



O Papel do Planejamento Estratégico Frente a Entidades Públicas: Um Estudo de Caso na Diretoria Regional de Educação – DRE'6 em Propriá-SE

SIMÃO SANTOS TIMÓTEO

Bacharel em Administração
Universidade Tiradentes – UNIT
simaotimoteo02@hotmail.com

Prof. Adm. CLAUBERTO RODRIGUES DE OLIVEIRA, M.Sc.

Universidade Tiradentes – UNIT
clauberto.rodrigues@souunit.com.br

ROMÁRIO VIEIRA SOUZA

Bacharel em Administração
Universidade Tiradentes – UNIT
roma.vieira.souza@gmail.com

Divisão Administração – Tema 05 - Interações Sociais das Organizações e Novas Abordagens de Estudos em Administração

RESUMO

Atualmente no Brasil, é possível perceber que as práticas modernas de gestão utilizadas pelas organizações privadas vêm sendo incorporadas às entidades públicas, porém, em se tratando de Instituições Públicas voltadas à educação, ainda há uma resistência na aplicação do Planejamento Estratégico. Diante disso, esta pesquisa objetivou analisar de que forma a adoção do Planejamento Estratégico pode influenciar nos resultados das ações da Diretoria Regional de Educação DRE'06, em Propriá-SE, e, como este pode contribuir no gerenciamento das unidades de ensino circunscritas a ela, e especificamente, buscou descrever conceitos de gestão pública, planejamento estratégico e sua aplicabilidade em instituições de educação; identificar o modelo de gestão atualmente imputado a Diretoria; e, propor sugestões de melhorias com base em conceitos teóricos. Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, no que trata dos objetivos intitula-se como descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa, no que diz respeito aos procedimentos, é uma pesquisa documental e um estudo de caso com observação participante, tomando como unidade de análise a Diretoria Regional de Educação – DRE'06. Os resultados mostram que a partir do Planejamento Estratégico foi possível traçar um direcionamento metodológico para a instituição e a partir disso aplicaram-se ações que proporcionaram uma maior organização e celeridade nos processos, bem como uma redução nos custos com diárias. Conclui-se que a elaboração e gestão de um bom planejamento estratégico permitem que as instituições tanto públicas, como particulares, consigam desenvolver suas ações de forma mais eficaz e eficiente, bem como consigam atingir os seus objetivos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Pública; Gestão Escolar; Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

Currently in Brazil it is possible to notice that the modern management practices used by private organizations are being incorporated into public entities, but when it comes to Public



institutions focused on education there is still a resistance in the application of Strategic Planning. Hence, this research aimed to analyze how the adoption of Strategic Planning can influence the results of the actions taken by the Regional Directorate of Education RDE'06, in Propriá-SE, and how it can contribute to the management of the units of education that are circumscribed to it. More specifically, this research sought to describe concepts of public management, strategic planning and its applicability in educational institutions; identify the management model currently attributed to the Board; and, propose suggestions for improvements based on theoretical concepts. As for its nature, this research is classified as applied, in regards to the objectives it is described as descriptive with both quantitative and qualitative approaches, with respect to the procedures it is a documentary research and a case study with participant observation, taking the Regional Directorate of Education - RDE'06 as the analysis unit. The results show that starting from the Strategic Planning it was possible to establish a methodological orientation for the institution, and then measures were taken such that they provided greater organization and speed in the processes, as well as a reduction in the costs with daily rates. It is concluded that the elaboration and management of good strategic planning allows both public and private institutions to develop their actions more effectively and efficiently, as well as achieving their objectives.

Keywords: Strategic Planning; Public Management; School Management; Political Pedagogical Project.

INTRODUÇÃO

É possível perceber, no Brasil, que as práticas modernas de gestão utilizadas pelas organizações privadas, vêm sendo incorporadas às entidades públicas.

Caldas *et al.* (2015), discute que o Governo passa a repensar o modelo da Gestão Pública vigente, de forma a tornar a “máquina” pública mais eficaz em resposta às exigências externas. Assim, percebe-se a mudança entre três tipos de administração pública: a gestão patrimonialista, democrática e a gerencial, que visa atender às necessidades da sociedade, a partir de valores corporativos atuais (MARQUES, 2009).

Para melhor atender ao público, de forma a garantir uma maior qualidade nos serviços prestados, faz-se necessário um bom planejamento estratégico, que é caracterizado por Kotler (2000) *apud* Conti (2012, p.26) como “o processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”.

Oliveira (2007) por sua vez, reforça, evidenciando o planejamento estratégico como um processo que dá suporte metodológico direcionando a instituição ao aperfeiçoamento do grau de interação com os fatores externos e não controláveis. Em relação a esse entendimento, Matias-Pereira (2009) discorre sobre a preocupante apuração do número elevado de gestores, que deixam a utilização do planejamento em segundo plano, ou, o desconhecem como ferramenta.

Em se tratando de instituições públicas do setor educacional, o quadro se agrava ainda mais, pois há uma forte resistência por parte dos gestores em aplicar técnicas modernas de gestão, bem como pelo fato da distribuição do poder, e, das nomeações ainda acontecer por critérios, sobretudo políticos, conforme defende Monteiro (2013).

Considerando esse contexto de implementação de ferramentas de gestão, descortinou-se como problemática para esta pesquisa a ideia de como a adoção do planejamento estratégico contribui com o andamento das atividades em entidades públicas. No campo de aplicação, tivemos como cenário para esta exploração, a Diretoria Regional de



Educação – DRE 06, localizada no município de Propriá, Estado de Sergipe, que atende a quarenta e três (43) unidades de ensino, divididas em quatorze (14) Municípios.

Como objetivo principal, este trabalho analisa, de que forma a adoção do Planejamento Estratégico pode influenciar nos resultados das ações da Diretoria Regional de Educação DRE'06, em Propriá-SE, e, como este pode contribuir no gerenciamento das unidades de ensino circunscritas a ela. Quanto aos objetivos específicos pretende-se: descrever conceitos de gestão pública, planejamento estratégico e sua aplicabilidade em instituições de educação; identificar o modelo de gestão atualmente imputado a Diretoria; e, propor sugestões de melhorias com base em conceitos teóricos.

Quanto à natureza, esta pesquisa, é classificada como aplicada, no que tange aos objetivos, intitula-se como descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa, no que diz respeito aos procedimentos, é uma pesquisa documental e um estudo de caso com observação participante, tomando como unidade de análise, a Diretoria Regional de Educação – DRE'06.

A relevância deste tema se dá especialmente no setor público, tendo em vista que o Governo tem sido cada vez mais cobrado em termos de qualidade e eficiência. Além disso, esta investigação gera subsídios para o campo do estudo, possibilitando a outros pesquisadores uma maior apropriação sobre o tema por ela abordado.

SEÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com o advento da tecnologia e as transformações no cenário político, econômico e social, as pessoas passaram a ser mais exigentes em termos de qualidade e eficiência, assim, para garantir que os produtos e serviços atendam ao valor percebido pela sociedade, faz-se necessário que as instituições públicas e/ou privadas trabalhem com um modelo de gestão que atenda a essas necessidades.

Diante disso, o Governo entendeu que era necessário repensar o modelo de Gestão de modo a tornar a Administração Pública mais eficaz (CALDAS *et. al.* 2015).

Inicialmente, o Brasil tinha um modelo de gestão Patrimonialista, que durou do início do século XIX até praticamente o final do século XX. Depois disso, adotou-se o modelo Burocrático, e, em seguida, atendendo às exigências externas, passou a se organizar sob a forma gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2009).

O Patrimonialismo tem como foco a associação entre o patrimônio público com o monárquico. Dessa forma, o poder do Estado era parte do poder do soberano. Além disso, a distribuição dos cargos era feita de modo a atender às necessidades particulares, privilegiando os aliados, parentes e os leais ao monarca (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Ainda na metade do século XIX, surge na época do Estado Liberal, com o intuito de combater à corrupção e as ações patrimonialistas, o modelo Burocrático. Esse modelo trouxe como princípios norteadores a profissionalização e o desenvolvimento da carreira, a hierarquia das funções, a impessoalidade, o formalismo e o controle rígido dos processos (CHIAVENATO, 2018).

Já o Modelo de Gestão Pública Gerencial, surgiu na segunda metade do século XX para atender às necessidades da clientela, nesse caso, a sociedade, a partir de valores corporativos atuais, como inovação, flexibilidade, eficiência, qualidade e outros (MARQUES, 2009).

Dentre as técnicas e ferramentas utilizadas apenas por empresas privadas e que hoje passaram a ser aplicadas na corrente gerencial em prol da garantia da qualidade, destaca-se o uso do planejamento e da estratégia, que serão abordados nos capítulos subsequentes.



PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

O mercado vive em constante transformação, e as pessoas cada vez mais exigentes, em termos de eficiência, eficácia e qualidade do produto ou serviço prestado. Destarte, se faz necessário que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, estejam aptas a acompanhar tais mudanças, afim de que não caiam em declínio. Para tanto, faz-se necessário planejar.

Segundo Almeida (2001), planejamento é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, assim, é possível criar uma visão do sentido a seguir e do que se pretende alcançar. Ressalta-se, que esse plano não deve buscar somente enfoques para o presente, mas também traçar objetivos estratégicos que se possam galgar em longo prazo.

No tocante à estratégia, (QUINN, 2011) aponta para um esquema coeso que une as ações, princípios e objetivos da empresa. Além disso, a estratégia ampara a organização e reserva de recursos, levando em consideração as capacidades e deficiências da instituição, de modo a antever as mudanças ambientais e as ações dos concorrentes (QUINN, 2011).

Oliveira (2012) destaca e classifica três níveis de planejamento conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Níveis de Decisão e Planejamento.



Já o planejamento operacional, de acordo com Oliveira (2012), é a formalização das metodologias e planos a serem implantados. Além disso, o autor salienta que os dois últimos se dedicam a atingir os objetivos especificados no nível estratégico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é definido como uma técnica administrativa que através de análises do ambiente interno e externo à organização, cria subsídios para identificar os pontos fortes e fracos capazes de auxiliar o gestor a estabelecer o direcionamento que a instituição deve seguir para cumprir sua missão aproveitando as oportunidades e evitando os riscos (FISCHMAN E ALMEIDA, 1991, p.25).

Em outro momento, os autores fazem uma analogia do processo de planejamento estratégico com os momentos de reflexão em que as pessoas param para pensar em como estão as suas vidas e onde elas querem chegar, desmitificando assim, a dificuldade dos gestores em compreender a ferramenta (FISCHMAN E ALMEIDA, 2011).

Oliveira (2007) explica que o planejamento estratégico também é um processo que dá o suporte metodológico que indica a direção para aperfeiçoar o grau de interação da empresa com os fatores externos e não controláveis; o que corrobora com Kotler e Keller (2012), que tratam a ferramenta como uma metodologia gerencial.

Partindo dessa premissa, é possível entender que essa ferramenta pode ser utilizada em qualquer instituição, pública ou privada, seja qual for à área de atuação, e por se tratar de um



enfoque metodológico no aperfeiçoamento das atividades e na interação com os ambientes, o planejamento estratégico também pode auxiliar nas ações das instituições de ensino.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

Os avanços tecnológicos e mudanças em todos os cenários da sociedade também impactam na vida escolar, o que desafia os gestores a repensar a maneira como gerenciam as suas unidades de ensino.

Lück (2000 apud OLIVEIRA, 2006) explica que a adoção do Planejamento Estratégico foi a solução encontrada pelos sistemas educacionais, para atender à demanda pela introdução e estabelecimento de uma cultura de Gestão Estratégica nas unidades escolares.

Andrade *et al.* (2005) declaram que um administrador público sério, faz uso do planejamento estratégico, uma vez que ele entende os benefícios que o mesmo traz tanto para a instituição, quanto para o cidadão que usufruirá da qualidade que o serviço proporcionado pela ferramenta trará, nesse caso, os alunos.

De acordo com Lück (2000), o Planejamento Estratégico auxilia na tomada de decisões que fortaleçam a organização escolar, dentro de sua missão e objetivos, focando nos resultados e com visão de futuro.

Nesse contexto, as Instituições de ensino devem pensar o seu Plano Estratégico dentro de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), que para Oliveira (2006, p. 43) é uma proposta originada da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996, especificamente no artigo 13, o qual incentivava a escola a traçar seu próprio caminho na educação.

Lourenço & Silva (2015) indica que o PPP é um plano resultante da interação entre todos os envolvidos na vida escolar, e, que tem a finalidade de organizar e planejar as ações pedagógico-administrativas, o que o torna bem mais que apenas uma obrigação legal. O que corrobora com Oliveira (2006), que elucida que o PPP não é a simples criação de planos destinados ao cumprimento de exigências burocráticas.

Partindo disso, Varela *et al.* (2012), objetivando verificar como ocorreu o Planejamento Estratégico em uma instituição de ensino do estado da Bahia, por meio de um estudo de caso e de campo, com abordagem quanti-qualitativa, concluíram que a instituição pesquisada não pratica o planejamento estratégico, mas tão somente o plano de ação, tendo como foco as tarefas, as atividades e os objetivos detalhados a curto prazo.

MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para aplicação e melhor estruturação do planejamento estratégico, Luce e Rossi (2002) compreende três momentos importantes na construção da ferramenta: o “momento filosófico”, onde há definição da ideologia, do ramo da empresa e seus valores centrais, como por exemplo, os princípios e a missão da empresa. Posteriormente cita o “momento analítico”, que como a própria nomeação diz é onde ocorrem as análises (macro ambientais e da própria organização), abarcando nesse momento a Análise de SWOT e as definições das questões estratégicas. E por fim o “momento das decisões e ações” sendo essa a fase culminante de todo o plano, já que é nesse momento onde há o conjunto de definições e ações estratégicas da empresa.

Na primeira fase proposta pelos autores supramencionados, encontra-se a missão, o que VALERIANO (2000) define que “em essência é o propósito da organização”, trata-se do comprometimento com o papel que a empresa desempenha na sociedade. Os Valores Organizacionais segundo TAMAYO (1998) são os padrões de comportamentos e os ideais em que a empresa acredita e utiliza para o bem individual e coletivo, bem como para o melhor



desempenho da missão. A visão por sua vez, e o objetivo de onde a empresa quer se encontrar no futuro. Já para ALBUQUERQUE (2004), ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito do seu futuro.

Na segunda etapa denominada de Momento Analítico encontramos a Análise SWOT, que é composta por quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunitites* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A SWOT é definida por Daychouw (2007) como “uma ferramenta utilizada pra fazer análises de cenário (ou análises de ambiente)”. Para Chiavenato e Sapiro (2015), sua função é cruzar e relacionar às oportunidades e as ameaças externas a organização com seus pontos fortes e fracos, que pode ser elencados através de tabela clara e objetiva, nesse caso, a Matriz SWOT.

Para um maior entendimento do ambiente interno e externo, bem como para priorizar os problemas encontrados e poder tratá-los com base em suas gravidades, urgências e tendências, pode-se utilizar a Matriz GUT, que é uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões (AGUIAR, 2004).

A Matriz GUT é uma ferramenta de fácil utilização, e consiste em filtrar e priorizar os problemas para uma melhor análise e resolubilidade dos problemas, em que “G” se refere à Gravidade e avalia o efeito negativo que o problema pode trazer. “U” trata da Urgência e diagnostica o tempo hábil para a resolução do problema, e “T” que é a Tendência, ou seja, averigua o quadro evolutivo da problemática (LEAL et al.,2011).

Na terceira fase é o “momento das decisões e ações”. Nessa etapa é formulado um Plano de Ação, isto é um plano que descreverá todas as ações necessárias para alcançar o objetivo esperado. Nele também é estabelecido quais serão os responsáveis que irão se encarregar do seu cumprimento, bem como, também inclui um mecanismo ou método de acompanhamento e controle, de modo que, os respectivos responsáveis possam analisar se as ações seguem o rumo certo. Esse momento é considerado o mais relevante, pois é nesse instante que há a elaboração de estratégias que poderão melhorar o desempenho organizacional, como também a possibilidade de abrir vantagem competitiva perante a concorrência.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo quanto a sua natureza é classificado como pesquisa aplicada, pois gera conhecimentos para ações práticas voltadas à solução de problemas específicos (GIL, 2008, p. 27).

Quanto à abordagem, esse estudo é caracterizado como qualitativo, que se define em virtude do contato próximo do pesquisador com o fato estudado. Além disso, diz-se que a pesquisa qualitativa é mais compreensiva e utiliza o ambiente como meio de obtenção de informações (BRYMAN, 2011). O presente estudo também se caracteriza como quantitativo, uma vez que faz uso de dados numéricos para descrever, classificar e analisar fatos (SILVA; MENEZES,2005).

No que trata dos objetivos esta pesquisa intitula-se como descritiva, pois busca a descrição de detalhes específicos de um fenômeno social (NEUMAN, 1997).

No que diz respeito aos procedimentos, trata-se de observação participante, que para Prodanov e Freitas (2013), se dá quando há a interação entre os envolvidos nas situações pesquisadas e o pesquisador. Além disso, a pesquisa é definida como Estudo de Caso que Segundo Eisenhardt (1989), é uma estratégia de pesquisa na qual se busca compreender a dinâmica singular de um fenômeno. Os estudos de caso podem envolver um caso único ou



múltiplos casos, além de diferentes unidades de análise (YIN, 2001). Para este estudo foi utilizado o método de único caso, tomando como unidade de análise a Diretoria Regional de Educação – DRE’06, em Propriá-SE.

Na coleta de dados, a pesquisa é classificada como documental, que para Marconi e Lakatos (2010) as fontes primárias dessa pesquisa são os dados obtidos com os documentos oficiais da instituição. Neste estudo foi realizada a pesquisa documental nos relatórios gerenciais, portarias e formulários da Diretoria Regional de Educação para a compreensão dos preceitos filosóficos da instituição, tais quais: a missão, visão e valores, bem como para entender os resultados dela.

ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foi constatado, através do levantamento documental realizado na instituição, com base nos relatórios de gestão do ano de 2016 e anteriores, que a Diretoria Regional de Educação - DRE’06, não possuía uma missão, visão e valores definidos, que se constituem essenciais na construção do planejamento estratégico por estabelecerem a direção para onde a instituição quer ir (FISCHMAN E ALMEIDA, 2011).

Assim, cumprindo-se o “momento filosófico”, em que se define a ideologia da empresa, de acordo com Luce e Rossi (2002), foi sugerido que a instituição levasse em consideração a missão, visão e valores propostos.

MISSÃO

Assistir às Unidades de Ensino circunscritas à Regional 06, bem como assessorar de forma técnica, administrativa e pedagógica, viabilizando o funcionamento eficaz e eficiente das U. E’s e garantindo uma educação pública de qualidade.

VISÃO

Contribuir na elevação do IDH do Baixo São Francisco através de uma Educação Pública de qualidade num período mínimo de até 3 anos.

VALORES

- Resiliência;
- Excelência;
- Empatia;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Transparência;
- Integridade;
- Presteza.

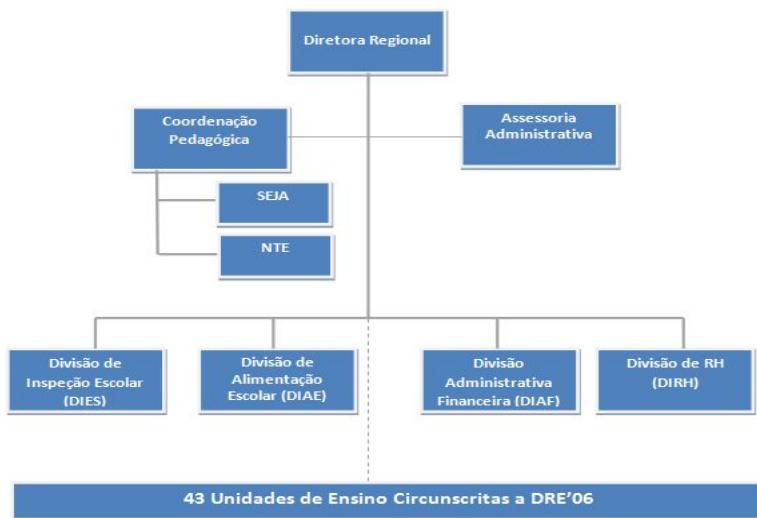
ORGANOGRAMA

Seguindo-se as análises documentais para o entendimento da estrutura e organização da instituição, foi detectado que a mesma não possui um Organograma definido, que nada mais é que a ilustração gráfica das relações hierárquicas e dos cargos travados no ambiente organizacional. O organograma tem uma finalidade de representar uma estrutura formal da



empresa (CHIAVENATO, 2014). E, apesar de não revelar os relacionamentos informais, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades e a autoridade formal (MINTZBERG, 1995). Assim, foi sugerido que a instituição levasse em consideração o seguinte organograma (Figura 2).

Figura 2 – Organograma.



Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017.

ANÁLISE SWOT

Cumprindo-se o “momento filosófico”, seguiu-se para o “momento analítico”, onde foi possível, através da análise SWOT, observar os fatores internos e fatores externos à instituição (Tabela 1).

Tabela 1 – Matriz SWOT.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniões Administrativas Periódicas; ➤ Frota de três carros disponíveis; ➤ Integração Intersetorial. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos Administrativos com morosidade; ➤ Falta de Cronograma de Viagens para Visita Técnica; ➤ Não cumprimento de prazos.
EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias com as Gestões Municipais; ➤ Parcerias com outros órgãos e instituições; ➤ Relacionamento com a comunidade em que as U.Es estão inseridas. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distância Geográfica entre as Unidades de Ensino e a Diretoria Regional; ➤ Dificuldade no contato com as U.Es; ➤ Situação Econômica do País.

Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017.

Diante dos dados obtidos pela Matriz SWOT, foi possível observar que a Regional realiza reuniões administrativas em sua sede, em Propriá-SE, para planejar sua, e não dispõe de recursos tecnológicos como internet e outros; o que impede que alguns gestores consigam participar de todas as reuniões. A não participação dos referidos gestores implica na



morosidade e perda dos prazos dos processos administrativos de professores, solicitações de materiais, prestação de contas e outros processos importantes à manutenção da unidade de ensino, bem como à vida escolar do aluno.

A regional dispõe de uma frota de 3 (três) veículos, porém não há um cronograma de controle eficiente de viagens, o que também acarreta na morosidade nos processos. As viagens ocorrem, na maioria das vezes, com apenas um setor visitando apenas uma escola, gerando um custo maior de diárias para o Estado.

Somando-se a isso, a situação econômica do país acarreta na falta de recursos imediatos para manutenção de necessidades da regional e das suas escolas, sendo necessário formar parcerias com outras instituições, com os gestores dos municípios em que há unidade escolar, e acima de tudo, manter e cultivar um relacionamento amistoso com a comunidade onde estão localizadas as U.Es.

MATRIZ GUT

A partir dos dados obtidos pela Matriz SWOT, utilizou-se a Matriz GUT (Tabela 2) para dar um maior entendimento dos ambientes interno e externo, bem como para priorizar e dar uma maior resolubilidade aos problemas encontrados.

Tabela 2 – Matriz GUT.

Nº	PROBLEMA	G	U	T	PRIORIDADE
01	Processos Administrativos com Morosidade	5	5	4	100
02	Falta de Cronograma de Viagens para Visita Técnica	4	4	4	64
03	Distância Geográfica entre as Unidades de Ensino e a Diretoria Regional	5	5	5	125
04	Não cumprimento de prazos	5	5	5	125
05	Dificuldade no contato com as U.Es	3	3	2	18

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1 = SEM GRAVIDADE	1 = NÃO TEM PRESSA	1 = NÃO VAI PIORAR
2 = POUCO GRAVE	2 = PODE ESPERAR UM POUCO	2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = GRAVE	3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = MUITO GRAVE	4 = COM ALGUMA URGÊNCIA	4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = EXTREMAMENTE GRAVE	5 = AÇÃO IMEDIATA	5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE

Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017.

PLANO DE AÇÃO

Concluindo-se o “momento analítico”, seguindo o modelo de Luce e Rossi (2002), partiu-se para a terceira fase do planejamento, o “momento das decisões e ações”, no qual foi discutido o seguinte direcionamento:

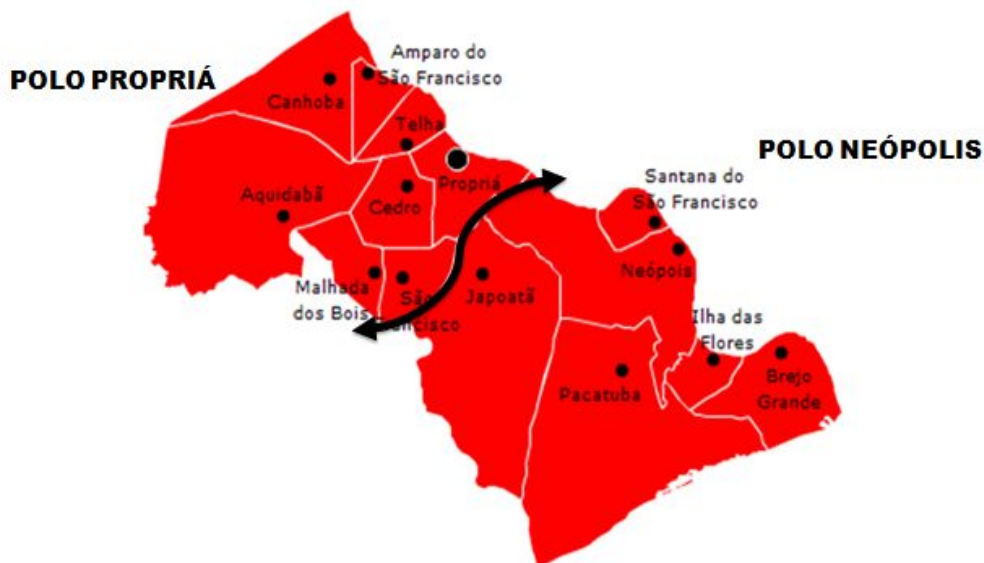
Tabela 3 – Plano de Ação 1.



PROBLEMA		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distância Geográfica entre as Unidades de Ensino e a Diretoria Regional ✓ Não cumprimento de prazos ✓ Processos Administrativos com morosidade ✓ Dificuldade no contato com as U.Es
PASSO		DETALHES
1	O QUE?	Projeto DRE'06 Itinerante: A DRE'06 Mais Perto de Você
2	POR QUE?	Para garantir que todas as 43 escolas tenham acesso à regional e dar celeridade aos processos destas.
3	ONDE?	Propriá/SE e Neópolis/SE
4	QUEM?	Assessoria Administrativa e Coordenação Pedagógica
5	QUANDO?	Imediatamente
6	COMO?	A DRE'06 será dividida em dois polos, um em Propriá/SE, com a sede, e outro em Neópolis/SE, prestando os devidos atendimentos, protocolando processos administrativos e amparando à 25 escolas.
7	QUANTO?	Custo zero, uma vez que o prédio que abriga o Polo Neópolis é uma sala que não é utilizada por uma das escolas da cidade. Além disso, os funcionários alocados para o polo são efetivos da rede, não sendo necessárias outras contratações.

Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017.

Figura 2 – Organograma.



Fonte: Portal da Educação – Secretaria de Estado da Educação de Sergipe. Adaptado no Projeto DRE'06 Itinerante/2017.

Tabela 4 – Plano de Ação 2.



PROBLEMA		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Cronograma de viagens para visita Técnica ✓ Não cumprimento de prazos ✓ Processos Administrativos com morosidade ✓ Dificuldade no contato com as U.Es
PASSO		DETALHES
1	O QUE?	Implantação do Cronograma de Visita Técnica Quinzenal às 43 Escolas.
2	POR QUE?	Para garantir a celeridade dos processos, a comunicação direta com a escola e os cumprimentos de prazos por meio de um acompanhamento direto.
3	ONDE?	Todos os 14 Municípios da região da DRE'06
4	QUEM?	Todos os setores da Regional
5	QUANDO?	Quinzenalmente.
6	COMO?	Primeiramente uma equipe visitará as escolas com um formulário de apreciação administrativa o qual possibilitará o vislumbre de um panorama geral de todas as necessidades da escola em todas as demandas pertinentes a todos os setores. No segundo momento, a equipe da visita acionará o setor responsável pela demanda e este entrará em contato com a escola para solucionar o problema o mais rápido possível. Quando houver necessidade do setor visitar a escola, este se juntará à equipe de visita, no mesmo carro para otimizar os custos com combustível e várias viagens para o mesmo local.
7	QUANTO?	Custo com diárias e combustível.

Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017.

A adoção de um cronograma de viagens para visita técnica e a aplicação do Formulário de Apreciação Administrativa de Visita Técnica Quinzenal contribuiu para celeridade dos processos, cumprimento dos prazos estabelecidos e otimizou os custos com diárias, conforme quadro comparativo dos resultados antes da implantação da medida e depois dela (quadro 8).

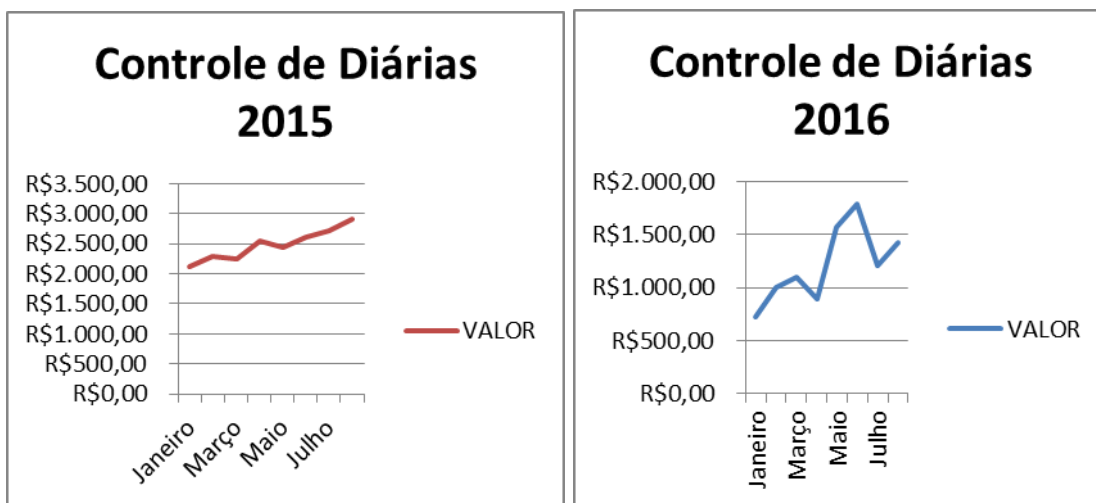
Tabela 5 – Controle de Diárias 2015 – 2016.

MÊS/2015	VALOR	MÊS/2016	VALOR
Janeiro	R\$ 2.110,00	Janeiro	R\$ 720,00
Fevereiro	R\$ 2.290,00	Fevereiro	R\$ 1.005,00
Março	R\$ 2.245,00	Março	R\$ 1.100,00
Abril	R\$ 2.550,00	Abril	R\$ 890,00
Maio	R\$ 2.450,00	Maio	R\$ 1.565,00
Junho	R\$ 2.615,00	Junho	R\$ 1.785,00
Julho	R\$ 2.726,00	Julho	R\$ 1.205,00
Agosto	R\$ 2.905,00	Agosto	R\$ 1.420,00
Total	R\$ 20.091,00	Total	R\$ 9.690,00

Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017.



Gráfico 1 – Controle de Diárias 2015 – 2016.



Fonte: Desenvolvido durante a pesquisa/2017 com base nos dados apresentados no Relatório Gerencial da DRE°06/2016.

CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo foi constatado, através do referencial teórico e dos dados e resultados obtidos, que o planejamento estratégico, por ser uma ferramenta responsável pela determinação da missão da instituição, dos seus objetivos, suas diretrizes e se destinar a gerar decisões que guiam a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, voltado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro, é um forte aliado para garantia de uma educação pública de qualidade.

Atentando-se ao delineamento esboçado na ideologia da instituição, a saber, sua missão visão e valores, bem como com os fatos e problemáticas diagnosticadas nas matrizes, a organização adotou medidas e implantou projetos que viabilizaram as quarenta e três (43) escolas, que são distantes geograficamente, o acesso à Regional, bem como possibilitou uma maior celeridade na resolubilidade de problemas e processos administrativos necessários ao funcionamento de cada unidade de ensino. Como também, possibilitou um maior controle de custos, otimizando os recursos já disponíveis na regional.

Com base nos resultados obtidos conclui-se que a elaboração e gestão de um bom planejamento estratégico, associado à utilização da análise SWOT e da Matriz GUT, permite que as instituições tanto públicas, como particulares, consigam desenvolver suas ações de forma mais eficaz e eficiente, bem como consigam atingir os seus objetivos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Paulo C. G.; (2004) - **Aplicação da metodologia, de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva.** Universidade de Taubaté. Taubaté, São Paulo.

ALBUQUERQUE. A. F., **Gestão estratégica de informações internas na pequena empresa, Estudo comparativo de casos em pequenas empresas do setor de serviços**



(noteleiro) da região de Brotas-sp. 2004. p, 209. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2004.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. E FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo9: Atlas, 1991. 164 p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.
BRYMAN, Alan. *Social Research Methods*. 4 ed. Oxford University Press, 2011.

CALDAS, Patrícia Trindade. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano**. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD)**, 18, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/846.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Compactada. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico; fundamentos e aplicações**. 3. Ed 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DAYCHOW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. Ed Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

EISENHARDT, K., **Building theory from case study research**, Academy of Management Review, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 27 p.

KOTLER, apud CONTI, Luciano. **Planejamento Estratégico: uma proposta para a empresa Processus**. Porto Alegre, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEAL, Adriana Schwantz et al., (2011) - **Gestão da qualidade no serviço público**.

LOURENÇO, Linesanio de Sousa; SILVA, Deinne Airlas da. **A importância do projeto político-pedagógico para a organização escolar**. 2015. Disponível em:



<<http://educacaopublica.cederj.edu.br/revista/artigos/a-importancia-do-projeto-pedagogico-para-a-organizacao-escolar>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

LÜCK, Heloisa. **A aplicação do Planejamento Estratégico na Escola**. Revista Gestão em Rede, s.l., n. 19, p. 8-16, abr. 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo, 2009. Editora Atlas.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTEIRO, Lorena Madruga. **Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal**. Rio de Janeiro, 2013.

NEUMAN, Lawrence W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias, práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L. P. de. **A Contribuição do Planejamento Estratégico para a Gestão Participativa**: Uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas. 2006. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8865/1/555.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

PEREIRA, Sérgio C. de S. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XI, 2006, Ciudad de Guatemala. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <www.docstoc.com/docs/20547112/O-planejamento-estrat%C3%A9gico-em-organiza%C3%A7%C3%B5es-p%C3%BAblicas-um-estudo-de>. Acesso em: 24 ago. 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RS: Universidade FEEVALE, 2013.



QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. (IN) MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia** - Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011. Cap. 1.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-4.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

VALERIANO, Dalton L., **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.