua existência, o segundo define as aspirações, aquilo o que se espera alcançar e criar, ou seja, tudo o que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido (ABRAPP, 2007).

Assim, o planejamento estratégico é um elemento de suma importância dentro de uma instituição, uma vez que busca definir a essência da empresa, destacando sua visão e metas, pontuando os momentos em que se está e aonde se almeja chegar. A maior parte dos negócios mais bem sucedidos foram precedidos por um planejamento estratégico bem estruturado e, ainda, contaram com uma boa liderança capaz de possibilitar que as ações delineadas fossem realizadas, a fim de alcançar os objetivos traçados. Neste sentido, o conceito de liderança se mostra intimamente relacionado com a ideia de planejamento estratégico. Um bom líder possibilita que as pessoas se envolvam no planejamento da empresa, bem como estimula e cria condições para que sejam realizadas as ações necessárias para chegar aos objetivos.

Diversos são os atributos que se relacionam a uma forte liderança. Dentre eles, destacam-se a capacidade de se adaptar às mudanças, dinamismo, persistência, escuta atenciosa, habilidade interpessoal e a tomada de decisões assertivas, dentre tantas outras que são fundamentais para que alguém seja de fato um líder de sucesso. Neste viés, uma pessoa com os atributos acima citados, possivelmente irá contribuir tanto para o processo da criação de um planejamento estratégico na sua instituição e ainda fazer com que este possa ser realmente colocado em prática, uma vez que se deve estimular que a equipe trabalhe visando atingir os objetivos almejados.

Os atributos de liderança geralmente ficam mais evidentes quando são relacionados à gestão de uma empresa ou a algum grupo específico e, principalmente, à capacidade de persuasão e influência em pessoas ou em um determinado grupo de indivíduos. Para analisar as questões relacionadas a essa temática, faz-se necessário entender de onde vem essa capacidade e como trabalhar os questionamentos relacionados a ela. De acordo com Lück (2010), apesar de no senso comum a liderança ser apresentada como uma condição definida no nascimento, as pessoas não nascem líderes, elas desenvolvem atributos de liderança a partir das experiências sociais que são acumuladas durante seu desenvolvimento. A autora ressalta que

Algumas pessoas apresentam fortes traços de personalidade que as definem como líderes, mas certamente tiveram desde a infância experiências de vida que as auxiliaram na formação de certos valores, como atitudes e habilidades fundamentais para a liderança (LÜCK, 2010b, p. 122).

Sob a luz deste raciocínio, pode-se afirmar que os líderes são capazes de motivar seu grupo e na grande maioria das vezes podem contribuir para um melhor desempenho no âmbito institucional, no que diz respeito à produção para o desenvolvimento de uma empresa (BERGAMINI, 1997). Sendo assim, quando se trata do desenvolvimento de um planejamento estratégico, o líder desempenha um papel de extrema importância, uma vez que, se ele não se comprometer com a instituição em que atua, não será possível realizar as mudanças necessárias no âmbito institucional.

O líder é o responsável por criar junto com os demais colaboradores o planejamento estratégico da empresa, por compartilhar com sua equipe os desejos e objetivos organizacionais, além de estimular e facilitar a sua efetivação. Deste modo, a instituição necessita de líderes preparados e competentes para favorecer o desenvolvimento do potencial de toda a equipe. Portanto, para se realizar um planejamento estratégico e lograr êxito com a sua aplicação faz-se necessário que a instituição tenha uma boa liderança, pois o primeiro se torna dependente do segundo para que gere os resultados esperados pela empresa.

Contudo, essa não é uma realidade que pode ser observada na maioria das empresas, em especial quando o olhar é direcionado para as instituições escolares. No caso da rede privada de ensino, poucas instituições contam com líderes com perfil participativo e democrático, dois atributos fundamentais. Neste sentido, em paralelo às dificuldades que envolvem a elaboração de um planejamento estratégico, percebe-se que poucas instituições de ensino privadas apresentam uma gestão de fato democrática e participativa. Isso acarreta em problemas na medida em que os

profissionais/colaboradores da empresa podem sentir-se excluídos e/ou até mesmo perdidos por não participarem ativamente das decisões da instituição. Embora a gestão democrática seja uma regulamentação prevista na Constituição Federal de 1988, o dispositivo que a estabelece como obrigatória em instituições de ensino não se estende às instituições privadas.

Poucos gestores demonstram competências relacionadas com a liderança, que são fundamentais para o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico. Assim, para corroborar o desenvolvimento de tais atributos, faz-se necessário analisar e definir aperfeiçoamentos básicos e necessários no que diz respeito à dimensão pessoal de cada trabalhador. Para isso, se faz importante enfatizar o autoconhecimento do gestor / líder, uma vez que este deve ter ciência se está preparado ou não para exercer tal função e influência aos demais, pois seus resultados dependem de um trabalho em equipe, além de saber interagir e possibilitar a participação das pessoas à sua volta. Por último, aponta-se a dimensão da instituição, observando a importância da informação, do conhecimento, das estratégias, metas e atividades desenvolvidas por essa.

Quando a empresa tem um líder com déficit de atributos de liderança, que não está aberto a críticas e/ou sugestões; que não sabe demonstrar autoridade quando e se necessário; que não oferece oportunidade de diálogo para com sua equipe; ou que esteja, por qualquer outro motivo, despreparado para tal posição, uma das consequências mais diretas é a ausência de um planejamento estratégico eficiente. Dentre os principais sintomas de uma situação como essa, estão o desconhecimento sobre como trabalhar com o grupo, o desconhecimento a respeito do planejamento estratégico ou até mesmo, o desconhecimento sobre como colocá-lo em prática de modo efetivo a gerar resultados favoráveis à instituição.

É válido citar ainda que um gestor sem as competências necessárias para exercer uma boa liderança pode vir a exercer uma liderança de tipo autocrática no sentido apresentado por Beluzzo (2002). Esse tipo de liderança leva a empresa para cada vez mais longe de seu objetivo, já que, nesse sentido, a equipe não é trabalhada, estimulada ou sequer ouvida. Esta forma de liderança, muito comum também em instituições escolares, acaba sendo ineficaz no que tange à criação de um planejamento estratégico eficaz. Nela, o líder por si só decide o que cada grupo realizará, sem permitir que esses colaborem e deem suas opiniões, além de, na maioria das vezes, esses gestores apresentarem uma opinião rígida e comportamentos individualistas.

Podemos afirmar que a falta de um planejamento estratégico pode trazer sérios danos à instituição, uma vez que os colaboradores, por não terem ciência das metas e objetivos, agem por conta própria e não vislumbram metas, pois desconhecem os planos e ações da empresa. Sem uma atuação conjunta com os colaboradores, esses podem acabar desmotivados e menos produtivos, por não se sentirem pertencentes ou importantes diante das decisões da empresa. Uma vez que o profissional esteja apresentando baixa produtividade, é inevitável que ele acabe repassando sua desmotivação e desinteresse aos seus educandos.

Assim, os déficits na gestão, que podem aparecer devido à falta de um planejamento estratégico, tendem a refletir tanto na produtividade dos colaboradores quanto dos alunos em sala de aula. A ausência de um planejamento estratégico bem consolidado acaba deixando toda a comunidade escolar à deriva e sem um norte a ser seguido. Em instituições cujos professores e gestores são partícipes dos objetivos da empresa, essa situação pode ser revertida, de forma que esses podem passar aos alunos o que acharem pertinente.

Outro problema que pode ser destacado devido à falta desse planejamento é que a empresa acaba ficando suscetível às surpresas do cotidiano e, dessa forma, fica mais vulnerável frente às constantes novidades presentes no mercado. Isso induz, na maioria das vezes, que as pessoas ajam por impulso e distantes dos objetivos já estabelecidos. Além dos possíveis problemas citados, a comunidade de uma forma geral acaba por não participar ativamente do contexto escolar. Por isso, uma gestão participativa facilitada pelo líder é tão importante. Assim, é possível fortalecer os pontos fortes e trabalhar para que os pontos negativos sejam eliminados de forma eficiente. Essa atuação conjunta entre a empresa e seus colaboradores é denominada gestão democrática (BELUZZO, 2002).

Visto isso, a partir do olhar de um bom líder embasado no planejamento estratégico, passa-se a serem planejadas as ações que devem ser colocadas em prática para atingir os objetivos definidos pela organização. Sem esse tipo de planejamento a empresa fica sem referência, com ações que muitas vezes são realizadas a despeito dos objetivos almejados e, ainda, os colaboradores acabam perdidos sem saber quais atitudes devem ser tomadas. Por isso, para se fazer valer e acontecer o planejamento estratégico, faz-se necessário que haja uma forma de gestão democrática associada a uma boa liderança. Enquanto a primeira diz respeito a uma ampla participação de toda comunidade escolar no planejamento pedagógico educacional, a segunda deve garantir a efetivação de

todos os passos do planejamento estratégico, bem como a real participação de todos os envolvidos neste.

Isso é especialmente importante em instituições escolares porque, como já observado, quando falta um bom planejamento estratégico possivelmente a instituição de ensino observará falhas no rendimento de seus alunos, no que concerne às notas e até mesmo a disciplina de uma forma geral. Se os gestores estiverem perdidos quanto aos objetivos da instituição de ensino, pouco saberão como agir em prol da equipe, chegando, deste modo, a uma possível redução da produtividade de todo o corpo docente.

Por isso, a questão fundamental que orienta esse projeto de pesquisa propõe desvelar como os gestores escolares podem se valer de lideranças internas para construir um planejamento estratégico bem sucedido em instituições privadas de ensino básico. Partindo da premissa de que é possível desenvolver atributos de liderança e de que esta pode ser construída ao longo dos anos, a proposta do presente projeto é criar um manual de planejamento estratégico que possibilite a geração de resultados efetivos às instituições de ensino que trabalham com a educação básica. Este projeto apresenta como hipótese a possibilidade de construir um bom planejamento estratégico e ainda, colocá-lo em prática com a contribuição de uma boa liderança.

Para corroborar com a presente pesquisa o objetivo central foi desenvolver um manual que pudesse descrever, passo a passo, como o planejamento estratégico poderá ser efetivado em uma instituição de ensino básico. Neste enfoque, para possibilitar um melhor embasamento teórico para este corpus, os objetivos secundários visaram: i) Descrever as etapas do planejamento estratégico; ii) Descrever metodologias e ferramentas gerenciais que favorecem a efetivação do planejamento estratégico; iii) Obter evidências sobre a efetividade deste manual segundo a percepção de profissionais da educação básica; iv) Realizar uma *live* com gestores educacionais para a discussão sobre o planejamento estratégico e a educação; e v) Criar um fluxograma para os processos decisórios.

Este estudo trabalhou sob a hipótese de que é possível construir um bom planejamento estratégico e ainda colocá-lo em prática através de uma boa liderança, estando esta associada a uma forma de gestão democrática, na qual possibilita a participação dos colaboradores nas definições dos objetivos e metas da empresa. Assim, vale destacar que uma forte liderança e a forma de gestão democrática, são pilares para o desenvolvimento de um planejamento bem definido e eficaz. Aspectos teóricos relacionados a essas ferramentas conceituais serão discutidos no capítulo seguinte. Na

sequência, o manual será apresentado e, ao final, alguns resultados serão discutidos à luz dos fundamentos teóricos levantados.

PLANEJAMENTO E LIDERANÇA

O planejamento estratégico (PE) é um instrumento muito utilizado dentro de instituições de pequeno, médio ou grande porte. Geralmente, é utilizado com a finalidade de realizar a administração e organização das relações e perspectivas seja no presente ou no futuro da empresa. O PE é uma ferramenta que permite colocar as informações atuais da instituição e seus objetivos para o futuro e assim, são demarcados os planos de ação que devem ser executados a fim de alcançar as metas propostas.

Destaca-se, a priori que o planejamento estratégico pode ser caracterizado de diferentes maneiras, tendo como base inicial a ideia de que planejar:

É definir objetivos ou resultados a serem alcançados; é definir meios para possibilitar a realização de resultados; é interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; é tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014, p. 44).

O Planejamento estratégico pode ser considerado como um agrupamento de atitudes e tomadas de decisões que possibilitem alcançar os objetivos traçados para o desenvolvimento da empresa. Neste contexto, destacam de forma antecipada as ações que devem ser realizadas, como estas devem ser executadas, o momento de colocá-las em prática e quem deve fazer.

Em grossas linhas, pode-se afirmar que o PE é um conjunto de ações que demarca e aponta o caminho que a empresa deve seguir visando o êxito do que fora proposto anteriormente. Deste modo, as ações a serem executadas com o objetivo de lograr o êxito institucional compõem as estratégias de uma empresa e dessa forma, o planejamento estratégico faz parte deste plano. Este deve respeitar as competências e deficiências da instituição, visando sempre o crescimento desta. Destaca-se, portanto, que:

As estratégias definidas pela empresa resultam de um procedimento sistemático desenvolvido a partir de um exame de seu ambiente interno e externo, denominado de planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) é o processo no qual se decide como colocar em prática as estratégias. É por meio do PEE que uma organização desenvolve estimativas e previsões futuras que podem ser traduzidas em metas a serem seguidas e alcançadas pelos administradores de qualquer nível organizacional (FALSARELLA; JANUZZI, 2017, p. 613).

Nesta ótica tem-se a seguinte definição:

Sintetizando, o Planejamento Estratégico consiste em elaborar, com base na missão e no negócio da empresa, um Plano de Ação e de Metas com objetivo de garantir a qualidade, o lucro, e a marca da empresa, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte da organização (PEREIRA, 2015, p. 5).

Sendo assim, o planejamento estratégico apresenta-se em duas linhas, sendo a primeira relacionada às decisões de caráter externo, na qual busca-se definir os objetivos da empresa e a segunda, uma visão interna, sendo definidos os meios e instrumentos necessários para alcançar esses objetivos (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014). Assim, o PE consolida-se como um aliado importante para as tomadas de decisões, orientação das atividades, planos de ações, redução de riscos e gastos desnecessários, além de contribuir para um melhor controle do cotidiano empresarial.

Para Chiavenato, as estratégias organizacionais caracterizam-se como o

Conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: deve aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais, ao mesmo tempo em que busca aplicar mais intensamente as forças internas e corrigir as fraquezas internas. A estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os recursos e competências da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2014, p. 64).

Como já citado anteriormente, o planejamento estratégico está inserido nas estratégias organizacionais de uma instituição, sendo assim:

Ele é importante porque facilita o processo de tomada de decisão, orienta as atitudes e as atividades para os objetivos da organização, reduz o risco de despesas inúteis (as despesas que são diferentes dos objetivos) e facilita o controle do futuro e do dia a dia. O PEE é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e metas que possibilitem um aumento da competitividade empresarial (FALSARELLA; JANUZZI, 2017, p. 613).

A fim de possibilitar o melhor controle empresarial a respeito dos objetivos definidos pela instituição e as ações a serem executadas, destacam-se como produtos componentes de um planejamento estratégico a missão, a visão e o que a empresa almeja alcançar dentro de determinado período. A primeira pode ser definida como um propósito da empresa; a segunda define-se como algo que se almeja, como a instituição estará dentro do prazo estipulado; já o último faz menção às metas propostas que a instituição almeja alcançar após colocar em prática as ações necessárias para tal (FALSARELLA; JANUZZI, 2017).

Figura 8- Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: o próprio autor.

Vejamos a seguir algumas ferramentas da gestão do Planejamento estratégico, dentre as quais destaca-se o ciclo PDCA, que faz menção às etapas: Planejar; Fazer; Verificar; Atuar; modelo esse utilizado para corroborar para uma melhor qualidade e eficiência dos processos da instituição.

Ciclo PDCA e ferramentas administrativas

A respeito do modelo PDCA, Alves (2015) corrobora ao afirmar que:

O ciclo PDCA, é uma ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar os processos e produtos de forma contínua. Também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, pois apresentado em 1930 por Walter Shewhart como um ciclo aplicável sobre a administração da qualidade, mas somente ao longo dos anos 50, através de William Edwards Deming e suas palestras no Japão, que o Ciclo PDCA tornou-se amplamente conhecido no mundo. O ciclo de Deming está fundamentado em um ciclo, com atividades planejadas e recorrentes, para melhorar os resultados e/ou atingir as metas estabelecidas, e por isto não possui um fim pré-determinado (ALVES, 2015, p. 2).

Figura 9 - Ciclo PDCA



Fonte: Alves, 2015.

Segundo os autores a etapa do planejamento diz respeito à definição e apontamentos de quais são os problemas que necessitam ser resolvidos, tendo em vista as políticas internas da empresa e, deste modo, definindo as ações necessárias que devem ser executadas a fim de solucionar os déficits apresentados.

Em sequência, a fase da execução é o momento em que o plano de ação da fase anterior é colocado em prática e os dados obtidos são coletados para serem analisados posteriormente, porém faz-se necessário neste momento que estejam presentes três (3) pontos de suma importância, quais sejam: “iniciativa, educação e treinamento” (MACHADO, 2007, p. 7).

A próxima fase é a verificação, momento este em que deve ser realizada uma verificação detalhada dos resultados obtidos na fase anterior e comparar com a atual situação a fim de verificar se as ações necessárias estão sendo executadas da forma devida, possibilitando a detecção de possíveis erros e/ou falhas (ALVES, 2015). Por fim, a última etapa do ciclo é o momento de agir com o devido comportamento tendo em base os resultados obtidos na fase anterior, visando à correção das falhas. Neste ponto, o ciclo é reiniciado visando sempre à melhoria continuada.

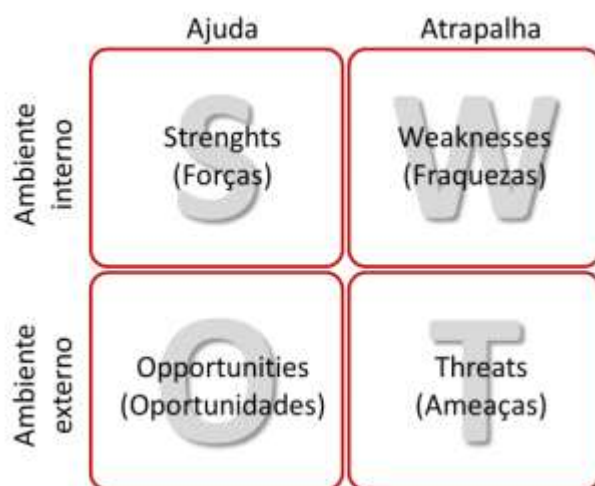
Sobre a etapa da ação, Alves (2015) afirma que:

Na etapa de atuação corretiva acontecem as ações de acordo com o resultado obtido. Se a meta foi conquistada, a atuação será de manutenção (adotar como padrão o plano proposto). Se a meta não foi conquistada, a atuação será de agir sobre as causas que impediram o sucesso do plano (ALVES, 2015, p. 7).

Os autores citados concordam sobre a eficácia do método, desde que seja realizada corretamente a verificação e levantamento dos pontos debilitados e o emprego correto e devido das ações corretivas necessárias.

Na primeira fase do método PDCA, de planejamento, utilizaremos como ferramenta a análise *SWOT*, que é uma técnica de planejamento estratégico cuja origem é geralmente creditada a Albert Humphrey, um consultor norte americano de negócios e gestão. Nela, utiliza-se de uma análise minuciosa da instituição possibilitando a formulação das estratégias a serem realizadas. Nessa, é possível identificar as forças e fraquezas da empresa, bem como, as oportunidades e ameaças externas à empresa.

Figura 10 - Análise SWOT



Fonte: Pereira, 2015.

Este instrumento de análise empresarial é constituído de perspectivas internas e externas e, desta forma,

A análise interna está relacionada aos recursos, competências e capacidades essenciais da empresa. Suas forças e fraquezas devem ser extremamente bem detalhadas. A ferramenta SWOT ajuda a planificar e organizar este estudo de análise ambiental. A sigla SWOT vem do inglês e quer dizer: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (PEREIRA, 2015, p. 28).

Destaca-se, portanto, que os pontos fortes e fracos estão diretamente ligados à empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças fazem menção ao mercado de uma forma em geral (ambiente externo). Neste sentido, verifica-se a seguinte definição a respeito das oportunidades e ameaças

As oportunidades são situações ou elementos, atuais ou futuros, que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas. Já ameaças, podem ser definidas como aquelas situações, presentes ou futuras, que proporcionam condições desfavoráveis à organização na consecução de seus objetivos (ABRAPP, 2007, p. 36).

Deste modo, é possível perceber a grande relevância em conhecer as fraquezas e potencialidades de uma instituição a fim de preparar de maneira assertiva as ações

necessárias e com maiores possibilidades de surtir efeito. Pereira (2015) corrobora ao destacar que as “ameaças dos outros podem ser as suas oportunidades e as suas ameaças são oportunidades para os concorrentes” (PEREIRA, 2015, p. 25).

Dentro deste modelo, é possível destacar as oportunidades visando qualquer ambiente de caráter externo em que a instituição possa conseguir vantagens, desde possibilidades de expansão até mesmo pactos. Quanto às ameaças, podemos destacar os desafios externos que podem surgir no que tange à concorrência, novas tecnologias, etc. Nas forças ou pontos fortes da instituição, ressalta a importância de uma liderança forte, reputação no mercado, bons equipamentos, entre outras. Por fim, as fraquezas e pontos fracos fazem menção à possível falta de experiência, visibilidade baixa, falta de fatores que as diferenciem no mercado, etc. (PEREIRA, 2015).

No segundo momento do método PDCA, intitulado como fase da execução, destacaremos o procedimento operacional padrão (POP), uma espécie de roteiro que destaca as atividades que devem ser desenvolvidas na organização, a fim de garantir que estas obtenham resultados favoráveis e precisos, tendo em vista os padrões de qualidade da instituição, bem como o seu planejamento estratégico.

Destaca-se ainda que o POP é de grande valia no que diz respeito à previsão de possíveis problemas e/ou emergências, a fim de instruir e orientar as equipes sobre as ações ideais a serem executadas.

Neste viés, no excerto abaixo destacam-se informações de suma importância a respeito do POP:

O POP (procedimento operacional padrão) é um manual que descreve de forma sistematizada e padronizada cada atividade que deverá ser realizada pelo operador, de forma a garantir o resultado esperado da tarefa [...]. É uma das ferramentas usadas na padronização dos serviços com a finalidade de garantir resultados uniformes das ações executadas. Este deve possuir uma linguagem clara e objetiva, de forma que qualquer profissional realize o procedimento alcançando os mesmos resultados. De tão relevante, serve como base para o treinamento dos envolvidos nas atividades do dia-a-dia (MENDES; CARVALHO, 2016, p. 7).

De acordo com os autores, para a elaboração de um POP é imprescindível o envolvimento de todo pessoal responsável pela empresa (gestores, diretores, líderes, coordenadores, entre outros), bem como o envolvimento de todos os demais colaboradores, visando sempre o êxito, uma vez que este documento proporciona certa padronização de técnicas e ações a serem desenvolvidas, além de possibilitar que todos mantenham uma mesma postura diante do alcance das metas.

Dando sequência às etapas do ciclo PDCA, utilizar-se-á para a fase de verificação a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), criada por Kaplan e Norton com a finalidade de corroborar com a gestão estratégica da instituição. Ao ser traduzido do inglês, obtêm-se a seguinte nomenclatura: Indicadores Balanceados de Desempenho que auxiliam amplamente para o crescimento de uma empresa, podendo ser utilizado em diferentes perspectivas institucionais, seja ela de mercado, financeira, relacionados aos processos internos, entre outras. Este instrumento se mostrou de grande relevância não somente no âmbito financeiro e econômico de uma empresa, mas também no processo de comunicação e gerenciamento das estratégias institucionais.

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) corroboraram ao afirmar que

A aplicação do BSC permitiu que as organizações executassem seus planejamentos estratégicos, integrando o sistema de medidas com o sistema gerencial, baseado na simples premissa de que medição do desempenho pode ser aplicada em todos os departamentos, ajudando as pessoas a executar suas estratégias. Há um balanceamento entre indicadores financeiros e não financeiros, relacionando o BSC com o desempenho das organizações, permitindo um gerenciamento com foco nas estratégias, e tornando-as ações (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* ANDRADE; ZERBONE, 2013, p. 5).

O BSC possibilita a criação de informações estratégicas novas que permitem a identificação de déficits, definindo os passos que a instituição deve dar e ainda realizando apontamentos e levantamentos imprescindíveis para o futuro empresarial. Assim, destacam-se abaixo as principais funções do BSC:

Esclarecer e atualizar a estratégia; Divulgar a estratégia de toda a comunidade; Alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia; Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos atuais; Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; Conduzir avaliações periódicas do desempenho para conhecer melhor a estratégia (POVOA; PINHEIRO; BIANCHI, 2013, p. 5).

Os autores ainda destacam que seus criadores desenvolveram o BSC para que fosse possível a realização de medidas balanceadas, atendendo tanto as questões financeiras e não financeiras e ainda, que pudesse auxiliar na construção e apresentação da missão e estratégias empresariais baseando-se em objetivos fidedignos.

De acordo com essas informações, Tavares afirma que para uma real aplicabilidade das funções destacadas acima, existem alguns princípios que corroboram para uma melhor tradução dos objetivos e missão de uma empresa. Segundo ele, faz-se necessário ainda, que sejam levados em conta quatro (4) fatores imprescindíveis, quais sejam: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (TAVARES,

2013 *apud* POVOA; PINHEIRO; BIANCHI, 2013, 5). Abaixo, na tabela, é possível conferir tais princípios:

Tabela 1- Princípios para implementação do BSC

| Princípio | Ação | Objetivo |
|-----------|---|--|
| 1 | Traduzir a estratégia em termos operacionais | Transformar as estratégias em metas e estas em indicadores. |
| 2 | Alinhar a comunidade à estratégia | Buscar a sinergia necessária para se integrar e alinhar a estratégia à sua operacionalização. |
| 3 | Transformar a estratégia em uma atividade do dia-a-dia de todos | Todos os pescadores devem compreender a estratégia e conduzir suas atividades diárias de forma a contribuir com ela. |
| 4 | Estratégia é um processo contínuo | Visa incentivar os pescadores à participação, realizando acompanhamento contínuo por meio de reuniões e encontros. |
| 5 | Mobilizar as mudanças por intermédio da liderança executiva | A implementação da estratégia requer mudanças, pois o papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança. |

Fonte: Poyoa; Pinheiro; Bianchi, 2013.

É possível afirmar que os indicadores de diferentes perspectivas – a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – servem para equilibrar em curto e longo prazo as metas, os resultados e as medidas institucionais. Portanto, o seguinte esclarecimento sobre a utilização do BSC se faz importante:

O scorecard cria uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os participantes sobre vetores da situação atual e futura. Assim, este deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle (POVOA; PINHEIRO; BIANCHI, 2013, p. 5).

Sendo assim, conclui-se que o BSC causa impactos consideráveis e importantes que possibilitam mudanças no âmbito organizacional, através da definição das metas a serem atingidas e estratégias necessárias a serem executadas, a fim de se alcançar aquelas, criando então, uma relação de finalidades, uma vez que esta é mais abrangente e possibilita que os agentes envolvidos com a empresa passem a acreditar que as ações são indispensáveis para se alcançar os objetivos (ANDRADE; ZERBONE; 2013,6).

O planejamento estratégico é visto como sendo o primeiro grande passo para toda empresa, pois nesse é possível decidir as metas em curto, médio e longo prazo, a partir da missão e visão da empresa, possibilitando ainda traçar um determinado tempo para atingir seus objetivos. Desta forma, também espera-se pontuar as ações necessárias a serem executadas para corroborar com o atingimento das metas estabelecidas.

Em contrapartida, uma boa liderança pode contribuir de maneira significativa para o sucesso de uma instituição e, neste sentido, é possível observar que para lograr êxito:

Os gestores devem compreender que o planejamento estratégico tem papel fundamental no futuro da entidade e, portanto, seu envolvimento e participação direta são essenciais na elaboração, execução e acompanhamento deste processo. Somente com o interesse explícito e a crença da alta administração nos resultados do planejamento é que ele poderá sair do papel e incorporar-se à cultura da entidade (ABRAPP, 2007, p. 4).

Grande parte dos gestores que mais se destacam são aqueles que apresentam atributos relacionadas com a liderança, na qual caracteriza-se com um conceito amplo que é composto pelo conjunto de comportamentos, atitudes e ações que tem como intuito influenciar pessoas e proporcionar resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar de forma ampla e complexa (LÜCK, 2010).

Neste viés, Ávilla e Stecca (2015) corroboram ao fundamentar que

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais (ÁVILLA; STECCA, 2015, p. 25).

Segundo Souza (2011), um líder se constitui ao longo de uma história de vida, da necessidade de conhecimentos, de aprendizados contínuos, ou seja, ao longo dos anos, fazendo-se necessário que o líder seja presente e participe ativamente das decisões da empresa em que trabalha, assumindo suas responsabilidades e também os possíveis riscos, tornando-se com um espelho para seus aprendizes e demais colaboradores da instituição. Sendo assim, ainda é válido destacar que uma pessoa que assume verdadeiramente o espírito de liderança consegue trabalhar de forma a unir os pensamentos inovadores a uma boa visão de negócios e, assim, fazer valer verdadeiramente o planejamento estratégico.

Vejamos então alguns pontos cruciais a respeito de um bom planejamento estratégico. Podemos refletir inicialmente sobre o seguinte questionamento: quem poderá

construir um planejamento estratégico e o que é/será definido neste? Pensando nisso pode-se afirmar que o planejamento estratégico é realizado para a instituição, visando suas condições no momento presente e o que se espera para o futuro, portanto faz-se necessário que esse planejamento seja realizado por uma pessoa que faz parte da empresa ou um grupo de pessoas (da própria entidade), em que, na segunda opção, necessita escolher um responsável para coordenar essa equipe, podendo ainda, contar ou não com a ajuda de algum agente externo; neste planejamento estratégico deve conter as metas da instituição em curto, médio e longo prazo, descrevendo a missão, a visão, os valores, os objetivos, as ações necessárias para alcançá-los e a ordem cronológica que almejam cumprir cada etapa do planejamento (ABRAPP, 2007).

Destaca-se também neste momento as vantagens de se obter esse tipo de planejamento para uma instituição na medida em que, esse contribui para que o capital humano da empresa saiba onde a instituição está no momento de construção desse planejamento, bem como para onde deve ir, quais ações e decisões devem ser tomadas para alcançar estes objetivos, construindo desse modo uma espécie de consciência coletiva focada num objetivo em comum. Mas e como fazer valer este planejamento estratégico no seio da instituição?

Liderança e motivação

Para responder esse questionamento faz-se necessário retomar a necessidade de se obter uma boa liderança, pois não basta montar um planejamento estratégico somente, é preciso também direcionar o capital humano da empresa para trabalhar em prol desse e isso somente será possível quando o líder trabalha de forma a integrar os colaboradores, dialogando de maneira empática e sincera. A comunicação neste processo é de suma importância devendo esta ser simples, clara, objetiva e realista. Além disso, o líder deve estar pronto para ouvir as demandas e opiniões das equipes de trabalho, estando flexível a mudanças e alterações necessárias no decorrer do tempo (PEREIRA, 2015).

Destaca-se a seguinte explanação a fim de conceituar o planejamento estratégico, uma vez que este pode ser considerado como:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (PEREIRA, 2015, p. 10).

Dito isso, o autor complementa esta informação afirmando que frequentemente a elaboração de um planejamento estratégico deve partir das esferas mais altas da instituição, tanto no que diz respeito à formulação das metas a serem alcançadas, como também dos cursos de capacitação que forem necessários no decorrer do tempo. Pensando nisso, uma instituição de ensino, por exemplo, que conte com um planejamento estratégico bem estruturado, pode observar além da melhora da comunicação interna, um crescente destaque na comunidade, cidade, estado e quiçá, do país, através de um plano de ações que tenham como objetivo melhorar as notas dos seus alunos – através de diferentes formas de ensinar – e também obter pontuações mais elevadas em avaliações como o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM.

Tudo isso gera cada vez mais visibilidade à instituição de ensino, porém, destaca-se mais uma vez, a importância de se obter uma boa liderança para corroborar com o êxito deste processo. Muitos autores discutem a temática da liderança, definindo modelos, tipos de liderança, sua forma de exercer o poder, dentre outros. Para Idalberto Chiavenato, por exemplo, liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos" (CHIAVENATO, 1994, 558).

A partir dos anos de 1940 iniciaram-se os estudos acerca do comportamento, buscando definir as características peculiares de um líder. Esse tipo de pesquisa deu origem à Teoria do Comportamento de Liderança e, dentre outros desdobramentos, foi possível classificar alguns tipos de lideranças, tais como a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal. Para Chiavenato (2005), essa classificação pode ser associada aos processos de trabalho. Deste modo, dependendo do tipo de comportamento as pessoas podem ser classificadas como líderes de um determinado estilo também. Essa correlação entre estilos de liderança e processos de trabalho foi bem exemplificada por Chiavenato na forma de uma matriz, que pode ser visualizada na figura a seguir.

Figura 11 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processo de trabalho.

| PROCESSO DE TRABALHO ESTILOS DE LIDERANÇA | LIDERANÇA AUTOCRÁTICA | LIDERANÇA DEMOCRÁTICA | LIDERANÇA LIBERAL |
|--|--|--|---|
| TOMADA DE DECISÕES | Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. | Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. |
| PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS | O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas. |
| DIVISÃO DO TRABALHO | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas. | Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder. |
| PARTICIPAÇÃO | O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. | O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas. | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado. |

Fonte: Chiavenato, 2005.

Pode-se destacar, também segundo Ávilla e Stecca, diferentes tipos de lideranças e sua relação direta com a instituição onde estão inseridas. Destacam-se o “líder entusiasta, líder estimulador, líder provedor, líder conector/vinculador, líder professor, líder assessor/conselheiro, líder influenciador, líder pioneiro, líder compensador, entre outros” (ÁVILLA e STECCA, 2015, p. 71).

Segundo os autores cada um dos líderes com suas peculiaridades colabora de determinada forma para com a empresa e assim vale destacar alguns tipos: o líder entusiasta como tendo certo tipo de energia que domina o ambiente, apresentando ainda visão de mundo assumindo sempre uma posição à frente de sua equipe. Tem ainda o líder provedor, que está sempre em alerta e à procura de diferentes maneiras de atrair mais pessoas. Uma de suas características que se destacam é o apoio a sua equipe. Por outro lado, o líder vinculador enxerga o mundo como sendo uma grande rede de relacionamentos e está sempre procurando oportunidades de conectar pessoas. Apresenta-se com um de seus pontos fortes a capacidade de fazer inquirições e enxerga o melhor que sua equipe pode oferecer.

Desta forma, percebe-se o quão vasto são os tipos de líderes e suas contribuições para as organizações. Ávilla e Stecca (2015) afirmam que esse debate ainda tem que evoluir muito, pois a cada dia surge uma nova forma de produção, novos modelos de trabalho e sistemas atualizados, forçando a novas adaptações. Porém, um ponto essencial é não confundir liderança com direção ou gerência. Para Chiavenato (1994), um bom líder

não necessariamente ocupa cargo hierárquico elevado dentro de uma organização, como diretores, gerentes, coordenadores ou supervisores. O líder deve existir em todos os níveis hierárquicos de uma determinada organização e em todas as áreas de atuação.

Dito isso, vale destacar que uma pessoa com uma visão forte de liderança onde quer que esteja inserida pode contribuir muito para a empresa. Nas instituições de ensino, os professores, gestores, supervisores, entre outros com atributos para liderar podem maximizar os pontos fortes da instituição, ao estimular a equipe e assim todos agirem focando os objetivos a serem alcançados por essa.

Segundo Leonides Azevedo, o termo liderança pode ser compreendido como uma forma de habilidade tanto de inspirar a confiança, como de se obter o apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem seu desempenho (AZEVEDO, 2007). Assim como Chiavenato, Azevedo apresenta a diferença entre ser líder e ser gerente. Segundo ela, a liderança diz respeito às mudanças de um mundo competitivo, capaz de formular uma visão de futuro e estabelecer uma direção para essa visão. O gerenciamento, por sua vez, lida com a complexidade, que requer ordem e consistência. A autora ainda afirma que a boa liderança contribui de maneira importante para o desempenho organizacional, isto é, um líder pode servir de referência para sua equipe de trabalho, seja ela positiva ou negativa (AZEVEDO, 2007).

Para Hersey e Blanchard (1986), a liderança pode ser definida como um processo capaz de influenciar as atividades de indivíduos e/ou grupos para consecução de um objetivo em determinada situação. Esse processo consiste no exercício contínuo de relações interpessoais dentro de uma dinâmica organizacional, em que se despontam todos os valores humanos dos envolvidos no processo. Acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento.

Branco *et al* (2017) destacam que

A liderança é uma direção dada à empresa em todas as funções da administração por intermédio de ações individuais que influenciam o comportamento de um grupo a realizar coletivamente um processo para alcançar os objetivos organizacionais (BRANCO *et al*, 2017, p. 204).

Os autores ainda corroboram ao afirmar que a liderança não é algo a se descobrir e sim um atributo que deve ser desenvolvido nas pessoas ao longo de suas vivências, mesmo que haja pessoas com os genes para exercerem a liderança, se esta não for trabalhada permanecerá solidificada.

Alguns traços dos líderes são facilmente identificados, como a capacidade de lidar com desafios, autoconfiança, senso de humor e um bom relacionamento com sua equipe. Segundo um dos maiores especialistas do assunto, Tom Peters, em entrevista à revista *Você SA*, em 06 de abril de 2006,

O líder deve ser uma pessoa com visão de futuro, o líder trabalha com uma equipe de trabalho, líderes gostam de desafios, líder não é aquele que apresenta o melhor desempenho da equipe, líderes entendem o poder supremo dos relacionamentos, líderes têm a habilidade de fazer tudo ao mesmo tempo, líderes eletrificam o ambiente de trabalho, a liderança é a arte do improviso, líderes confiam em seus instintos, líderes têm confiança e autoconfiança, líderes cometem erros, mas não fazem disso um fracasso, líderes não criam seguidores, criam mais líderes, líderes organizam a comunidade, liderança deve ter desempenho, pois o comportamento do líder é observado por todos, líderes respeitam as pessoas, líderes têm o prazer de estar rodeados por pessoas mais espertas que eles próprios, líderes aprendem constantemente e sabem criar um sentido para as coisas (PETERS, 2006 *apud* AZEVEDO, p. 18).

Segundo Souza (2011), para liderar uma equipe é de suma importância que o líder tenha conhecimentos e habilidades peculiares que possibilitem a ele identificar no colaborador e na equipe seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades para explorar ainda mais o potencial de cada um deles. Uma boa liderança fará valer o planejamento estratégico, uma vez que este deve se responsabilizar por facilitar o trabalho de toda equipe no que tange a aplicação dos métodos e técnicas presentes no planejamento; evocar discussões e reflexões com a equipe sobre a instituição, seu futuro e como atingir os objetivos definidos previamente e apoiar os gestores/equipes em suas diferentes funções.

Sob este viés, Daft (2010) aponta que entre as características que distinguem um bom líder devem estar: a inteligência, os valores, a aparência e sua autoconfiança. Sato (2010) complementa ao afirmar que os traços de liderança envolvem as características sociais, intelectuais, físicas e de personalidade. Sob este enfoque, Drucker (1967) afirma que liderar é o mesmo que ter três características: criatividade, conhecimento e astúcia; e com eficiente aplicabilidade, poderá transformar tais qualidades em resultados efetivos para toda a empresa e seu capital humano. Peters (2002) vai ao encontro deste pensamento ao afirmar que dentre os melhores líderes, estão aqueles que incentivam as outras pessoas, têm compromisso, entusiasmo, respeito e vocação para o serviço.

Sobre este assunto também é possível classificar os tipos de lideranças existentes, ou seja, os estilos, como fez Belluzzo (2002). Na tabela abaixo, a autora destaca a Teoria do Comportamento de Liderança ao enfatizar os tipos: autocrática, democrática e liberal.

Tabela 2 - Tipos de Lideranças

| SITUAÇÃO | AUTOCRÁTICA | DEMOCRÁTICA | LIBERAL |
|-----------------------|--|---|--|
| Decisões | Decide sozinho | Equipe toma decisões, o líder assiste e participa | Equipes tomam decisões, participação mínima do líder |
| Programa de trabalho | Determina como deve ser executado | Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia | Líder esclarece dúvidas quando necessário |
| Divisão do trabalho | Determina quem deve executar e o que | Equipe decide sobre a divisão | O líder não participa |
| Participação do líder | É "pessoal", domina elogios e críticas | É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados | Participa só quando solicitado |

Fonte: Belluzzo, 2002.

Interpretando o quadro acima, pode-se afirmar que o líder deve ser um orientador para a ação, ser confiante no seu trabalho e no de sua equipe, ter habilidade para lidar e conviver com pessoas, ser focado nos objetivos, criativo, inovador, flexível, ter a capacidade para a tomada de decisões, desenvolver desempenho e avaliação, buscar sempre a excelência, eficiência, eficácia, produtividade e qualidade.

Diferentemente de Belluzzo, Hersey e Blanchard (1986) têm uma concepção diferente a respeito dos tipos de lideranças. Segundo eles, o líder deve mudar o estilo de liderança de acordo com a maturidade das pessoas com quem trabalha e com as situações que são impostas pelo cotidiano. O líder deve ter a capacidade de sentir as pessoas com quem se relaciona, bem como suas necessidades e desejos, buscando conciliar tais anseios aos da organização, para que seja possível o desenvolvimento de um ambiente mais favorável e propício ao desenvolvimento dessa.

Ribeiro (2010) apresenta uma breve diferenciação entre os três estilos de liderança definidos por Belluzzo e denominados a partir da Teoria do Comportamento de Liderança, sendo:

a) Liderança Autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho; b) Na Liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder; c) Liderança Liberal (*laissez-faire*) é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas (RIBEIRO, 2010, p. 25).

Megginson, Mosley e Pietri (1986) enfatizam que na liderança autocrática o líder praticamente toma a maior parte das decisões sem delegar esta autonomia a sua equipe,

caracterizando-se como uma liderança imposta e sem planejamento; os autores ainda a diferenciam da Liderança democrática, uma vez que, segundo eles:

A liderança democrática envolve bastante seus seguidores no processo decisório. Usa o envolvimento do grupo no estabelecimento de seus objetivos básicos, estabelecimento de estratégias e determinação de atribuição de cargos. Eles comparam com o estilo participativo (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 339).

Os autores ainda complementam ao afirmar que na liderança democrática os liderados têm direito em opinar nas tomadas de decisões; e ainda, na liderança liberal cada um faz o que bem entender, sem ter nenhum direcionamento, e assim, podem ficar frustrados.

Neste contexto, Silva *et al* (2017) fazem uma breve explanação sobre as três formas de liderança:

O líder tem a faculdade de influenciar as pessoas. O seu comportamento ou as suas palavras conseguem incentivar os membros de um grupo para que trabalhem em conjunto e com objetivos em comum. O líder pode ser considerado autoritário (aquele que toma as decisões que bem lhe apetece, sem prestar explicações e sem sequer se justificar), democrático (discute com o grupo e decide por consenso) ou “laissezfaire” (é o líder liberal, aquele com uma conduta passiva que delega o poder aos demais) (SILVA *et al*, 2017, 75).

Entretanto, Lück (2000) afirma que a liderança equivale a um apanhado de características, ações e comportamentos que uma pessoa assume em que, esses têm como objetivo, influenciar as pessoas e/ou grupos no que diz respeito à determinada tarefa e obter, assim, os resultados esperados pelo líder.

Ainda neste contexto, a autora destaca que tanto uma gestão quanto uma liderança democrática são termos complementares e que no ambiente escolar é comum perceber que seus diretores/gestores apresentam uma orientação limitada e ultrapassada, com atuação administrativa muitas das vezes focada na organização de recursos e totalmente burocrática (LÜCK, 2000).

Quando a instituição tem uma liderança autocrática, o líder executa as ações sem a participação da equipe, ou seja, ele age sozinho, sem questionar, sem discutir ou propor reflexões ao grupo. Deste modo, não há uma gestão democrática e possivelmente o planejamento estratégico não surtirá efeitos, tendo em vista que uma só pessoa não conseguirá executar todas as ações necessárias para atingir o objetivo da instituição como um todo. Da mesma forma, na liderança liberal, o líder por não ter um posicionamento claro para com sua equipe de liderados, deixa as ações à mercê da equipe, que por sua vez, acaba procrastinando e também não executando as tarefas presentes no planejamento

estratégico. Destaca-se ainda, que neste tipo de liderança não é comum estarem presentes os debates e reflexões acerca da instituição e suas metas a serem alcançadas.

Por outro lado, na liderança democrática o líder possibilita que a equipe participe das ações institucionais, instiga as reflexões sobre as metas e o posicionamento necessário para alcançá-las bem como, exige um posicionamento assertivo que esteja correlacionado aos objetivos buscados pela empresa, deste modo, as pessoas envolvidas e tendo uma participação ativa nas decisões e planejamento da empresa, podem ficar mais motivadas e como resultado, mais produtivas, sendo esse modelo previsto até mesmo em nossa Lei Magna.

Gestão democrática e participativa

A Constituição Federal de 1988 estabelece alguns princípios sobre os quais o ensino básico deve ser gerido; dentre esses apresenta-se a participação dos professores, gestores e toda a comunidade na elaboração do projeto pedagógico e ainda, nos conselhos escolares. Deste modo, para o estabelecimento de uma gestão democrática, é imprescindível que os sistemas de ensino assegurem certa autonomia no que tange aos setores pedagógicos, financeiros e administrativos (GRACINDO, 2007).

Vale ressaltar ainda que em nossa Carta Magna de 1988, no artigo 206, inciso VI, a gestão democrática é apresentada como uma disposição constitucional, mas no que diz respeito às instituições de ensino público. Porém, é perceptível que mesmo nas instituições particulares de ensino esse tipo de gestão se torna indispensável, uma vez que contribui de maneira mais significativa para o seu desenvolvimento do que uma gestão de tipo autocrática ou liberal. A gestão democrática enfatiza não somente o acesso à escola, mas a permanência desses alunos, bem como a participação de todos na educação, com autonomia e transparência.

Neste enfoque, Gracindo (2007, p. 35) destaca que “a gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque trata-se de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza”. Neste viés o planejamento estratégico também pode ser visto como um percurso que possibilita chegar a determinadas metas, uma vez que, através dele a instituição irá traçar um “caminho” a ser percorrido em curto, médio e longo prazo. Desta forma, as ações necessárias para chegar aos objetivos esperados serão pontuadas, em especial a necessária colaboração de todos (comunidade escolar) durante este trajeto.

Deste modo, a autora corrobora ao afirmar que na gestão democrática, tanto o Poder Público, quanto a comunidade e todo o corpo escolar devem estar sintonizados em prol de alcançar a melhor qualidade possível no processo educativo, uma vez que quanto mais autonomia as pessoas têm para participar de tal planejamento, melhores serão os resultados. Contudo, quando não existe a gestão democrática, o planejamento estratégico pode até existir, porém seus efeitos serão limitados, o que implica, mais uma vez, na importante participação do líder nesse processo (GRACINDO, 2007).

Ao abarcar a liderança como sendo um dos princípios fundamentais a ser contemplado na escola, não há como deixar de citar a motivação. Essa é considerada de suma importância nos mais diferentes locais e situações, envolvendo desde o aprendizado até a desenvoltura no mercado de trabalho (BERGAMINI, 1997). Sobre a motivação, Chiavenato (2003) a caracteriza como sendo as “forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida” (CHIAVENATO, 2003, p. 173). Sob este enfoque, Bergamini (1997) enfatiza que os seres humanos estão a todo o momento em busca de suprir suas necessidades e objetivos e ainda, quando este é alcançado, os indivíduos voltam-se a outras aspirações e desejos e não se satisfazem até conquista-los.

Deste modo, Sobral e Peci (2008) corroboram ao afirmar que:

No âmbito organizacional, a motivação poder ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual (SOBRAL; PECI, 2008, p. 207).

Sob a luz deste raciocínio pode-se afirmar que os líderes que são capazes de motivar seu grupo podem na grande maioria das vezes contribuir para um melhor desempenho tanto pessoal (de seu grupo/funcionários) quanto institucional, no que diz respeito à produção e desenvolvimento de uma empresa (BERGAMINI, 1997).

Em um ambiente escolar, a motivação fomentada pelos gestores institucionais pode maximizar a instituição de ensino como um todo; desde o aprendizado dos alunos – tanto no que diz respeito ao ensino escolar em comum, quanto ao desenvolvimento da liderança, autonomia, tomada de decisões, etc., – até a melhora do clima institucional com todo o corpo docente, comunidade escolar entre outros (SOBRAL; PECI, 2008).

Neste contexto Gil (2001) destaca que:

Os administradores não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los

como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano [...] (GIL, 2001, p. 15).

Marchetti (1997) afirma que liderança é um sinônimo de motivação, uma vez que o desempenho de um líder está ligado diretamente em sua capacidade de motivar sua equipe, sendo essa, um agente que impulsionará o comportamento humano. Portanto, o autor destaca que os gestores devem buscar sempre ferramentas que possam motivar seus colaboradores, alunos, etc. Fernandes e Silva (2011) destacam que

Ao líder cabe identificar todas as necessidades peculiares de cada colaborador no sentido de compor da melhor forma a motivação necessária para aperfeiçoar o desempenho individual e conseqüentemente de toda equipe de trabalho. Os líderes devem estar habilitados para saber como vão incentivar e motivar para que todos possam atingir as metas organizacionais com eficácia (FERNANDES; SILVA, 2011, pp.4-5).

Segundo os autores, assim como é a liderança, a motivação tornou-se uma característica crucial, ambas devem estar sempre juntas, uma vez que, dentro de uma instituição a presença de um líder passou a estimular a motivação das pessoas, tornando-se indispensáveis tais qualidades para o bom desempenho dessa (FERNANDES; SILVA, 2011).

Dito isso, tanto a motivação pessoal quanto uma boa liderança contribuem de forma significativa para o desenvolvimento do planejamento estratégico, uma vez que, esse necessita da atuação de todos os envolvidos nesse processo. Os colaboradores que participam ativamente no estabelecimento das normas, ações e objetivos da instituição certamente atuarão com mais comprometimento visando alcançar as metas definidas (PEREIRA, 2015).

O autor ainda destaca que alguns aspectos são de grande relevância para o sucesso de uma equipe profissional, estando dentre eles a clareza, o diálogo, o respeito e o envolvimento de todos. Reforçando ainda este viés, destaca-se que, o desempenho não depende somente das motivações individuais, mas sim, da motivação coletiva, visto que grande parte das pessoas gosta de sentir-se parte da conquista de objetivos grupais. A fim de elucidar a questão da motivação e planejamento estratégico o autor faz menção à Eugen Emil Pfister Jr., segundo o excerto abaixo:

Uma centena de indivíduos apenas motivados não move montanhas. Centenas de pessoas organizadas, com planos, conhecimentos técnicos e funções definidas, equipadas com tratores, explosivos, enxadas, picaretas, pás e tempo necessário darão conta do recado, mesmo que muitos, ao acordar, preferam estar se bronzendo na praia a remover montanhas (PEREIRA, 2015, p. 46).

Vale ressaltar que haver um real engajamento ao planejamento estratégico de forma eficaz, faz-se necessário que a instituição, através de seus líderes, possa oferecer um ambiente que possibilite às equipes alcançar os seus objetivos, sem demasiada pressão nos colaboradores. Além disso, é de extrema importância que a empresa mantenha uma relação respeitosa com os colaboradores mostrando-lhes porque são indispensáveis para o desenvolvimento da instituição. Assim, além de manter os colaboradores focados e participativos nos objetivos da instituição, também estarão colocando o planejamento estratégico em prática de forma eficiente.

Ademais, ao assumir uma gestão democrática a instituição possibilita a participação de todos no planejamento estratégico, de forma que em conjunto sejam realizadas as ações necessárias para alcançar o êxito esperado, fortalecendo seus pontos fortes e trabalhando para que os pontos negativos sejam eliminados de forma eficiente. É baseado nesta afirmativa que o presente estudo propõe uma reflexão sobre a importância de uma liderança efetiva e democrática. É com a participação de toda a comunidade escolar que o planejamento estratégico será colocado em pleno funcionamento, visando atingir os objetivos da instituição, sejam eles em curto, médio ou longo prazo.

O PRODUTO TÉCNICO EDUCACIONAL

O Manual de Planejamento Estratégico

O produto educacional resultante desse trabalho de pesquisa é um Manual de Planejamento Estratégico, o qual apresenta como objetivo central a minimização dos problemas identificados pelos gestores educacionais em suas instituições e a maximização dos seus pontos fortes. Partindo de uma análise SWOT¹, o manual aborda as fraquezas e possíveis ameaças que cercam a instituição de ensino a fim de eliminá-las de forma eficiente e possibilitar cada vez mais o seu crescimento. São apontadas também as oportunidades existentes e os pontos fortes já consolidados na empresa, de modo a possibilitar a verificação de meios eficazes de mantê-los, visando a não regressão desses.

Para possibilitar a elaboração deste manual, foi realizada também uma análise detalhada dos passos necessários para a realização de um planejamento estratégico, elencando objetivos que serão úteis para tal elaboração. Estes foram considerados a partir da utilização das características SMART, sendo definidos como: *Specific* (Específicos) *Measurable* (Mensuráveis) *Ambitious* (Ambiciosos) *Realistic* (Realistas) *Timed* (Precisos no tempo). Esta definição detalhada dos objetivos constitui-se como um instrumento de extrema importância para definir os planos de ação que devem ser colocados em prática.

No manual, estão descritas as ações necessárias para a consolidação de uma instituição, as quais os colaboradores julguem como sendo ideais para toda a comunidade escolar. Nesta descrição, também se destaca a missão da instituição de ensino e quais objetivos pretendem ser alcançados num período de curto, médio e longo prazo. Desta forma, espera-se reduzir ao máximo os problemas e fraquezas existentes na instituição, bem como potencializar os seus pontos fortes. Além disso, outras pessoas e/ou colaboradores futuros poderão consultá-lo e utilizá-lo *a posteriori*.

O produto proposto partiu de uma revisão da literatura a respeito do tema planejamento estratégico e suas conexões com os conceitos de liderança e gestão

¹ Sigla oriunda do inglês, que quer dizer: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Diz respeito a um instrumento utilizado para possibilitar a análise do ambiente institucional e ainda formular estratégias, permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças dessa. (PEREIRA, 2015. *Grifos nossos*).

²Ferramenta que auxilia na elaboração dos Planos de Ação, definindo claramente o que vai ser feito “what”, porque “why”, por quem “who”, quando “when”, onde “where”, de que modo “how” e com que orçamento “how much” (PEREIRA, 2015, p. 39).

democrática. Foi imprescindível conhecer a temática em questão para que fosse possível a criação de um manual de planejamento estratégico fidedigno e que englobasse as necessidades da instituição de ensino em que ele foi inicialmente aplicado, bem como compreender os fatores que poderiam contribuir e/ou interferir para o alcance dos objetivos da empresa. Destaca-se também como um fator essencial, o conhecimento dos diferentes tipos de gestão que possam corroborar com o êxito de um planejamento estratégico, a fim de alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

O manual foi desenvolvido a partir de reuniões realizadas com gestores educacionais no local de sua primeira aplicação. Nos encontros, foram pontuados alguns déficits e possíveis ameaças à instituição de ensino, com o intuito de minimizar e/ou eliminá-los, transformando-os em pontos positivos. Também foram discutidos e definidos os pontos fortes já existentes. Para o protótipo, foram realizados encontros em um colégio da rede privada de ensino da cidade de Três Corações-MG, que contaram com a participação de seis gestores multidisciplinares e alguns representantes dos professores.

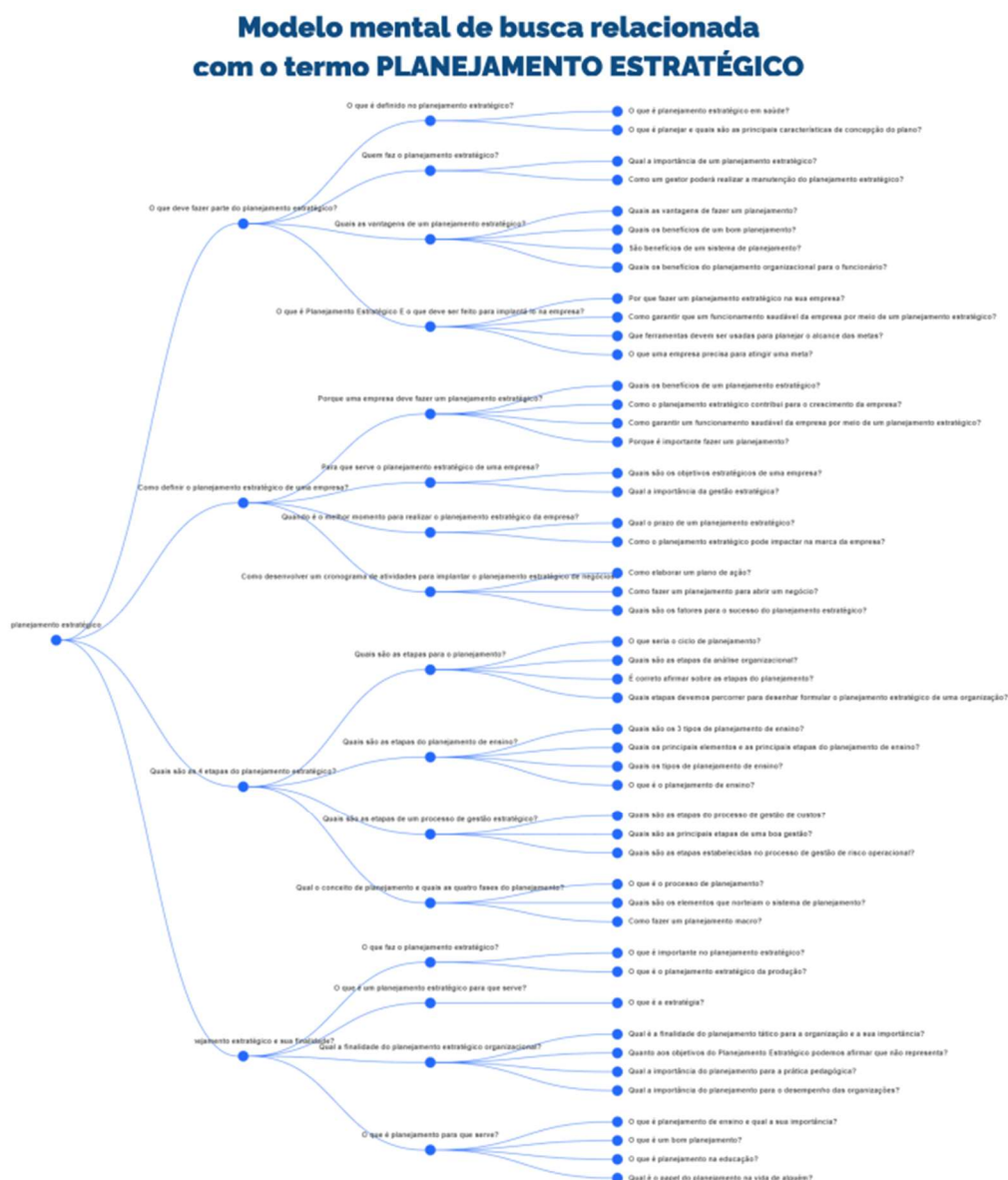
Os encontros se deram nas dependências do Colégio em 6 (seis) datas distintas totalizando aproximadamente 35 horas. A amostragem a ser utilizada em outras instituições será definida posteriormente, de acordo com a disponibilidade de cada instituição. De acordo com Malhotra (2001), a amostragem por conveniência é quando a seleção da amostra é deixada na responsabilidade do pesquisador, tendo como principal vantagem o fato dos elementos amostrais serem considerados, na maior parte do tempo, acessíveis e cooperadores.

Após as reuniões e encontros com os gestores da instituição participante, foi possível realizar o levantamento dos pontos fortes e fracos (negativos e positivos) e, a partir de tais informações, traçar estratégias a fim de contribuir com o seu aperfeiçoamento, particularmente no que diz respeito à liderança interna. A partir dos resultados obtidos nas reuniões, foi possível desenvolver não apenas o planejamento estratégico da instituição como também o manual que é o produto educacional desta dissertação. Através deste estudo, foi possível ainda a realização de uma *live* destinada aos gestores educacionais e comunidade escolar de uma forma geral, na qual abordou as principais dores relacionadas à educação de nível básico e que fizessem menção ao planejamento estratégico e/ou a falta deste em uma instituição de ensino.

Para possibilitar a construção do manual utilizou-se um modelo de mapa mental para dar suporte à construção das etapas do plano de trabalho. Tais perguntas funcionam como um guia para a compreensão do caminho a ser seguido. Elas auxiliam a fase inicial

de elaboração em qualquer instituição de ensino.

Figura 12- Modelo mental PE²



Fonte: o próprio autor.

A versão final do manual foi desenvolvida e disponibilizada em formato de texto e vídeo para que seu acesso pudesse ser ampliado. Para sua formatação, foi utilizada a ferramenta Prezi, que é uma plataforma de apresentação não linear online. Essa ferramenta foi escolhida em função de sua aplicabilidade e capacidade para atrair a atenção das pessoas, seja por meio de seus recursos de texto, vídeo ou imagens dinâmicas. A sua não linearidade também permite uma visão sistêmica de todo o processo, o que é uma característica fundamental para um planejamento estratégico bem sucedido.

² Para melhor visualização do mapa mental, ver anexo 2.

Para a capa do manual, foi criada a imagem a seguir:

Figura 6 - Capa



Fonte: o próprio autor

ETAPA I

Definições

O planejamento estratégico (PE) é um instrumento muito utilizado dentro das instituições de pequeno, médio ou grande porte. Ele tem por objetivo realizar a administração e organização das relações e perspectivas seja no presente ou no futuro da empresa. O PE é uma ferramenta que permite colocar as informações atuais da instituição e seus objetivos para o futuro e assim, são demarcados os planos de ação que devem ser executados a fim de alcançar as metas propostas.

Destaca-se, a priori que o planejamento estratégico pode ser caracterizado de diferentes maneiras, tendo como base inicial a ideia do que é o planejamento. Ribas, Facini e Teixeira (2014, p. 44) descrevem que planejar:

- ✓ É definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- ✓ É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- ✓ É interferir na realidade para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- ✓ É tomar no presente decisões que afetem o futuro para reduzir sua incerteza.

O Planejamento estratégico pode ser considerado como um agrupamento de atitudes e tomadas de decisões que possibilitem alcançar os objetivos traçados para o desenvolvimento da empresa. Neste contexto, destacam de forma antecipada as ações que devem ser realizadas, como estas devem ser executadas, o momento de colocá-las em prática e quem deve fazer.

Em grossas linhas, pode-se afirmar que o PE é um conjunto de ações que demarca e aponta o caminho que a empresa deve seguir visando o êxito do que fora proposto anteriormente. Deste modo, as ações a serem executadas com o objetivo de lograr o êxito institucional compõem as estratégias de uma empresa e, dessa forma, o planejamento estratégico faz parte deste plano.

❖ **Área de Aplicação:** Aplica-se aos gestores educacionais que atuam nas Instituições de Ensino Básico.

Objetivos do manual

- ❖ Descrever como a utilização do planejamento estratégico pode beneficiar para o crescimento institucional;
- ❖ Contribuir para a redução dos pontos fracos da instituição e maximização dos pontos fortes;
- ❖ Possibilitar que os gestores educacionais saibam identificar as oportunidades e ameaças externas, bem como os pontos fortes e fracos da instituição, corroborando para seu desenvolvimento.

Instrumentos

- ❖ **Ciclo PDCA** – Contribui para uma melhor qualidade e eficiência dos processos da instituição. Faz menção as etapas: Planejar; Fazer; Verificar; Atuar.
- ❖ **SWOT** – Traz a ideia de análise interna e externa. A sigla SWOT vem do inglês e quer dizer forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).
- ❖ **POP** - Procedimento Operacional Padrão - espécie de roteiro que destaca as atividades que devem ser desenvolvidas na organização.
- ❖ **BSC** - Balanced Scorecard – colabora com a gestão estratégica da empresa por meio de indicadores previamente definidos.

IMPORTANTE:



- ❖ Este manual deve ser utilizado como um ciclo de planejamento contínuo!



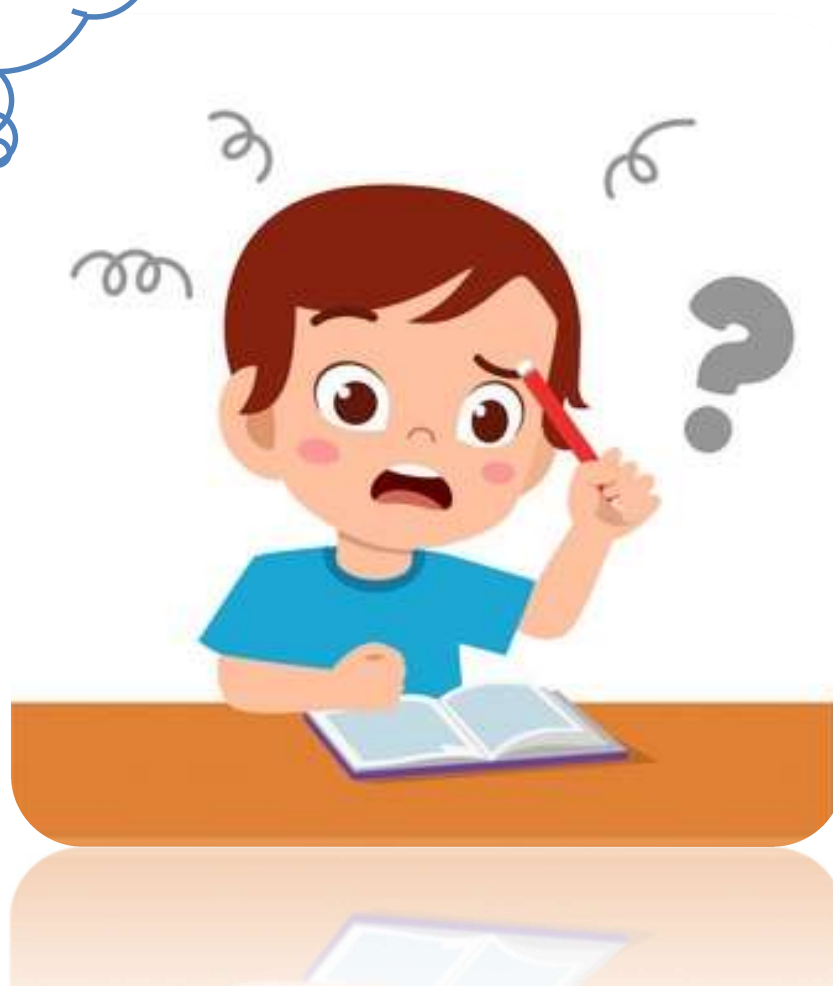
Figura 7 – Fluxograma do processo



Fonte: o próprio autor

❖ INÍCIO

Tudo se inicia a partir do momento da definição das metas que a empresa visa alcançar.



ATENÇÃO!!!



- ❖ O planejamento inicial pode ser feito sozinho ou em equipe.

ETAPA II

O Ciclo PDCA

Este Planejamento Estratégico inicia-se com a ideia de um ciclo e, portanto, devem ser utilizadas algumas ferramentas para contribuir com o alcance das metas institucionais. Neste será abordado um desses instrumentos, conhecido com Ciclo PDCA, que faz menção às etapas: **Planejar; Fazer; Verificar e Atuar**, que têm como função melhorar a qualidade e eficiência dos processos institucionais.

Deste modo, destaca-se que este instrumento de gestão objetiva contribuir para o melhor controle dos processos e produtos institucionais de uma forma contínua. O ciclo consiste em diferentes atividades que são planejadas com fim de proporcionar o alcance dos objetivos determinados pela instituição. Como o seu próprio nome mesmo já antecipa, o ciclo não possui um final específico.

Cada etapa - **Planejar; Fazer; Verificar; Atuar** – diz respeito as ações necessárias para que seja possível reduzir os pontos negativos presentes na instituição e ainda, potencializar os pontos fortes presentes nessa.

Figura 8 - Ciclo PDCA



Fonte: o próprio autor.

ETAPA 1 – PLANEJAR

A etapa do planejamento diz respeito à definição e apontamentos de quais são os problemas existentes na instituição e que necessitam ser resolvidos, tendo em vista as políticas internas da empresa e, deste modo, definindo as ações necessárias que devem ser executadas a fim de solucionar os déficits pontuados.

ETAPA 2 – EXECUTAR

A fase da execução é o momento em que o plano de ação da fase anterior deve ser colocado em prática e os dados obtidos devem ser coletados para serem analisados posteriormente, porém faz-se necessário neste momento que estejam presentes três (3) pontos de suma importância, quais sejam: “iniciativa, educação e o treinamento” para possibilitar uma melhor execução do trabalho (MACHADO, 2007, p. 7).

ETAPA 3 – VERIFICAR

A fase da verificação é o momento no qual deve ser realizada uma verificação detalhada dos resultados obtidos na fase anterior e comparar com a atual situação a fim de verificar se as ações necessárias estão sendo executadas da forma devida, possibilitando a detecção de possíveis erros e/ou falhas (ALVES, 2015).

ETAPA 4 – AGIR/AÇÃO

Por fim, a última etapa do ciclo é o momento de agir com o comportamento corretivo tendo em base os resultados obtidos na fase anterior, visando à correção das falhas. Neste ponto, o ciclo é reiniciado visando sempre à melhoria continuada. Destaca-se ainda, que nesta etapa é o momento de uma atuação de tipo corretiva, atuando sempre em vista dos resultados. Sendo assim, caso já tenham sido percebidos ganhos e o alcance de metas, ao reiniciar o ciclo, a atuação dos envolvidos deve sempre visar a manutenção dos comportamentos anteriores, pontuando-os como uma espécie de padrão ou modelo a ser seguido. Caso contrário, deve-se atuar visando a correção dos problemas que estão impedindo o alcance dos objetivos da empresa (ALVES, 2015).

Vale ressaltar que este método é caracterizado como sendo eficaz na literatura, porém, desde que seja realizada a correta verificação e levantamento dos pontos debilitados, além do emprego devido das ações corretivas necessárias.

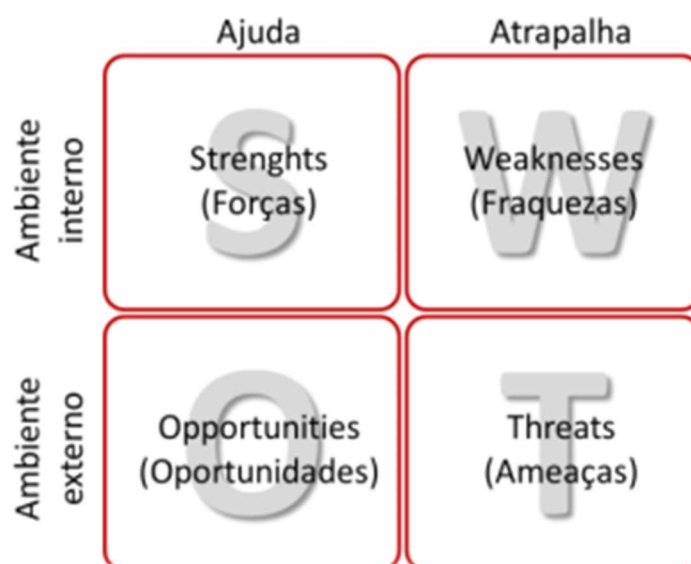
ETAPA III

Análise SWOT

Para colocar em prática os planos de ação do método PDCA em sua primeira fase – PLANEJAR – será utilizada a análise SWOT, que traduzida do inglês significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Neste tipo de análise utiliza-se de uma investigação minuciosa da instituição, de forma a possibilitar a formulação das estratégias a serem realizadas. Nessa investigação é possível identificar as forças e fraquezas da empresa, bem como, as oportunidades e ameaças externas à empresa.

Este instrumento é constituído de perspectivas internas e externas. A análise interna faz menção aos recursos presentes na instituição, seus pontos fortes e fracos que contribuem para o planejamento e organização do estudo (PEREIRA, 2015). Destaca-se, neste sentido, que os pontos fortes e fracos estão diretamente ligados à empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças fazem menção ao mercado de uma forma em geral (ambiente externo).

Figura 9 - Análise SWOT



Fonte: Pereira, 2015.

Deste modo, é possível perceber a grande relevância em conhecer as fraquezas e potencialidades de uma instituição a fim de preparar de maneira assertiva as ações necessárias e com maiores possibilidades de surtir efeito. Lembrando que as ameaças da concorrência podem ser tidas como suas oportunidades e vice e versa (PEREIRA, 2015).

Dentro do ciclo PDCA, é possível destacar as oportunidades visando qualquer ambiente de caráter externo em que a instituição possa conseguir vantagens, desde possibilidades de expansão até mesmo pactos. Quanto às ameaças, podemos destacar os desafios externos que podem surgir no que tange à concorrência, novas tecnologias, etc. Nas forças ou pontos fortes da instituição, ressalta-se a importância de uma liderança forte, boa reputação no mercado, bons equipamentos, entre outras. Por fim, as fraquezas e pontos fracos fazem menção à possível falta de experiência, visibilidade baixa, falta de fatores que as diferenciem no mercado, etc.

IMPORTANTE:

Pontos fortes e fracos são constituídos dos diferentes recursos presentes na instituição:

- **Humanos** – englobam as experiências, capacidades, habilidades;
- **Organizacionais** – incluindo os diferentes sistemas e processos da instituição - estratégias, estrutura e cultura;
- **Físicos** – fazem menção às instalações, equipamentos, instrumentos, entre outros.



ETAPA IV

Procedimento Operacional Padrão

No segundo momento do método PDCA, intitulado como fase da **execução**, destacaremos o procedimento operacional padrão (POP), caracterizado como sendo uma espécie de roteiro que destaca as atividades que devem ser desenvolvidas na organização, a fim de garantir que esta obtenha resultados favoráveis e precisos, tendo em vista os padrões de qualidade da instituição, bem como o planejamento estratégico desta.

A ferramenta POP é de grande valia no que diz respeito à previsão de possíveis problemas e/ou emergências, a fim de instruir e orientar as equipes sobre as ações ideais a serem executadas. Essa ferramenta visa padronizar as ações a serem realizadas buscando a forma mais assertiva para alcançar os resultados esperados pela instituição.

Destaca-se que o POP requer uma comunicação clara a qual possibilite o entendimento de outros profissionais que forem se munir deste instrumento para que sejam atingidos os mesmos resultados. Assim, para a elaboração de um pop é imprescindível o envolvimento de todo pessoal responsável pela empresa (gestores, diretores, líderes, coordenadores, entre outros), bem como o envolvimento de todos os demais colaboradores, visando sempre o êxito.

Esse procedimento proporciona a padronização de técnicas e ações a serem desenvolvidas, possibilitando que todos mantenham uma mesma postura diante do alcance das metas. Em cada setor, as atividades mais importantes devem ser padronizadas.

ETAPA V

Balanced Scorecard (BSC)

Dando sequência às etapas do ciclo PDCA, utilizar-se-á a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC para a sua terceira fase, de checagem. Essa ferramenta foi criada por Kaplan e Norton com a finalidade de corroborar com a gestão estratégica das instituições. Ao ser traduzido do inglês, obtêm-se a seguinte nomenclatura: Indicadores Balanceados de Desempenho. Esses indicadores auxiliam amplamente o crescimento de uma empresa, podendo ser utilizado em diferentes perspectivas institucionais, seja ela de mercado, financeira ou temas diversos relacionados aos processos internos.

O BSC se mostrou de grande relevância não somente no âmbito financeiro/econômico de uma empresa, mas também, no processo de comunicação e gerenciamento das estratégias institucionais. Ele contribui para que as instituições executem o planejamento estratégico, tendo como foco as estratégias necessárias para se alcançar as metas institucionais e, ainda, agindo de forma assertiva para tal. Essa ferramenta possibilita a criação de informações estratégicas novas que permitem a identificação de déficits. Ademais, ela define os passos que a instituição deve dar e realiza apontamentos e levantamentos imprescindíveis para o futuro empresarial.

Destacam-se, a seguir as principais funções do BSC, de acordo com Povoá, Pinheiro e Bianchi (2013, p.5):

- Esclarecer e atualizar a estratégia;
- Divulgar a estratégia de toda a comunidade;
- Alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia;
- Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos atuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Conduzir avaliações periódicas do desempenho para conhecer melhor a estratégia.

Destaca-se ainda que o BSC foi desenvolvido para que fosse possível a realização de medidas balanceadas, atendendo tanto as questões financeiras e não financeiras e ainda, que pudesse auxiliar na construção e apresentação da missão e estratégias empresariais baseando-se em objetivos fidedignos.

De acordo com essas informações, Tavares afirma que para uma real aplicabilidade das funções destacadas acima, existem alguns princípios que corroboram para uma melhor tradução dos objetivos e missão de uma empresa. A tabela abaixo apresenta esses princípios:

Tabela 3- Princípios para implementação do BSC

| Princípio | Ação | Objetivo |
|-----------|---|--|
| 1 | Traduzir a estratégia em termos operacionais | Transformar as estratégias em metas e estas em indicadores. |
| 2 | Alinhar a comunidade à estratégia | Buscar a sinergia necessária para se integrar e alinhar a estratégia à sua operacionalização. |
| 3 | Transformar a estratégia em uma atividade do dia-a-dia de todos | Todos os pescadores devem compreender a estratégia e conduzir suas atividades diárias de forma a contribuir com ela. |
| 4 | Estratégia é um processo contínuo | Visa incentivar os pescadores à participação, realizando acompanhamento contínuo por meio de reuniões e encontros. |
| 5 | Mobilizar as mudanças por intermédio da liderança executiva | A implementação da estratégia requer mudanças, pois o papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança. |

Fonte: Povoia; Pinheiro; Bianchi, 2013.

É de suma importância que sejam levados em conta quatro (4) fatores imprescindíveis para a medida de desempenho institucional, sendo eles o cliente, os processos internos, o aprendizado e como consequência, os resultados. Estes possibilitam uma visão detalhada da empresa, por meio de indicadores levando a organização ao detalhamento de falhas e ações necessárias a serem executadas para a correção destas.

É possível afirmar que os indicadores das diferentes perspectivas, financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento servem para equilibrar em curto e longo prazo as metas, os resultados e as medidas institucionais. Deste modo, conclui-se que o BSC causa impactos consideráveis e importantes que possibilitam mudanças no âmbito organizacional. Através da definição das metas a serem atingidas e estratégias necessárias a serem executadas cria-se uma relação de finalidades. Dada a abrangência dessa relação, os agentes envolvidos com a empresa ganham uma noção de totalidade e passam a entender porque cada ação é indispensável para se alcançar os objetivos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram realizadas visitas a uma instituição privada de ensino, localizada no município de Três Corações – MG e, sob a ótica do planejamento estratégico e suas ferramentas, foi possível realizar análises a respeito dos fatores internos e externos à instituição, corroborando assim para que os gestores presentes pudessem pensar em ações que os direcionassem aos objetivos da empresa, possibilitando o crescimento e desenvolvimento do colégio.

Tal análise permitiu fazer apontamentos no que diz respeito aos pontos considerados fortes da instituição de ensino visitada a fim de que estes sejam mantidos e maximizados, objetivando ainda replicar as ações que geraram tais pontos positivos. Em contrapartida, os pontos negativos que estão presentes no colégio devem ser reduzidos a quase nada, com o intuito de eliminá-los definitivamente.

Durante um dos encontros realizados com os gestores foram discutidos vários pontos e sobre expansão dos pontos fortes institucionais e eliminação dos pontos fracos; foi destacada, dentre outras ações, o treinamento e a capacitação das equipes do colégio a respeito do Planejamento Estratégico e a importância de sua aplicação efetiva para possibilitar o alcance das metas propostas através da execução de ações que visem tal resultado.

Neste sentido, Machado, afirma que

eliminar as causas especiais de um processo é uma tarefa difícil que requer paciência, investigação, comprometimento e tempo. Porém quando essas causas são encontradas e sanadas proporcionam grandes melhorias no processo (MACHADO, 2007, p. 47).

Foi possível, portanto, o apontamento de alguns pontos negativos que merecem atenção e correção, ou seja, comportamentos-chave que devem ser realizados visando tais conquistas – o desenvolvimento e o crescimento institucional.

Dentre esses pontos, destacaram-se a falta de um planejamento e a desmotivação das equipes. Estes dois fatores são imprescindíveis para o sucesso institucional, uma vez que através de um planejamento bem realizado, serão elencados os objetivos da empresa e as ações necessárias para alcançá-los. Durante este levantamento percebeu-se que é de suma importância a presença das equipes para que possam participar ativamente das ações institucionais.

A respeito do planejamento, vale ressaltar que este por si só não elimina e/ou

resolve os problemas institucionais, porém permite que esses sejam apontados, verificados e reduzidos e ainda, impede que sejam realizados improvisos errôneos que podem colocar toda a empresa a correr riscos desnecessários (SEBRAE, 2017).

Já a respeito da motivação das equipes, o sentimento de pertencimento a algo é muito importante e nos leva a inferir que, quanto mais inseridos nas ações da instituição, os colaboradores possivelmente com o passar dos dias poderão sentir-se mais empenhados, produzir mais e trabalhar visando o alcance das metas. Nesta ótica, Chiavenato afirma que:

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2006, p. 80).

Sendo assim, a proposta de treinamento para as equipes, apresenta-se como instrumento eficaz para que estes colaboradores possam sentir-se como parte do colégio e ainda, possam ser estimulados a opinarem sobre este. Neste viés, Jackson de Toni apresenta um argumento rico a respeito do planejamento estratégico e da participação dos colaboradores de uma instituição, conforme excerto abaixo:

O Planejamento Estratégico com enfoque participativo se fundamenta na participação democrática, na autonomia do indivíduo, na democratização do conhecimento e na práxis técnico-política e pretende iniciar um processo de inversão do padrão histórico da capacitação dos servidores e agentes políticos, tornando-os solidariamente partícipes da discussão dos temas da gestão pública, num quadro de democratização das relações sociais e de poder. Deste modo, pode-se dizer que o segredo da natureza desta participação nos processos decisórios está no conteúdo de exposição consciente que as altas direções farão em relação aos servidores. Desta maneira, abrindo e discutindo, concreta e democraticamente, suas visões e noções sobre o curso das ações e a direcionalidade estratégica de suas instituições (TONI, 2003, p. 61).

Em relação às ameaças que fazem menção ao ambiente externo à instituição é válido realizar tais verificações para que sejam planejadas de antemão estratégias eficazes para combatê-las caso necessário, tendo em vista uma preparação que possibilitará seus gestores agir de forma concreta e certa em tempo hábil.

Uma das ameaças apontadas durante os encontros foi a concorrência de mercado em relação a outros colégios privados do município. Desta forma, para que seja possível traçar as ações necessárias para neutralizar tal risco é de suma importância o levantamento dos fatores diferenciais ofertados pela concorrência e/ou grau de interesse da comunidade

em relação a esses e então trabalhar de forma assertiva verificando e corrigindo tais déficits.

No momento de analisar o ambiente externo, a instituição deverá obter o máximo de informações sobre as novidades e demandas do mercado e assim utilizá-las em seu favor, tendo em vista que a fraqueza do concorrente acaba por tornar-se oportunidade.

É válido destacar também a grande importância em se utilizar as ferramentas do Planejamento Estratégico, para possibilitar melhor fidedignidade nas análises institucionais, uma vez que essas não podem ser reduzidas a uma mera previsão, mas devem ser vistas como uma forma de inferência baseada num tempo futuro, que a partir dessa, torna-se possível a criação das estratégias e planos de ações favoráveis e antecipados que possibilitarão aproveitar as oportunidades e fraquezas externas, bem como modificar o rumo que a empresa esteja tomando, sempre visando os objetivos almejados.

Tendo em vista a criação de estratégias assertivas que possibilitem o alcance das metas institucionais, Toni destaca que:

[...] Não é tarefa de simples solução e requer muita reflexão e tempo do grupo de planejamento. Muitas vezes as circunstâncias exigem ceder diante das restrições, buscar aliados, fazer rodeios táticos, atacar pelo ponto de menor resistência, dissimular o objetivo de maior valor, esperar uma conjuntura mais favorável, etc. O importante é nunca perder *o sentido da direcionalidade do projeto político* (o repertório de operações e as diretrizes). O êxito não deve ser alcançado pela simples adaptação dos objetivos, mas pela criação de condições de possibilidade para viabilidade do plano (TONI, 2003, p. 111).

As estratégias definidas devem ser executadas de forma continuada sempre analisando e comparando os resultados já obtidos, uma vez que se estes forem negativos as ações deverão ser modificadas, em caso positivo é necessário que os comportamentos já empregados sejam mantidos e repetidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar a importância e contribuição do Planejamento Estratégico (PE) às instituições quando este é bem desenvolvido e aplicado, além da necessidade do empenho de todos os colaboradores, visando sempre atingir as metas institucionais almejadas.

Ao finalizar esta pesquisa, pode-se verificar que a utilização dos instrumentos do PE possibilitou a realização de uma análise que elencou pontos cruciais – fortes; fracos; ameaças e oportunidades – da instituição de ensino visitada, porém esses devem ser utilizados de forma continuada, além de manter um acompanhamento dos dados já obtidos verificando as correções que devem ser aplicadas se necessário.

Observou-se também que para uma eficaz aplicação do planejamento estratégico, a instituição deve contar com uma equipe unida e empenhada, sendo esta direcionada a partir de uma liderança eficaz que possibilite uma boa e clara comunicação com os colaboradores e que busque desenvolver a motivação das equipes.

Sendo assim, verifica-se que uma instituição que possui um planejamento estratégico bem definido e de aplicabilidade eficiente apresenta maiores chances de se destacar no mercado, uma vez que seus colaboradores participam ativamente das ações com um único objetivo em comum: o alcance das metas institucionais. É certo também que a empresa que se prepara e constitui estratégias prévias com base nas possibilidades externas, se sobressaem frente ao novo e age com cautela e ações bem planejadas, não sendo pega de surpresa e agindo de forma improvisada, uma vez que quando isso acontece, a empresa acaba por ficar a mercê dos riscos e imprevistos.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Érika Andrade Castro. O PDCA como ferramenta de gestão da rotina. **XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.

ANDRADE, Marcos Antônio Ribeiro; ZERBONE, Lizandro Augusto Leite. Planejamento estratégico e o “balanced scorecard”: estudo de caso em uma instituição pública prestadora de serviços. X SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/27518277.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/306534213_GESTAO_DE_PESSOAS>. Acesso em: 12 maio 2021.

AZEVEDO, Leonides. **Tópicos da disciplina de gestão de pessoas**. 2007.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança, formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANCO, Lucivone Maria Peres de Castelo; ALMEIDA, Márlon Luiz de; MENDES, Thaís Furtado; OLIVEIRA, Roberta Luiza de. A importância da liderança e da motivação para o sucesso organizacional. In: LIMA, Luiz Cláudio de (org.); **Tópicos em Gestão de Pessoas**; Belo Horizonte – MG: Poisson, 2017. Disponível em: <<https://poisson.com.br/livros/pessoas/volume1/Topicos%20em%20Gestao%20de%20Pessoas%20-%20vol1.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2021.

BRITO, Ediane Torres; ALBUQUERQUE, Rosa Almeida Freitas; MAGALHÃES, Àvilo Roberto de; liderança e a sua interferência no trabalho em equipe nas organizações. IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** Resende, Rio de Janeiro, 2012, Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516814.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2021.

BULLARA, César F. C. As Exigências de uma Política de Responsabilidade Social. In.: VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. **Anais...** São Paulo, 2003.

CARTER L, Underwood J. **O princípio da significância: o segredo por trás do alto desempenho de pessoas e organizações**. Campinas (SP): United Press, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** 2 ed. compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas.** 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 reimpressão, Elsevier, Campos, Rio de Janeiro, 2005.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TCC/MESTRADO%20LUIZ/TEXTOS/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto.pdf>. Acesso em 13 maio 2021.

CONSENTINO, Danielli Venâncio; CARVALHO, Dorely Da Silva, SOUZA, MARIANE FONSECA PIRES DE; ALVES, Rafaela De Freitas. **Planejamento Estratégico Voltado Para a Gestão e Desenvolvimento De Uma Empresa.** Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins-SP, graduação em Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

DAFT, Richard, L. **Administração.** São Paulo: Editora Harbra Learning, 2010.

DRUCKER, Peter. Tradução de William Heinemann. **O Gerente Eficaz.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1967.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 3, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X481-16.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

FERNANDES, Kely Ariane Silva; SILVA, Pedro Henrique. **A relação entre liderança e motivação:** Estudo de caso em um concessionário da cidade de Montes Claros / MG. Graduação - Faculdades Integradas do Norte de Minas – FUNORTE – Montes Claros, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas S.A, 1989.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília, Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores:** As teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOYUELOS, Alfredo. **La complejidad en el pensamiento y obra pedagógica de Loris Malaguzzi.** México: Multimedia, 2003.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOENERT, Marcelo Augusto. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração. V. 1, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Série cadernos de Gestão, 4. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MACHADO, Liliana Gonçalves. **Aplicação da metodologia pdca: etapa p (plan) com suporte das ferramentas da qualidade**. Universidade Federal de Juiz de Fora - (Faculdade de Engenharia/UFJF), 2007. Disponível em: <https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2006_3_Liliana.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL APLICADO ÀS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – ABRAPP. **Construção do Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.abrapp.org.br/Documentos%20Pblicos/PlanejamentoGestaoEstrategicaMai07.pdf>>. Acesso em: 03. Mar. 2021.

MARCHETI, Sérgio Henrique. A Organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais. **Revista: Novas Fronteiras, TED**, Rio de Janeiro, p. 18-16, 1997.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

MENDES, Valquíria Alvarenga; CARVALHO, Viviel Rodrigo J. POPS – procedimento operacional padrão em serviço de emergência. 9º Congresso Pós-Graduação - UNIS, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/527/1/POPS%20%E2%80%93%20PROCEDIMENTO%20OPERACIONAL%20PADR%C3%83O%20EM%20SERVI%C3%87O%20DE%20EMERG%C3%8ANCIA.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. **A cabeça bem feita: repensar a reformar, reformar o pensamento**. 15 ed. Bertrand, Brasil, 2008.

PEREIRA, Glauber. **Planejamento Estratégico**. QI Escolas e Faculdades Cursos Técnicos – Eixo Gestão e Negócios, 2015. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em: 03. Mar 2021.

PETERS, Tom. **Gestion**. V. 7, 2002. Disponível em: <<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/liderar-con-eficacia.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

POVOA, Barbara Batista; PINHEIRO, Ramon Robers de Siqueira; BIANCHI, Raianny Ferreira. O balanced scorecard como ferramenta de planejamento estratégico aplicada à área de logística inbound de uma empresa de grande porte no setor de papel e celulose. **XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador, BA, 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_stp_183_043_22430.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Planejamento Estratégico**. Universidade Estadual Do Centro-Oeste Unicentro, Paraná, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/handle/123456789/882>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

RIBEIRO, Antônio De Lima. **Teorias da Administração**. 2 ed; ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROGERS, Everett M with; SHOEMAKER, F. Floyd. **Communication of innovations: a cross cultura approach**, 2 ed., 1971. New York: The Free Press.

SATO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das Emoções**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP. **A liderança na gestão de equipes**. 2017. São Paulo. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/A%20lideran%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20de%20equipes.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2021.

SILVA, Alexandre Milhomem; DAMASO, Breno Rocha; SILVA, Fabio Assis Chiaradia Araujo; SOUZA, Helmer Maques De; SILVA, Marcilio Pinheiro Da; COELHO, Marcus Luiz Dias; JUNIOR, Nelito Francisco Madureira; XAVIER, Rubio Ricardo Moreira. A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais. **O Saber**, Belo Horizonte, V. 2, pg.71-102, 2017.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

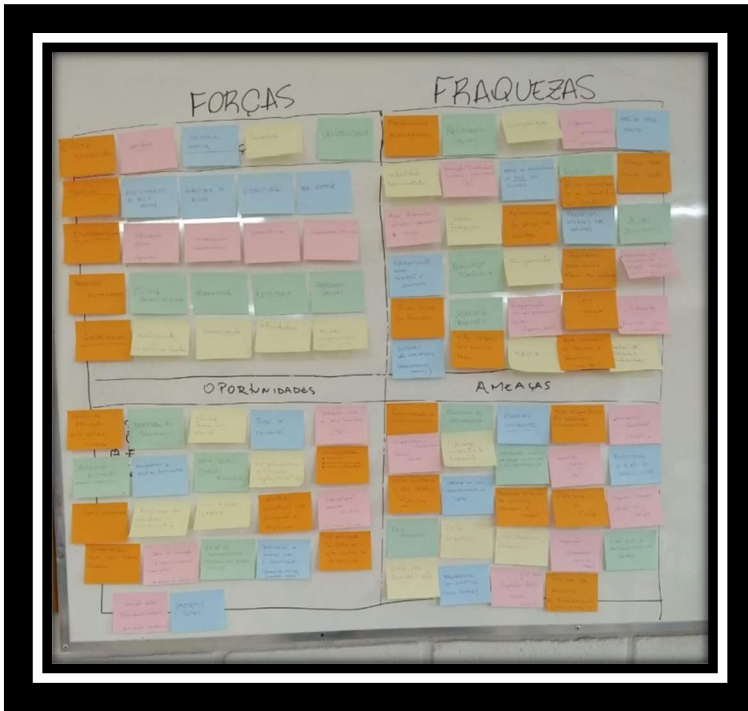
SOUZA, L. R. da S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**. V. 3, nº 5, 2011. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2021.

ZABALA, A. **Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar**. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2002.

ANEXO 1

Fotos da aplicação do protótipo





| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| NÚMERO DE ALUNOS | 706 | 750 | 800 | 850 | 900 | 815 |
| RESULTADO DO ENEM (TC) | 5º | 3º 4º | 3º 3º | 2º 2º | 2º 2º | 1º 1º |

- Nº Result

O Colégio de Aprendizagem que Eu Quero...

Qui
Cristiano
Rafael
Ricardo
Edanto:

⇒ PACTO

ANEXO 2

Figura Modelo Mental

