

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO EDUCACIONAL

ROSÂNGELA NASCENTE BORTOLINI

Gestão estratégica de indicadores no Colégio ACM

Porto Alegre

2022

ROSÂNGELA NASCENTE BORTOLINI

Gestão estratégica de indicadores no Colégio ACM

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus

Porto Alegre

2022

Bortolini, Rosângela Nascente
Gestão estratégica de indicadores no Colégio ACM /
Rosângela Nascente Bortolini. -- 2022.
118 f.
Orientador: Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa de Pós - Graduação em Gestão
Educativa, São Leopoldo, BR-RS, 2022.

1. Gestão escolar . 2. Gestão estratégica . 3.
Indicadores educacionais . 4. Educação . I. Jacobus,
Artur Eugênio, orient. II. Título.

Dedico esta dissertação a meu esposo, André, e ao meu filho, Nicolás, que me motivaram e suportaram minha ausência em muitos momentos, mas sempre me apoiaram. Amo vocês.

A minha mãe pelas palavras de conforto e motivação.

Ao meu pai (em memória), por sempre ter me motivado a buscar novos conhecimentos através dos estudos.

A minha família e amigos, que compreenderam minha ausência junto a eles neste período de aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, pois sempre esteve comigo frente às adversidades da jornada chamada mestrado, nas madrugadas de escritas em que a exaustão dominava muitas vezes a inspiração para escrever.

A meu esposo, pela força, proporcionando todo auxílio com meu filho e nas demandas diárias para focar nas leituras, além da motivação para persistir sempre.

Minha gratidão ao meu orientador, Professor Dr. Artur Eugenio Jacobus, que não poupou esforços para motivar, desenvolver, desafiar e agregar valor ao meu trabalho, reforçando o grande mestre que é, e sobretudo a figura humana que se solidarizou comigo nos diversos momentos conturbados que tive no desenvolvimento desta jornada.

Ao Colégio ACM, por me desafiar nessa jornada como diretora escolar, me mobilizando a buscar maior conhecimento através deste mestrado em Gestão Educacional e possibilitar a pesquisa deste trabalho na instituição de ensino.

Aos meus colegas e professores, que me auxiliaram no andamento do Curso de Gestão Educacional nesses dois anos de mestrado, com amigas que levarei para a vida.

À ACM-RS, na figura do meu gestor, que teve empatia, generosidade e grandeza, me fornecendo todo o suporte necessário quando de minhas faltas, principalmente nas aulas de sexta-feira.

Assim, agradeço fortemente a todos que contribuíram de alguma forma em minha jornada e crescimento profissional. Obrigada!

“Construa sistemas e indicadores que suportem tanto as competências comuns entre os negócios da empresa como as competências específicas de cada um.” (LAFLEY; MARTIN, 2014, p. 147).

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de propor um painel de indicadores direcionado para o monitoramento da gestão do Colégio ACM, de Porto Alegre, como forma de viabilizar o cumprimento de sua missão. A gestão da escola precisava de um recurso por meio do qual pudesse ter acesso às informações necessárias para fazer a gestão do presente e do futuro da organização. Dessa forma, a pesquisa teve como problema identificar quais os indicadores mais importantes que a gestão do Colégio ACM necessita monitorar sistematicamente, a fim de cumprir a missão da instituição, gerar maior qualidade nos processos do colégio e garantir sua sustentabilidade econômico-financeira. A metodologia da pesquisa adota o paradigma qualitativo, pois trata-se de uma investigação que tem natureza interpretativa. Trata-se de um estudo de caso cuja coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição ACM-RS e do Colégio ACM. A análise dos dados foi conduzida de forma a buscar subsídios para propor os indicadores mais relevantes que devem ser acompanhados pela gestão da escola de forma sistemática. No decorrer da pesquisa, observou-se que parte dos entrevistados não tinha conhecimento do que é um indicador, o que sinaliza a necessidade de se promover uma formação sobre a gestão por indicadores. Buscou-se organizar um conjunto de 16 indicadores conforme as seis dimensões do mapa estratégico da instituição ACM-RS, nas perspectivas de sociedade, econômico-financeira, de cliente e mercado, de processos e de capacitação e desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Indicadores Educacionais. Gestão Estratégica. Gestão de Indicadores. Educação Básica.

ABSTRACT

The objective of this study is to propose a dashboard of indicators aimed at monitoring the management of *Colégio ACM*, in Porto Alegre, as a way of enabling the fulfillment of its mission. School managers needed a resource through which they could access the information required to manage the organization's present and future. Thus, the research had the issue of identifying the most important indicators that the management of *Colégio ACM* needs to monitor systematically, in order to fulfill the institution's mission, generate more outstanding quality in school processes, and guarantee its economic and financial sustainability. The research methodology adopts the qualitative paradigm, as it is an investigation that has an interpretive nature. This is a case study whose data collection was carried out through documentary research and semi-structured interviews with managers of the ACM-RS institution and the *Colégio ACM*. Data analysis was conducted to seek subsidies to propose the most relevant indicators that the school management must monitor in a systematic way. During the research, it was observed that part of the interviewees was not aware of what an indicator is, which signals the need to promote training on management by indicators. We sought to organize a set of 16 indicators according to the six dimensions of the strategic map of the ACM-RS institution, from the perspectives of society, economic-financial, customer and market, processes, and training and development.

Keywords: Educational management. Educational Indicators. Strategic management. Indicator management. Basic education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Base de Paris.....	20
Figura 2: Colégio ACM.....	23
Figura 3: Fases do planejamento estratégico.....	32
Figura 4: Níveis Estratégicos.....	36
Figura 5: Conceito de desempenho.....	39
Figura 6: Benefícios para implantar indicadores de desempenho.....	40
Figura 7: Sistema de indicadores de desempenho.....	43
Figura 8: A estratégia é uma etapa de um processo contínuo.....	45
Figura 9: Quatro perspectivas do BSC.....	46
Figura 10: Exemplo de Mapa Estratégico.....	49
Figura 11: Os quatro processos da gestão estratégica.....	51
Figura 12: Matrículas e estabelecimentos na rede privada do Estado do Rio Grande do Sul.....	61
Figura 13: Comparativo do Ensino Fundamental – Anos Iniciais do Estado do Rio Grande do Sul.....	62
Figura 14: Comparativo do desempenho no ensino fundamental – séries finais do Estado do Rio Grande do Sul.....	63
Figura 15: Comparativo de desempenho dos alunos do ensino médio do Rio Grande do Sul.....	63
Figura 16: Identidade Organizacional da ACM-RS.....	82
Figura 17: Perspectivas do BSC na ACM-RS.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de matrículas da educação básica no Brasil.....	61
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de entrevistados.....	76
Quadro 2 - Plano de ação quinquenal da Área de Ensino da ACM-RS.....	84
Quadro 3 - Descrição dos Indicadores do Planejamento Estratégico da ACM-RS 2017-2021.....	89
Quadro 4 - Temas e possíveis indicadores de acordo com a análise feita no planejamento quinquenal da ACM-RS.....	93
Quadro 5 - Temas abordados no Projeto Político-Pedagógico.....	95
Quadro 6 - Análise de indicadores mencionados nas entrevistas.....	97
Quadro 7 - Aspectos mais citados nas entrevistas como sugestões para o acompanhamento da gestão do Colégio ACM.....	99
Quadro 8 - Sugestões de indicadores agrupados por proximidade temática.....	100
Quadro 9 - Sugestão de painel de indicadores para gestão do colégio ACM.....	101

LISTA DE SIGLAS

ACM	Associação Cristã de Moços
ACM-RS	Associação Cristã de Moços do Rio Grande do Sul
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CLIL	Content and Language Integrated Learning
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra Domicílios
PNQ	Prêmio Nacional para a Qualidade
PPP	Projeto Político Pedagógico
S.A.	<i>Software Strategic Adviser</i>
SAS	Sistema Ari de Sá
SOE	Serviço de Orientação Educacional
SMD	sistema de medição de desempenho
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
YMCA	<i>Young Men's Christian Association</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TRAJETÓRIA	13
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	15
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	18
2.1 A ACM NO MUNDO	18
2.2 ACM NO BRASIL	20
2.3 O COLÉGIO ACM	22
2.3.1 Gestão do Colégio ACM	25
3 REVISÃO DE LITERATURA	27
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	27
3.1.1 Concepções de Estratégia	27
3.1.2 Planejamento Estratégico	31
3.1.3 Níveis de gestão: estratégico, tático e operacional	36
3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO	37
3.2.1 Gestão por indicadores	38
3.2.2 Motivos para implantar indicadores de desempenho	40
3.2.3 Sistema de Medição de Desempenho (SMD)	41
3.2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	43
3.2.5 Mapa Estratégico e o BSC	48
3.3 GESTÃO EDUCACIONAL	53
3.4 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA	65
3.5 INDICADORES DE GESTÃO EDUCACIONAL	69
4 METODOLOGIA	72
4.1 PARADIGMA DA PESQUISA	72
4.2 MÉTODO DE PESQUISA	73
4.3 COLETA DE DADOS	74
4.3.1 Pesquisa Documental	74

4.3.2 Entrevista semiestruturada	75
4.4 ANÁLISE DE DADOS	77
4.5 PAINEL DE INDICADORES PARA MONITORAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR	78
4.6 CUIDADOS ÉTICOS	79
5 ANÁLISE DE DADOS	81
5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS	81
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	96
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA	112
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	114
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMISTRUTURADA	116

1 INTRODUÇÃO

A introdução desta pesquisa inicia evidenciando a trajetória que a pesquisadora percorreu até chegar a este mestrado profissional. Em seguida, apresenta-se a contextualização e justificativa desta pesquisa. Logo após, encontra-se o problema de pesquisa, assim como os objetivos gerais e específicos. Esta introdução se encerra com a exposição de como estão organizados os demais capítulos deste trabalho.

1.1 TRAJETÓRIA

Quando chegou o momento de eu ingressar na universidade, havia uma profissão que me encantava e que me possibilitaria várias formas de atuação com as quais eu me identificava. A escolha foi pela graduação em Psicopedagogia, com habilitação clínica e institucional, que me possibilitaria auxiliar pessoas em suas dificuldades de aprendizagem. Durante minha formação, atuei como monitora da disciplina de Educação Inclusiva, com a Profa. Dra. Marilene Cardoso, passando a acompanhá-la para dar formação para professores. Essas formações eram sobre “Adaptação Curricular Individualizada” nas cidades de Igrejinha e General Câmara, no Rio Grande do Sul, além de auxiliar em seus projetos quando ministrava palestras. Essa experiência enriqueceu muito minhas aprendizagens. Durante a graduação, também participava dos congressos de psicopedagogia como monitora, buscando sempre atualização sobre o assunto. A atuação como monitora me deu a oportunidade de aprender a como organizar e executar as tarefas, aprendizagens que hoje percebo que foram enriquecedoras.

Após minha formação, iniciei a fazer atendimentos clínicos, trabalhando com alunos das escolas das cidades de Viamão e Porto Alegre que apresentavam dificuldades de aprendizagens. Essa atuação despertou minha curiosidade pelo ambiente escolar. Em busca de maior aprimoramento profissional, optei por cursar a Especialização em Educação Inclusiva também na PUCRS. Após o término dessa especialização, tive a oportunidade de trabalhar em uma escola de Viamão como professora do Fundamental I - séries iniciais, no turno da tarde, durante dois anos em sala de aula, podendo, assim, compreender como é efetivamente o trabalho de um professor, entre planejamentos, provas e o olhar para a individualidade de cada aluno da turma. Em 2011 tive a oportunidade de trabalhar em um turno no Colégio ACM na cidade de Porto Alegre. Inicialmente fui contratada como psicopedagoga institucional,

dando continuidade à minha atuação nas duas escolas. Após o nascimento do meu filho, optei em ficar somente na ACM por ser a instituição com cuja proposta educacional mais me identificava.

Sempre procurando dar continuidade aos meus estudos, mesmo com a limitação do tempo, iniciei uma nova pós-graduação - Especialização em Orientação Educacional -, pois trabalhava juntamente com o Serviço de Orientação Educacional (SOE) e a Assessoria de Ensino. Segui esse caminho, pois percebi que seria enriquecedor, para o trabalho desenvolvido com alunos com necessidades educativas especiais, eu alcançar maior conhecimento sobre orientação educacional e sobre o trabalho de atendimento constante às famílias e terapeutas no colégio. Nessa oportunidade, meu trabalho de conclusão foi publicado em uma seção do livro Reflexões Contemporâneas em Educação IV, organizado pela Profa. Daniela Roan Hirschmann, em 2016.

Dentro do âmbito escolar, pude ter várias experiências e, por ter um perfil curioso, persistente e proativo, sempre me envolvi nas atividades e organizações do colégio. Assim, fui promovida à Assessora de Ensino do Fundamental I - séries iniciais, no Colégio ACM. Dessa forma, passei a trabalhar com o acompanhamento pedagógico aos professores, atendimento aos responsáveis, terapeutas e aos alunos, fazendo parte da equipe diretiva do colégio.

No ano seguinte, a proposta foi ser Assessora de Ensino do Fundamental II e Ensino Médio, passando, assim, a trabalhar com um grupo maior de professores, com outras possibilidades e muitas aprendizagens. Continuei fazendo parte da equipe diretiva, da organização da escola e me identificando cada vez mais com essa instituição. Em 2018, fui surpreendida com o desligamento do diretor do colégio, no meio do ano letivo. Embora sem o diretor do colégio, a equipe gestora atuou de forma a suprir as necessidades até o final daquele ano letivo.

O Secretário Geral da Instituição ACM, responsável pela definição de uma nova direção, teve diversas reuniões com a equipe do colégio, com o conselho da unidade a fim de selecionar uma pessoa para esse cargo. Essa pessoa teria que ser identificada com a instituição e conhecer os processos escolares. Naquele mesmo ano, fui convidada para ser a nova diretora do Colégio ACM. Tamanha responsabilidade me desafiou e, com muito amor ao trabalho e carinho pela organização, aceitei o cargo.

Percebendo que o novo desafio exigiria mais conhecimentos, que não faziam parte de minha formação, procurei em 2020 o Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, buscando, assim, uma formação que me permitisse desenvolver uma gestão mais profissional e qualificada para o Colégio ACM.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Associação Cristã de Moços (ACM) é uma organização global sem fins lucrativos, fundada em 1844, em Londres, na Inglaterra. É composta por voluntários e profissionais que se unem para servir mais de 65 milhões de pessoas, em 120 países ao redor do mundo (ACM-RS, 2016a). Trata-se de uma associação comprometida com o desenvolvimento de todas as pessoas da comunidade onde está inserida. No Rio Grande do Sul, é reconhecida em todas as esferas governamentais. É dividida por suas áreas de negócio: necrópole, esporte e lazer, desenvolvimento social e ensino. A área de ensino contempla os cursos técnicos, idiomas e o Colégio ACM. A escola atende em torno de 350 alunos da educação básica.

A gestão do Colégio ACM tem diversas responsabilidades com os alunos, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Deve estar atenta às atividades administrativas e pedagógicas, organizar e capacitar equipes, qualificando os processos de ensino e aprendizagem, assim como modernizar os serviços oferecidos. O colégio, desde o início da nova gestão, passa por um processo de maior qualificação dos colaboradores, com novos sistemas de gestão para melhorar a comunicação interna e externa. A escola oferece um programa bilíngue que ampliará os conhecimentos dos alunos, permitindo que usem a segunda língua em futuros intercâmbios com outras unidades da ACM fora do país.

Apesar das transformações e melhorias já realizadas, a escola tem muitas possibilidades de aperfeiçoamento de suas práticas de gestão. Muitas vezes a gestão passa mais tempo dando retornos às demandas dos diversos setores do colégio, gerando retrabalho e a falta de visão de futuro. Sente-se falta de algum recurso por meio do qual se possa ter acesso às informações necessárias para fazer a gestão do presente e do futuro da organização.

A gestão da escola deve gerir os processos educacionais de forma mais ampla a fim de conseguir se dedicar ao todo da organização. No colégio, atualmente, dedica-se muito tempo para a gestão de atividades operacionais, resolvendo-se problemas imediatos, quando se deveria estar acompanhando, de forma especial, as dimensões

mais estratégicas da instituição a fim de prevenir problemas futuros, aproveitar oportunidades, sempre buscando qualidade na educação e a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

1.3 PROBLEMA DA PESQUISA

O problema da pesquisa é: Quais os indicadores mais importantes que a gestão do Colégio ACM necessita monitorar sistematicamente, a fim de cumprir a missão da instituição, gerar maior qualidade nos processos do colégio e garantir sua sustentabilidade econômico-financeira?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um painel de indicadores estratégicos para o Colégio ACM, como forma de apoiar a gestão a acompanhar e desenvolver com maior qualidade os processos internos do colégio, controlar sua sustentabilidade econômico-financeira e cumprir sua missão institucional.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) identificar quais os indicadores estratégicos mais relevantes para a escola na percepção dos gestores da escola e da mantenedora;
- b) mapear os indicadores de gestão existentes na instituição ACMRS e selecionar os mais relevantes para compor o painel de indicadores específico para o Colégio ACM.
- c) Propor indicadores estratégicos a serem monitorados pela gestão do Colégio ACM.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os próximos capítulos deste trabalho estão organizados conforme segue. No capítulo 2, apresenta-se a contextualização da ACM como organização no mundo, como foi seu início e sua expansão pelos países, chegando ao Brasil. Em seguida,

apresenta-se a história da ACM no Brasil e no Rio Grande do Sul, onde hoje está localizado o colégio como uma das áreas de negócio da instituição.

O capítulo a seguir busca fundamentar teoricamente os temas que norteiam esta pesquisa. Primeiramente, são abordados os temas da gestão estratégica, discutindo suas diferentes concepções, e do planejamento estratégico. Depois, avança-se para o tema dos indicadores de desempenho, explorando-se como é feita a gestão por indicadores. A seguir, o sistema de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico também são abordados. Após, a revisão de literatura segue com a temática da gestão educacional, abordando-se a gestão participativa na escola e indicadores de gestão educacional.

No capítulo seguinte, são apresentados os procedimentos adotados para se encontrar respostas para o problema de pesquisa. Primeiramente, justifica-se a escolha do paradigma de pesquisa qualitativa. Em seguida, é abordado qual o método de pesquisa utilizado nesta investigação. A seguir, apresenta-se a coleta de dados, com os caminhos que a pesquisa percorreu de acordo com os instrumentos utilizados. Após, informa-se sobre os procedimentos adotados na análise de dados e a configuração da intervenção oportunizada a partir desta investigação. Conclui-se o capítulo abordando-se os cuidados éticos adotados ao longo da pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo, apresentamos o contexto em que o Colégio ACM está inserido. Inicialmente, aborda-se a ACM como organização no mundo, como foi seu início e sua expansão pelos países, chegando ao Brasil. A seguir, apresenta-se a história da ACM no Brasil e no Rio Grande do Sul, onde hoje está localizado o colégio como uma das áreas de negócio da instituição. Por fim, trata-se da gestão do colégio e dos seus desafios que motivam o direcionamento dado a esta pesquisa.

2.1 A ACM NO MUNDO

De acordo com ACM-RS (2016a), para conhecer a história da ACM é importante conhecer seu início, que aconteceu através do comerciante George Williams, que, no século XIX, reunia, em uma roda de orações, algumas pessoas, dando origem ao que atualmente se tornou uma grande instituição filantrópica que reúne jovens de todo o mundo. A ACM está presente em mais de 120 países, reunindo mais de 65 milhões de pessoas que visam melhorar a comunidade em que estão inseridas.

Conforme o portal da ACM do Rio Grande do Sul (ACM-RS, 2016a), “George Williams passou seus primeiros 15 anos no campo, ao lado de sua família, dedicado com seus irmãos ao trabalho na fazenda”. Aos 16 anos de idade, tornou-se membro de uma igreja como voluntário, iniciando um movimento evangelizador em seu grupo de trabalho. “Em 1841, aos 19 anos, George Williams chega a Londres, encontra um trabalho em uma empresa de fabricação e instalação de cortinas. Os proprietários desse negócio eram os Srs. Hitchcock & Rogers, e nele trabalhavam cerca de 140 empregados.” (ACM-RS, 2016a).

George Williams, em seu trabalho voluntário na igreja, reúne seus colegas de trabalho em um quarto para momentos de orações. Esse grupo aos poucos foi crescendo; até mesmo empregados de outras empresas iniciaram a participar desses momentos. Dessa forma, ele buscou um lugar maior. “O Sr. Hitchcock, chefe da empresa, se interessou pela obra e prestou ampla ajuda financeira, o que permitiu um poderoso desenvolvimento desse movimento desde seu início” (ACM-RS, 2016a). Assim, George Williams fez parte de um movimento entre os comerciantes da região que buscavam uma jornada de trabalho menor e também melhores condições de trabalho e qualidade de vida.

Segundo o portal da ACM-RS (2016a), em “6 de junho de 1844, uma reunião estabeleceu as bases de uma instituição que buscava a cooperação de jovens para expandir o reino de Deus e promover reuniões espirituais entre os demais estabelecimentos comerciais de Londres”. Iniciava-se assim a Associação Cristã de Moços, com o nome *The Young Men’s Christian Association* (YMCA). Dessa forma, a primeira medida foi alugar um espaço maior e independente. Em pouco tempo, percebeu-se a importância da obra da ACM, e que ela deveria ser levada ao conhecimento do mundo de forma ampla e adequada. Em 1849, percebendo-se o constante crescimento, foi necessário um local ainda maior, para uma biblioteca, salão de leituras e classes educativas. “A YMCA foi a primeira instituição que organizou classes noturnas, o que fez com que seu departamento de ensino e empregos adquirisse rapidamente grande prestígio na cidade” (ACM-RS, 2016a).

Houve em “Londres, em 1851, a Grande Exposição Mundial, a YMCA organizou um vasto plano de atividades espirituais e culturais, dedicadas aos visitantes que vinham de todas as partes do mundo” (ACM-RS, 2016a). A Associação Cristã de Moços conseguiu uma poderosa divulgação de suas atividades, realizando centenas de reuniões públicas para jovens, atingindo mais de um milhão de pessoas. Essa divulgação fez com que participantes levassem a ideia para o continente americano, fundando novas YMCAs, constituindo a base do movimento internacional.

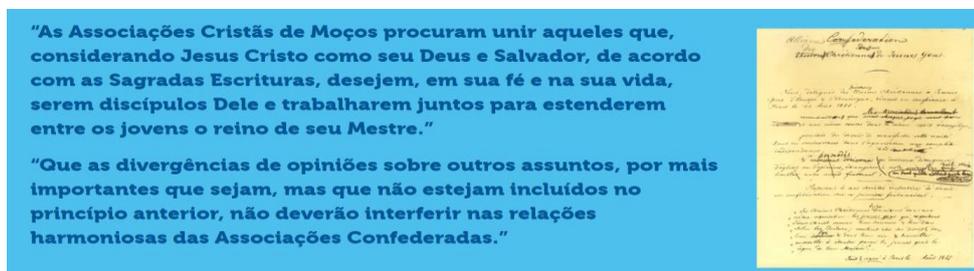
Em 1850, George Williams esteve em Paris por motivos profissionais e levou a ACM também para esse país. Através de várias tratativas, em 1851 foi fundada a *Unión Chretienne des Jeunes Gens de Paris* (ACM de Paris). A ACM de Paris alcançou grande desenvolvimento em curto tempo, e se tornou o centro do movimento internacional (ACM-RS, 2016a).

Depois disso, foram fundadas ACMs em diversas cidades da Holanda, Índia, Austrália, Estados Unidos e Alemanha. Dessa forma, as “ACMs formaram um círculo ao redor do mundo, sendo necessária a criação do Comitê Internacional das ACMs, com sede em Paris, o qual mais tarde foi transferido para Genebra, na Suíça, com o nome de Aliança Mundial das ACMs” (ACM-RS, 2016a).

No ano de 1855, segundo o portal da ACM-RS (2016a), foi realizada a primeira Convenção Mundial das ACMs, que adotou resoluções importantes para o movimento. Todas as YMCAs do mundo, afiliadas ao Comitê Internacional, seriam uma só em seus princípios e em sua organização, porém conservando a independência de organização e forma de agir em suas comunidades (ACM-RS, 2016a). Por

unanimidade, foi aprovada a declaração tida, até hoje, como a Missão do movimento acemista no mundo, a Base de Paris:

Figura 1 - Base de Paris



Fonte: ACM-RS (2016a)

Dessa forma, o trabalho desenvolvido por George Williams fez com que a ACM se tornasse uma organização altruísta, motivo que o levou a ser condecorado em 1894 como Cavaleiro do Reino Unido, Sir George Williams. De acordo com a ACM-RS (2016a), "faleceu em 1905, sendo sepultado na Catedral de Saint Paul entre os heróis nacionais". Assim, a ACM está presente em 120 países, reunindo 65 milhões de pessoas que buscam em seu dia a dia melhorar suas comunidades através do amparo a jovens e famílias de diferentes culturas, credos e raças. (ACM-RS, 2016a).

2.2 ACM NO BRASIL

Conforme o site da ACM-RS (2016a), a expansão do movimento acemista na América Latina inicia no final do século XIX por intermédio do Comitê Internacional das ACM dos Estados Unidos e Canadá. No ano de 1887, o missionário presbiteriano no Brasil, Sr. G. W. Chamberlain, solicitou ao Comitê a presença de um profissional para fundar a primeira ACM no Brasil. Foi enviado um secretário fraternal do Comitê Internacional para a América do Sul a pedido de um grupo de simpatizantes do movimento em São Paulo e Rio de Janeiro. No ano de 1891, chega a São Paulo, originário de Nova Iorque, o secretário fraternal Myron Clark. Após dois anos de estudos de viabilidade, é fundada a primeira ACM no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, em 4 de julho de 1893. Depois de oito anos de atividades no Rio de Janeiro, o secretário Myron Clark chega a Porto Alegre, a fim de fundar uma nova ACM. No dia 26 de novembro de 1901, realiza-se a assembleia de fundação, sendo eleita a primeira Diretoria da instituição. Durante os primeiros anos de atividade em Porto Alegre, a instituição sofreu inúmeras dificuldades na implantação de sua missão.

Apesar disso, já em 1904, a ACM introduziu os primeiros cursos de português, francês, aritmética, alemão, geografia, história e astronomia. Também nesse mesmo ano, a ACM se filia à Aliança Brasileira de ACMs, mostrando, desde o início de sua atuação, um grande espírito de universalidade. Em 1913, chega ao Brasil o Sr. Frank Long, diretamente para a cidade de São Paulo, enviado pelo Comitê Internacional das ACMs dos Estados Unidos e Canadá. No ano de 1916, transfere-se para Porto Alegre e, de imediato, inicia uma série de ações de fortalecimento da instituição. (ACM-RS, 2016a).

No ano de 1918, a ACM de Porto Alegre traz para o Brasil a comemoração do Dia das Mães. Em 1923 é inaugurada a sede social própria na Rua Vigário José Inácio. Em meados de 1925, o Sr. Comendador Maia doa uma propriedade para a prática esportiva dos acemistas na antiga rua Pantaleão Teles. Nesse local, hoje Rua Washington Luiz, permanece até os dias atuais a sede social da ACM, inaugurada em 1934. Um dos fatos mais marcantes desse período é a formação do Primeiro Corpo de Correspondência, constituído por voluntários e profissionais da ACM, que organizavam o fluxo de correspondências entre os soldados das tropas de Osvaldo Aranha, que seguiam para o centro do país no período da revolução de 1930. Em 1934, Frank Long deixa Porto Alegre, retornando ao Comitê Internacional das ACMs dos Estados Unidos, assumindo a Secretaria Geral da ACM de Porto Alegre o Sr. Otto Reif. (ACM-RS, 2016a).

A instituição foi cumprindo importantes tarefas, intensificando as práticas esportivas como vôlei, basquete, remo, esgrima, tênis, pingue-pongue e atletismo. Também a ACM participou no trabalho de auxílio a flagelados da grande enchente de 1941, que assolou Porto Alegre. A década de 40 é marcada pela solidificação do trabalho da ACM. Acontecem importantes intercâmbios esportivos com outras ACMs do Conesul, a oficialização do Curso Comercial Noturno, em 1945; a abertura do ambulatório de higiene infantil, em 1947, a inauguração da Colônia de Veraneio de Tramandaí e a doação de área onde está instalado o Acampamento Rincão do Coelho, em Canela, já no início da década de 50. (ACM-RS, 2016a).

Na década de 70, a ACM amplia e qualifica sua sede com o novo ginásio de esportes, inaugurado em 1973; assume como proprietária do Cemitério Ecumênico João XXIII.

Já na década de 90, a ACM passa a administrar a Fundação Cazemiro Bruno Kurtz e assina o protocolo de intenções para a criação da ACM Binacional (Porto

Alegre/Montevidéu). Atualmente a instituição possui 12 Unidades e um Projeto Especial, tendo sua atuação focada nas áreas de Ensino, Esporte e Lazer, Desenvolvimento Social e Necrópole. (ACM-RS, 2016a). Ao longo desses 118 anos de trabalho na capital do Rio Grande do Sul, muitas foram as contribuições da ACM (ACM-RS, 2016a):

- Introdução das primeiras corridas de rua na cidade de Porto Alegre, no ano de 1917, através do secretário-geral da ACM, Sr. Frank M. Long.
- Introdução da prática do vôlei, basquete e futebol de salão na cidade de Porto Alegre, por intermédio de intercâmbio com demais ACMs do país e da América Latina.
- Pioneirismo nas práticas de polo aquático e natação a partir de 1918.
- Introdução da primeira comemoração do Dia das Mães no Brasil, por iniciativa do Secretário Frank M. Long em 12 de maio de 1918, que foi oficializada em 1932 pelo presidente Getúlio Vargas e merecedora de selo comemorativo pela passagem de seu cinquentenário no ano de 1968.
- Em 1922, executou um importante trabalho socio esportivo com presos da Casa de Correção de Porto Alegre. Foi a primeira atividade de caráter de recuperação de apenados na cidade.
- Trabalho de educação com pequenos jornaleiros: iniciado em 1924, estendendo-se até o ano de 1944, por intermédio do secretário geral da ACM, Frank M. Long.
- Organização do Primeiro Corpo de Correspondência Militar, composto por voluntários acemistas colocados à disposição de Osvaldo Aranha para acompanhar as tropas dos revolucionários de 1930.
- Instituiu pela primeira vez na cidade a obrigatoriedade do exame médico para a prática esportiva.
- Prestou efetivo auxílio às vítimas da grande enchente que assolou Porto Alegre no ano de 1941.
- Promoveu jantares e eventos em conjunto com outras entidades sociais a fim de levantar dinheiro para fundos de auxílio a desabrigados pela 2ª Grande Guerra, no ano de 1944.
- Participou na fundação da Federação Gaúcha de Basquete (1952), Federação Gaúcha de Voleibol (1953) e Federação Gaúcha de Futebol de Salão (1956).

Essas contribuições institucionais junto à comunidade foram importantes ações que revelaram o crescimento da organização e da missão acemista no Rio Grande do Sul.

2.3 O COLÉGIO ACM

O Colégio ACM tem três pilares fundamentais: esporte, intercâmbios e o ensino como seu foco principal. Busca promover um equilíbrio harmonioso entre alma, corpo e mente, prima pelo desenvolvimento integral, formando cidadãos imbuídos do espírito cristão. Sua declaração de missão traduz a essência da filosofia acemista: “Promover a Vida, como agente de transformação da sociedade, trabalhando com amor, por justiça e paz, de acordo com a mensagem cristã.” (ACM-RS, 2016b).

O surgimento do Colégio ACM aconteceu em 23 de novembro de 1901, na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, na sala de cultos da Igreja Episcopal Brasileira. (ACM-RS, 2016b).

Atualmente o Colégio ACM é uma instituição privada, localizada no centro histórico de Porto Alegre, sendo circundada por prédios históricos e administrativos. Sua comunidade escolar é oriunda do centro e de bairros próximos.

Figura 2 - Colégio ACM



Fonte: ACM-RS (2016b)

O colégio atende atualmente a 350 alunos da educação infantil ao Ensino Médio. Em função de sua condição de instituição privada sem fins lucrativos, é sustentado pelos recursos das anuidades pagas pelas famílias que contratam seus serviços. (ACM-RS, 2016b).

O Colégio ACM adota um sistema de ensino com conteúdo atualizado anualmente dos materiais do sistema Ari de Sá (SAS). O colégio também inclui, no ambiente de aprendizagem do aluno, a promoção da vida saudável através de um Projeto de Esportes, ampliação de horizontes e experiências culturais através do Programa de Intercâmbios, assim como o projeto Desafios do Bem, com temas diversificados, promovendo a solidariedade e a diversidade humana, além de diversas ações que complementam a aprendizagem, junto à promoção de atividades para o envolvimento das famílias e a formação cidadã.

O Colégio oferece a Educação Básica, nas etapas da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Disponibiliza semanalmente, na grade

curricular, o ensino bilíngue para os alunos da Educação Infantil ao Fundamental I contemplando a língua inglesa. A abordagem utilizada é a CLIL - *Content and Language Integrated Learning* ou, em livre tradução em português, Aprendizagem de Língua e Conteúdos Integrados. Dessa forma, o aluno pode expandir o vocabulário em inglês usando como base matérias curriculares, com a efetiva prática social, incentivando a investigação e a pesquisa fora do ambiente da sala de aula. (ACM-RS, 2016B).

O Colégio ACM desenvolve um trabalho de compreensão da realidade que leve à construção de um currículo transformador, no qual a postura crítica social dos conteúdos seja a metodologia adotada por todos os profissionais que atuam nas áreas do conhecimento. Para que isso ocorra, o colégio tem o propósito de valorizar a capacidade da comunidade escolar de superar os diferentes desafios, motivando a promoção de vivências que possibilitem que seus educandos enfrentem desafios que valorizam a solidariedade humana, tendo os seguintes objetivos como norteadores desse processo de aprendizagem (ACM-RS, 2016b):

- I. Possibilitar a evolução do ser humano e sua relação com diferentes culturas e raças numa visão global;
- II. Desenvolver o pensamento sistêmico, crítico e ecológico;
- III. Promover uma educação para a vida, através do conhecimento, habilidades e competências;
- IV. Incentivar a pesquisa científica, visando o aprimoramento da educação;
- V. Desenvolver atividades que estimulem o diálogo, a empatia, o trabalho em equipe e a construção de conhecimentos na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio;
- VI. Trabalhar para a construção de uma comunidade mais solidária e fraterna;
- VII. Desenvolver sua capacidade de liderança, e usá-la responsabilmente a serviço da coletividade;
- VIII. Proporcionar às crianças, jovens e adultos a possibilidade de vivenciar princípios de justiça, responsabilidade, honestidade, respeito, cooperação e solidariedade. (ACM-RS, 2016b).

O Colégio respeita diferentes formas de organizações familiares, priorizando o diálogo e a transparência na comunicação, estreitando vínculos afetivos entre escola e família. Além disso, conta, para a integração das famílias, com o Conselho de Pais, que possui um papel relevante e consultivo na integração de toda a comunidade escolar. Com o propósito de valorizar a capacidade da comunidade escolar de superar os diferentes desafios, o Colégio ACM motiva a promoção de vivências que possibilitam que seus educandos enfrentem desafios que valorizem a solidariedade humana (ACM-RS, 2016b).

2.3.1 Gestão do Colégio ACM

O Colégio ACM tem sua condução pela direção escolar, que responde para o secretário geral da ACM-RS. A direção tem a função de administrar os diversos setores dentro da escola, contando com uma equipe de Assessoria de Ensino composta por uma pessoa responsável pelo ensino da Educação Infantil, uma pelo ensino do Fundamental I - Anos Iniciais e outra pelo ensino Fundamental II - Anos finais e Ensino Médio. Esses profissionais atendem famílias e alunos com relação a assuntos referentes ao desempenho escolar, e assessoram os professores. A escola conta ainda com a Orientadora Educacional, que faz o trabalho de acolhimento aos alunos novos e acompanhamento comportamental e emocional dos educados, atendendo famílias e terapeutas. A Psicopedagoga institucional atua no atendimento educacional especializado de alunos com necessidades educativas especiais.

A secretaria escolar cuida das matrículas, rematrículas, cancelamentos e transferências do colégio, documentações, organização de livros e uniformes. Essa equipe encontra-se uma vez por semana para analisar as demandas da última semana, e planejar os próximos passos. Sempre se segue o planejamento já feito no ano anterior, organizado no calendário letivo, e o planejamento elaborado com professores na jornada pedagógica, que acontece antes do ano letivo iniciar. O colégio possui o responsável de contas a receber, um colaborador para captação de alunos novos no processo de matrículas, bibliotecária, assistente de ensino para assuntos de intercâmbios, recepção e responsável pela monitoria, como monitores e auxiliares que prestam suporte aos alunos e professores para as atividades de deslocamento e sala de aula. O colégio conta com um grupo de 36 professores da Educação infantil ao Ensino Médio. Com os colaboradores administrativos e equipe de apoio e manutenção, chega a 80 colaboradores no colégio.

O colégio conta com setores que centralizam todos os atendimentos da ACM-RS nas áreas de marketing, recursos humanos, compras, TI, que prestam serviços ao colégio e às demais unidades. A gestão da escola tem reuniões mensais com uma equipe de associados básicos voluntários da unidade e que compõem a diretoria da ACM-RS e acompanham a gestão da escola. Além disso, a direção tem reuniões também mensais com o conselho de pais, para falar do andamento escolar.

A gestão do Colégio ACM acompanha o planejamento quinquenal da ACM-RS, que teve seu início em 2017 e se encerrou em 2021. Esse planejamento é dividido por

áreas, estando o Colégio ACM na área de ensino. O documento tem o planejamento estratégico das áreas e os planos operacionais anuais para esse período.

A gestão do colégio tem como norteador o planejamento quinquenal, porém este foi realizado pela gestão anterior e, com essa troca de gestão, mudaram-se algumas estratégias. Esse planejamento contempla as demais unidades de ensino da ACM-RS, que oferecem cursos técnicos, e as ações nem sempre se aplicam a um colégio de educação básica. Por esse motivo, há necessidade de indicadores que sejam direcionados para a gestão escolar na educação básica, que compreende alunos da Educação Infantil ao Ensino Médio.

Outro aspecto importante é que a escola se localiza no centro de Porto Alegre, e os responsáveis pelos alunos residem ou trabalham no entorno do colégio, são de classe média, muitos são comerciantes, ou com salários que dependem de pagamento do estado; assim, muitas vezes, têm dificuldades para pagar uma escola privada. Muitos buscam bolsas de estudo para manter seus filhos no colégio, mas a escola tem uma limitação do número de bolsas, abrindo novas vagas para alunos bolsistas somente com a formação ou desistência dos alunos atualmente beneficiados. Por outro lado, a escola oferece um ensino de qualidade, que requer custos, existindo ainda muita concorrência de outras escolas, que podem oferecer uma estrutura física com espaços mais amplos. A gestão da escola precisa monitorar os processos escolares e estar atenta às inovações e tecnologias a fim de cumprir a missão da instituição, gerando maior qualidade e garantindo sua sustentabilidade econômico-financeira.

Pensando que a gestão da escola é dinâmica e todos os dias se apresentam novos desafios, é preciso maior clareza no acompanhamento dos principais indicadores de gestão para atender a essas demandas, prevenindo futuros problemas. A gestão da escola deve administrar todos os setores, tais como secretaria, assessoria de ensino e seus diferentes níveis de ensino, atendimento educacional especializado, apoio e manutenção, assim como o marketing da escola, recursos humanos, compras, inovação e tecnologias. Além de um ensino de qualidade, é preciso desenvolver uma boa comunicação com a comunidade escolar e favorecer a permanência dos alunos no colégio.

Dessa forma, é importante que a gestão tenha indicadores que norteiem o processo de monitoramento, e a direção possa auxiliar os demais colaboradores da organização a alcançar as metas estabelecidas.

3 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem o objetivo de fundamentar os temas que norteiam esta pesquisa, apresentando proposições teóricas que serviram de embasamento para este estudo. Inicialmente, são abordados os temas da gestão estratégica, com suas diferentes concepções, e do planejamento estratégico. A seguir, avança-se para o tema dos indicadores de desempenho, explorando-se como é feita a gestão por indicadores, assim como os motivos para implantar os indicadores de desempenho nas organizações. Os instrumentos como sistema de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico também são abordados. Essa revisão segue com a temática da gestão educacional, abordando-se a gestão participativa na escola e indicadores de gestão educacional.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção, trataremos sobre as concepções de estratégia, explorando seus diferentes conceitos. Logo a seguir, abordaremos o assunto do planejamento estratégico e as diferenças entre os níveis de gestão: estratégica, tática e operacional. Essa distinção entre os diferentes níveis de gestão é considerada relevante, pois o painel de indicadores a ser proposto deve privilegiar o nível estratégico, sendo necessária a distinção desse nível em relação aos níveis tático e operacional.

3.1.1 Concepções de Estratégia

Nesta seção, convidamos a uma reflexão sobre o tema da estratégia. Conforme Mintzberg (2007), não há uma definição única para essa palavra. Então, não se trata de definir o que é estratégia, mas sim verificar o que diferentes abordagens teóricas dizem sobre esse tema.

De acordo com Mintzberg (2007), a palavra estratégia vem sendo usada de diferentes maneiras, mesmo que tenha há muito tempo uma única definição. Mintzberg (2007) apresenta os vários pontos de vista a partir dos quais pode ser interpretada a estratégia. O autor nos traz as definições distintas de estratégias apresentando-as como os “5Ps”: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e

perspectiva. Então discutiremos sobre seus conceitos e suas relações, acrescentando elementos importantes para a nossa compreensão sobre estratégia.

A primeira concepção apresentada pelo autor define a estratégia como plano, que acontece quando os gestores têm a intenção de chegar em um objetivo pretendido, criado previamente de maneira proposital, de acordo com a necessidade da instituição. Um plano pode especificar as etapas, escolhas, assegurando os objetivos a serem atingidos.

Em outra definição, temos a estratégia como padrão, que engloba o comportamento como um resultado de uma sequência de ações (MINTZBERG, 2007). Para o autor, a definição de estratégia como padrão envolve consistência de comportamento, podendo ser pretendida ou não. A empresa, mesmo sem ter a intenção, pode apresentar uma determinada forma de agir, que se transforma num padrão percebido como uma estratégia.

Quinn (2007, p. 29) integra, em sua definição de estratégia, as concepções de plano e padrão: “Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso.” O autor percebe estratégia como padrão, como um comportamento que pode ser adotado de maneira inconsciente, ou plano, com etapas programadas para se chegar a um resultado, levando em consideração um planejamento prévio. Na concepção de Quinn, as estratégias são estruturadas de forma que a instituição possa priorizar os seus recursos de acordo com suas características, para chegar aos objetivos estabelecidos.

A terceira concepção de Mintzberg (2007 p. 28) é da estratégia como pretexto: “a estratégia nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagens”. Para o autor, a estratégia como pretexto é uma forma de enganar, mostrando para a concorrência que será feito algo, mas sem a intenção de fazê-lo, assim confundindo os concorrentes.

Na quarta concepção de estratégia citada por Mintzberg (2007, p. 26), “estratégia é uma posição – especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos gostam de chamar de ‘ambiente’”. Para o autor, a estratégia como posição busca mediar a organização entre as forças internas e externas, um local que gera rendas, um nicho de mercado. Essa concepção é mais percebida em situações de competições diretas, nas quais é necessária a demarcação de um posicionamento em relação aos concorrentes. Quando se adota a estratégia como

posição, deve-se fazer uma análise de recursos e criar formas sustentáveis em relação à posição, visando também eventualmente promover cooperação entre as organizações.

Também concebendo a estratégia como posição, temos como referência outro autor, Porter, que pensa a estratégia como posição em relação aos concorrentes. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” (PORTER, 2004, p. 3). De acordo com o autor, a estratégia como posição acontece por meio de um conjunto de atividades específicas que formam o suporte da organização, e nos remete ainda a uma estratégia competitiva, que coloca a organização em posição diferente e deve ser dificilmente imitável para dificultar a cópia pela concorrência. Para Porter (2004, p. 4), “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”.

Para Alves (2008), a visão baseada em recursos (VBR) aponta o conhecimento organizacional como fundamental para a vantagem competitiva sustentável da organização, dessa forma obtendo um desempenho maior frente aos concorrentes. As competências da organização baseiam-se em seus recursos, que podem ser ativos tangíveis com valores possíveis de ser contabilizados, como sistema de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala. Podem ser também ativos intangíveis, que não são financeiros nem físicos, como a reputação da organização, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos. Assim, a organização deve ter como objetivo obter recursos superiores aos de seus concorrentes como estratégia diante da competitividade (ALVES, 2008).

As competências tácitas baseiam-se em um conhecimento mais intuitivo, que nem sempre pode ser expresso. São importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. As competências explícitas, para o autor, podem ser reproduzidas facilmente em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva, podendo ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados. Atualmente, de acordo com Alves (2008), as estratégias empresariais vêm conduzindo as organizações ao caminho de vantagens competitivas sustentáveis. Os recursos e as capacidades organizacionais devem ser

vistos como principal fonte de recursos sustentáveis e como base para formular as estratégias que agreguem valor à empresa (ALVES, 2008).

O quinto e último dos “5Ps” é a estratégia como perspectiva, que, de acordo com Mintzberg (2007, p. 27), que exige que se olhe “para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla”. Não consiste somente de uma posição, mas, sim, da cultura dos sujeitos que trabalham na empresa: pessoas que acreditam na missão, valores e princípios, caracterizando um comportamento comum dentro da organização. Para o autor, nessa concepção, “estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização” (MINTZBERG, 2007, p. 27). Dentro da instituição, formam-se vínculos entre os profissionais, que, tendo um mesmo objetivo, buscam o melhor para a organização. Mas essa identificação interna acontece de forma coletiva e espontânea, e se sustenta no compartilhamento de valores, definindo uma cultura organizacional da instituição.

Para Mintzberg (2007), as estratégias podem partir do contexto geral ou de uma necessidade específica dentro da empresa, para superar as dificuldades encontradas, e reagir à concorrência, podendo ser adotadas de maneira intencional ou não, de forma deliberada ou emergente. Estratégias deliberadas são aquelas “nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas” (MINTZBERG, 2007, p. 25). Trata-se de uma estratégia que tem um planejamento intencional, tem uma organização prévia, que deve chegar a um resultado. De acordo com o autor, na estratégia emergente, não há nenhuma intenção, ela acontece ao longo do processo, sem ser previamente organizada e pode ou não obter um resultado.

As estratégias necessitam de recursos para que tenham mais chances de serem realizadas, criando formas de a organização ser sustentável, mesmo com a grande concorrência do mercado. Uma instituição pode usar uma estratégia mesmo sem uma organização prévia, ou ainda usá-la com uma intenção deliberada visando um resultado. Para Quinn (2007, p. 29), “as decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes”. Diz ainda o autor que “as estratégias normalmente existem em muitos níveis diferentes em qualquer grande organização”. Na próxima seção, será abordado o planejamento estratégico, expondo-se sua conexão com a gestão tática e operacional.

3.1.2 Planejamento Estratégico

Nesta seção, abordamos um assunto importante para a gestão, o planejamento estratégico, um processo contínuo e complexo de tomada de decisões. Será descrita cada fase do processo de elaboração, execução e monitoramento do planejamento estratégico. Também será abordada a diferença entre os tipos e níveis hierárquicos do planejamento.

Para Oliveira (2014 p. 23), “o planejamento estratégico sempre pode ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é fruto de um trabalho conjunto de alta administração da empresa”, concretizando-se através da definição dos objetivos de toda a organização. De acordo com Andrade (2016, p. 15), “o planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos”. Porém, para o autor, é necessário incluir a participação integrada dos demais níveis da organização para um planejamento estruturado.

Segundo Diehl (2011, p. 13), “o pensamento estratégico tem como principal objetivo proporcionar reflexões sobre os caminhos que a organização deve trilhar para sobreviver, crescer e melhorar”, uma estrutura onde todos da organização devem estar focados na melhoria dos processos ou novos produtos. O planejamento estratégico é uma ferramenta que trabalha em todos os âmbitos da organização, podendo ser concebido como um sistema. Para Oliveira (2014, p. 24), um sistema é “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”. No caso do planejamento estratégico, toda a organização é analisada para se chegar ao resultado estratégico que for elaborado. Conforme Diehl (2011, p. 82), o “planejamento estratégico encontra-se em definir qual o negócio em que a empresa deseja atuar”, definindo o que a organização irá fornecer e com quem irá competir.

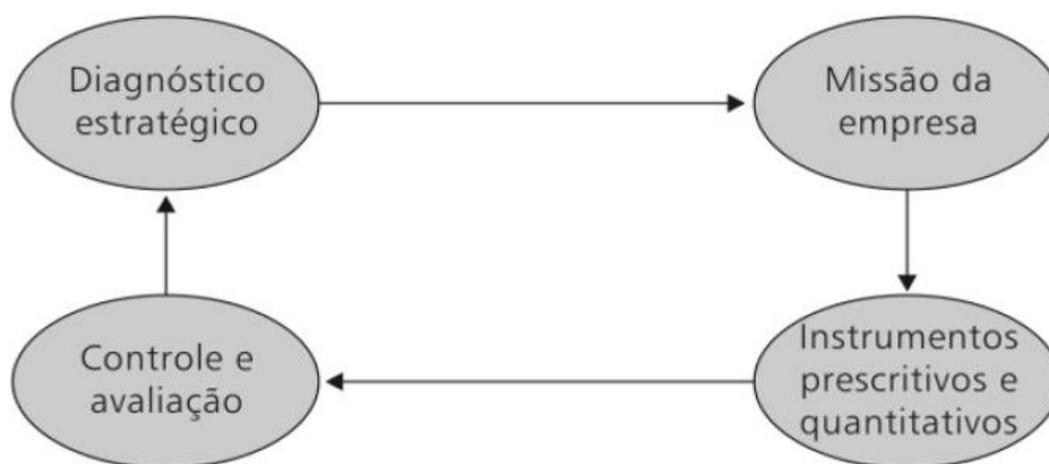
De acordo com Oliveira (2014 p. 39), “o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação”. A primeira dimensão é o delineamento, que compreende a estruturação metodológica do processo e a definição sobre qual profissional vai acompanhá-lo. A segunda dimensão é a elaboração, que identifica as oportunidades e as ameaças na organização, prevendo futuros riscos, avaliando os pontos fortes e pontos fracos, definindo os objetivos e metas, as estratégias e ações, respeitando-se as políticas e as

organização preestabelecidas. Para o autor, a implementação é a terceira dimensão do planejamento estratégico, e envolve um conjunto de sistemas e processos que viabilizam o desenvolvimento das estratégias.

Para Andrade (2016, p. 18), o planejamento estratégico é “uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”, um processo que tem etapas que devem ser seguidas para se chegar ao objetivo pretendido.

Na concepção de Oliveira (2014), a metodologia de elaboração do planejamento estratégico envolve fases para sua implementação nas organizações, conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2014, p. 42)

A Figura 3 apresenta as quatro fases do planejamento estratégico segundo Oliveira (2014). Essas quatro fases serão a seguir detalhadas.

Na fase do diagnóstico estratégico, verifica-se como a empresa está no atual momento. Essa fase é dividida em cinco etapas básicas, de acordo com Oliveira (2014).

De acordo com o autor, a identificação da visão representa o que a empresa quer ser no futuro, a curto ou a longo prazo. Para Andrade (2016, p. 21), “a visão estratégica refere-se à definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

Já a etapa de identificação dos valores, para Oliveira (2014), lida com o conjunto de princípios e questões éticas fundamentais da organização que geram sustentação para as decisões principais.

Na etapa da análise externa, a organização olha para o seu entorno. Segundo Diehl (2011, p. 21), o objetivo principal “de se analisar o ambiente externo é aumentar a previsibilidade e diminuir a incerteza no processo de tomada de decisão”, considerando os fatores que podem colocar a organização em risco e assim diminuir a ocorrência de futuros erros. De acordo com Oliveira (2014), verificam-se as ameaças e as oportunidades que se apresentam fora da organização. Para o autor, o importante é trabalhar com análise interna e externa da organização de maneira interligada.

A análise interna é uma etapa em que se verificam os pontos fortes, pontos fracos e os pontos neutros da organização. Para Oliveira (2014), os pontos neutros compreendem o que não é possível de ser considerado ponto forte ou ponto fraco. De acordo com o autor, não se pode deixar de considerar nenhuma das partes. Por ser a empresa um sistema, ela deve ser sempre avaliada por suas principais capacidades. De acordo com o autor, a análise dos pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros deve relacionar-se com estudos de seus concorrentes para se criar estratégias frente ao mercado, determinando as possibilidades de crescimento.

Segundo Oliveira (2014), a análise dos concorrentes faz parte da análise externa também, mas se faz necessário considerá-la à parte para ampliar a visão das vantagens competitivas da organização e dos concorrentes. Para o autor, a gestão da organização deve se colocar no lugar dos seus concorrentes para perceber o seu posicionamento competitivo.

Já a segunda fase do planejamento estratégico, conforme Oliveira (2014), é dedicada à definição da missão da empresa. De acordo com Andrade (2016, p. 20), “a missão, ou razão de ser da empresa, trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer”. Nesta fase, se estabelece a razão pela qual a empresa existe e sua posição estratégica, considerando o que afirmam Decourt, Neves e Baldner (2012, p. 11), para quem “a visão e missão irão dar uma direção, um caminho para a empresa planejar e executar suas ações, seus pensamentos, decisões, políticas e diretrizes”. E, dessa forma, a organização, com a colaboração de todos que nela atuam, pode ter um bom desempenho, respeitando o que foi preestabelecido na missão e valores.

Conforme Oliveira (2014), a fase da Missão da Empresa divide-se em cinco etapas fundamentais. A primeira é o estabelecimento da missão da empresa, o que significa determinar o motivo principal de sua existência e a definição de quem ela atende. A missão deve priorizar alguma necessidade do ambiente externo.

A segunda etapa dá conta do estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais. O gestor deve estabelecer os propósitos da organização de acordo com sua missão. Segundo Oliveira (2014, p. 51), “a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros”. Propósito, de acordo com Andrade (2016, p. 77), é a “forma de facilitar a compreensão das oportunidades que podem ser aproveitadas, assim como das ameaças que devem ser superadas ou evitadas”, facilitando a compreensão dos recursos básicos da organização que determina a escolha das estratégias.

Para Oliveira (2014), a terceira etapa envolve a estruturação e debate de cenários. Busca-se entender o contexto em que a organização está e explorar possibilidades futuras. Esse trabalho envolve o detalhamento da evolução e sequência de eventos do momento atual até determinado momento do futuro, explorando as possibilidades e alternativas.

A quarta etapa, segundo Oliveira (2014, p. 51), é o estabelecimento da postura estratégica, com a definição sobre “a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente”. Para o autor, o diagnóstico geral é o resultado dos pontos fortes e pontos fracos, considerando as oportunidades a serem aproveitadas e o enfrentamento das ameaças externas. O autor afirma que a postura estratégica deve ser a mais adequada para a empresa atingir seus propósitos de acordo com sua missão e o diagnóstico interno e externo.

Na quinta etapa, acontece o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas. Macroestratégias dizem respeito às grandes ações que a organização deverá seguir para melhor se relacionar e obter vantagens competitivas considerando seu ambiente competitivo (OLIVEIRA, 2014). Já as macropolíticas referem-se às grandes orientações que serão a base para outras decisões para melhor interagir com o ambiente. Assim, “o conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa” (OLIVEIRA, 2014, p. 52).

A terceira fase do planejamento estratégico, que envolve instrumentos prescritivos e quantitativos, divide-se em dois instrumentos interligados, estabelecendo onde e como se quer chegar e qual seu resultado (OLIVEIRA, 2014).

Os instrumentos prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela organização para que chegue ao propósito de acordo com a sua missão, segundo sua postura estratégica e suas macropolíticas, assim como os valores e ações da macroestratégia, focando nos objetivos da organização. Para Oliveira (2014), os instrumentos prescritivos abarcam o estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas; projetos e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos, segundo Oliveira (2014, p. 55), “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa” necessárias para o andamento dos projetos e atividades preestabelecidas. Deve ocorrer a comunicação entre planejamento estratégico e o planejamento operacional. Para o autor, o nível operacional baseia-se no planejamento orçamentário.

Na fase de controle e avaliação, acontece a verificação de como está o desenvolvimento do planejamento estratégico para se chegar aos resultados almejados. Para Oliveira (2014, p. 56), o controle é “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”. De acordo com o autor, esse processo envolve:

- a) análise dos indicadores de desempenho;
- b) avaliação do desempenho dos profissionais da organização;
- c) comparação do desempenho real com os objetivos e metas;
- d) análise dos desvios dos objetivos;
- e) tomada de ações corretivas decorrentes da análise;
- f) acompanhamento para avaliar a eficiência das ações de natureza corretiva;
- g) acréscimo de novas informações ao planejamento.

Segundo Oliveira (2014), o fundamental é considerar a realidade da organização, as etapas do planejamento estratégico e seu ambiente para escolha da melhor metodologia a ser aplicada.

A seguir abordaremos os níveis de planejamento e a hierarquia que existe entre eles.

3.1.3 Níveis de gestão: estratégico, tático e operacional

O planejamento costuma ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. Segundo Oliveira (2014, p. 14), “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”. Cada um desses tipos mantém entre si uma relação hierárquica. No topo dessa relação, está o nível de decisões estratégicas; no meio, as decisões táticas; e, na parte inferior, encontramos as decisões operacionais.

Para Oliveira (2014, p. 15), “de forma genérica, podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisões em uma *pirâmide organizacional*”.

Figura 4 - Níveis Estratégicos



Fonte: Oliveira (2014, p. 15).

Conforme a Figura 4, percebe-se que o nível estratégico está no topo da pirâmide, pois é estruturado pela alta administração e tem objetivos a longo prazo, com etapas que afetam a organização como um todo. Já o planejamento tático tem objetivos que afetam apenas alguns setores da organização. Segundo Oliveira (2014), o nível estratégico é quase sempre de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, considerando as condições internas e externas, assim como sua evolução.

O planejamento tático obedece ao que é estabelecido no planejamento estratégico. Para Oliveira (2014, p. 19), “planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”. O autor explica que esse planejamento é acompanhado pelos níveis intermediários da organização. Diz ainda que a principal finalidade é utilizar os recursos de maneira adequada para chegar aos objetivos já estabelecidos seguindo o planejamento estratégico. Assim, o planejamento tático está voltado aos

meios para alcançar os objetivos especificados, referindo-se aos componentes da empresa e sua eficiência.

Já o planejamento operacional nos remete a quem está na operação constantemente no dia a dia. Para Oliveira (2014, p. 19), “o planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa”. Como podemos ver na pirâmide dos níveis de decisão e tipos de planejamentos (Figura 4), embora se apresente em um nível inferior, não é menos importante nesse processo, pois das ações realizadas nesse nível depende o desenvolvimento do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2014, p. 19), “planejamento operacional é a formalização principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. Segundo o autor, trata-se de planos de ação que devem levar em consideração os procedimentos, os recursos disponibilizados, os resultados que são esperados com o planejamento, os prazos estabelecidos pela execução e implantação do planejamento estratégico com foco no processo contínuo da organização.

Para Oliveira (2014, p. 23), “não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento”. Porém, o autor afirma que, embora na prática possa ser difícil a definição exata da linha divisória entre os planejamentos, essa separação acontece para facilitar o processo de decisão na organização.

Na próxima seção, será abordado o assunto da gestão por indicadores, um tema que norteia o trabalho do gestor, apontando caminhos para um bom acompanhamento dos objetivos planejados na organização.

3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Nas seções anteriores, elaboramos reflexões sobre o tema estratégia e planejamento estratégico, expondo as conexões com a gestão tática e operacional. Nesta seção, aborda-se a gestão por indicadores, necessária para o acompanhamento dos objetivos planejados pela gestão dentro da organização.

3.2.1 Gestão por indicadores

Para que seja possível compor a gestão por indicadores, é importante levar em conta alguns conceitos. Francischini e Francischini (2017, p. 6) conceituam indicadores dizendo que “são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema”. Os indicadores, para os autores, devem ser simples e objetivos, pois a organização deve passar aos colaboradores conceitos vinculados diretamente às tarefas que realizam em suas atividades. Em todos os níveis da instituição, deve haver uma informação clara para todos.

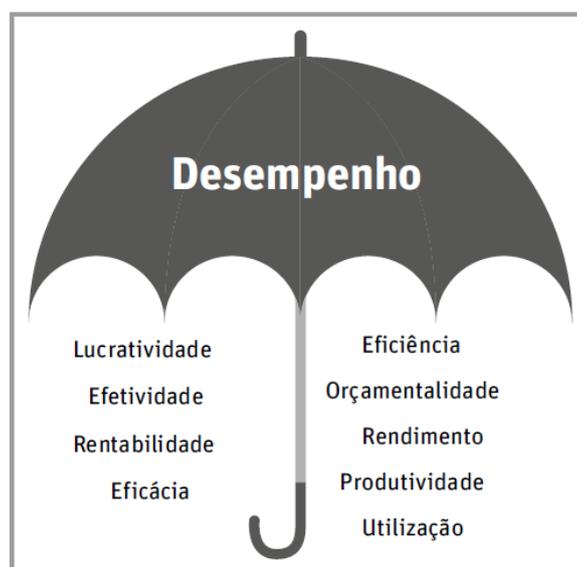
De acordo com Camillis (2018), a informação deve chegar até a gestão de forma rápida para que se possa tomar decisões com agilidade e, dessa maneira, manter o fluxo de entrega de valor para o cliente. O desempenho desse fluxo precisa ser monitorado para identificar acertos ou erros da organização. Uma boa comunicação precisa ser compreendida por uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão. Assim surge o indicador, que é o agente tradutor da informação, que deve ser de fácil acesso a todos de maneira única. Os indicadores são medidores de uma atividade e simplificam as informações mais complexas, melhorando o processo de comunicação. Para a autora, os indicadores devem estar alinhados e ser frequentemente atualizados e monitorados pelo gestor. De forma convergente, Müller (2014) afirma que o indicador deve ser uma forma objetiva para medir a situação real em relação a um padrão estabelecido, sendo utilizado por colaboradores responsáveis dentro da organização.

Para Camillis (2018), o resultado do indicador deve levar a uma análise das ações implementadas; assim, quando o indicador apresenta melhorias seguidamente, isso quer dizer que a equipe está atuando com sucesso nos pontos críticos do processo. Caso o indicador apresente piora ou instabilidade, isso significa que não se está acertando na correção dos pontos críticos, ou ainda pode não se ter identificado corretamente os pontos críticos, por isso é importante que sejam feitas constantes análises.

Segundo Camillis (2018), na construção dos indicadores, é necessário algum cuidado com a indicação da unidade de medida, título, origem dos dados e metodologia de cálculo, referenciais comparativos e descrição da metodologia. Segundo a autora, diferentes indicadores são construídos para formar o sistema que monitora cada etapa.

Outro conceito importante é o de desempenho, que, conforme Francischini e Francischini (2017, p. 23), pode ser definido como a “comparação entre o que foi realizado por uma operação em relação à expectativa do cliente ou objetivo do gestor”. Para esses autores, é a comparação do que foi realizado pela operação de acordo com as metas. De acordo com Müller (2014), a medição de desempenho é a quantificação de quanto as atividades dentro de um processo ou o quanto a produção está atingindo a meta especificada. A Figura 5, disponibilizada por Francischini e Francischini (2017), mostra o conceito de desempenho sendo comparado a um guarda-chuva, abaixo do qual há vários tipos de critérios que podem ser aplicados de maneiras diferentes, de acordo com as medições estabelecidas pela organização.

Figura 5 - Conceito de desempenho



Fonte: Francischini; Francischini (2017, p. 26).

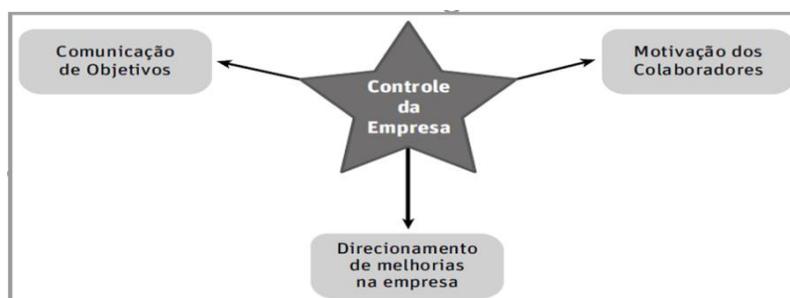
Seguindo os conceitos de desempenho de Francischini e Francischini (2017), é possível verificar os diversos aspectos de um sistema de produção. Conforme os autores, a avaliação de desempenho permite, por exemplo, verificar se os recursos de produção estão sendo utilizados de maneira adequada, se o que está sendo produzido está em conformidade com o que foi planejado ou se está sendo realizado de maneira adequada. Aproximando-nos do âmbito escolar, esse monitoramento do desempenho pode implicar, por exemplo, verificar se a instituição está atingindo a meta da quantidade de alunos ou mensurar se a receita e a despesa chegaram aos resultados esperados. Pode-se ainda verificar se o trabalho da equipe pedagógica, através de avaliações sistemáticas internas e externas organizadas pela instituição, está de acordo com os objetivos definidos pela escola.

Indicadores de desempenho, para Francischini e Francischini (2017), são medidas que apontam a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo, permitindo verificar o real estado de um problema e monitorar aspectos críticos. Müller (2014) entende que, para serem realmente eficazes, os indicadores devem ter um número reduzido por setores dentro de uma organização assim como poucas metas, assegurando que não se perca o foco no trabalho. Dessa forma, o autor recomenda que haja um número entre cinco e sete indicadores por pessoa, o que facilita o seu gerenciamento.

3.2.2 Motivos para implantar indicadores de desempenho

Segundo Francischini e Francischini (2017), para implantar indicadores de desempenho, o gestor deve saber qual o problema que deseja resolver. Além disso, o acompanhamento de um indicador deve gerar benefícios que superem os custos. Na Figura 6, apresentam-se os motivos que podem levar uma organização a aplicar os indicadores de desempenho.

Figura 6 - Benefícios para implantar indicadores de desempenho



Fonte: Francischini e Francischini (2017, p. 5).

Segundo Francischini e Francischini (2017), a comunicação de objetivos é um dos motivos para implantar indicadores de desempenho na organização. Dessa forma, busca-se que todos os envolvidos saibam os objetivos que a organização pretende alcançar e o que é esperado de cada setor, de acordo com o planejamento inicial. Com os indicadores de desempenho, a comunicação deve ficar mais clara.

Os autores trazem outro ponto importante que leva à implantação dos indicadores: a motivação da equipe. Essa motivação é buscada por meio do entendimento da realidade em que a organização está e pela sinalização da direção desejada com a implementação do planejamento estratégico. Para motivar os profissionais que atuam na organização, é necessário mostrar benefícios decorrentes

do atingimento das metas, o que pode acontecer por meio da remuneração ou meritocracia.

Para os autores, o direcionamento de melhorias na organização deve fazer com que se vá ao encontro das expectativas dos clientes, trazendo motivação para os colaboradores e benefícios para organização. Deve-se identificar como estão as expectativas dos clientes, comparar a atuação da organização no mercado, saber onde melhorar os processos estabelecendo novos parâmetros, comparando a performance e o desempenho a que se deseja chegar (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Francischini e Francischini (2017) apresentam ainda o *KPI – Key Performance Indicator*, que significa indicador-chave de desempenho na tradução para o português. Para os autores, um gestor deve ter poucos indicadores para monitorar; assim, mais focada será a atividade do gestor de acordo com seu nível hierárquico e/ou funcional. Por essa razão, devem ser selecionados apenas os mais importantes indicadores para o negócio. Todos devem ter claros seus objetivos, quais as variáveis mais relevantes para seu acompanhamento.

3.2.3 Sistema de Medição de Desempenho (SMD)

O sistema de informação adequado para coleta de dados, para Francischini e Francischini (2017, p. 111), é um “sistema de medição de desempenho (SMD)”, um meio para que a empresa atinja os objetivos propostos pela sua gestão e não um fim em si mesmo. Trata-se de um sistema de informação para coleta de dados. Os eventuais *gaps*¹ encontrados devem levar a ações corretivas, conforme Francischini e Francischini (2017). Caso o valor de um indicador não atinja sua meta, então há uma lacuna, sendo necessária uma ação do gestor para corrigir o processo produtivo.

De acordo com Francischini e Francischini (2017), a rastreabilidade dos indicadores é uma propriedade que permite interpretar os objetivos da organização, medindo os efeitos que o gestor deseja. O SMD deve ter indicadores de causa que levem ao problema direcionado pelo indicador de efeito. Os efeitos, por sua vez, têm uma causa que, após diagnosticada, deve levar a uma ação para corrigi-la e produzir o efeito desejável e minimizar ou acabar com um efeito indesejável. Os autores explicam com um exemplo sobre o custo do produto como efeito do processo

¹Para Francischini e Francischini (2017), *gaps* são lacunas que devem ser resolvidas para se chegar a um objetivo.

produtivo. Nesse caso, o SMD deve ser capaz de identificar se a causa do *gap* está no custo dos materiais, no custo da mão de obra, no custo de equipamentos ou nos gastos gerais de produção. Se a causa principal estiver nos custos de mão de obra, o SMD deverá identificar se a quantidade de funcionários está de acordo com o estabelecido no orçamento, ou se o salário e benefícios estão de acordo ao orçamento ou ainda se a produtividade da mão de obra está conforme o que foi estabelecido na previsão do orçamento. Dessa forma, ao ser diagnosticada a causa principal, cabe fazer uma ação corretiva (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). Para os autores, é importante que seja feito o alinhamento dos indicadores: todos os esforços da organização devem estar na mesma direção para que se chegue ao resultado desejado. Depois de objetivos e indicadores definidos, a alta administração estabelece etapas e os objetivos específicos; assim, toda a organização poderá acompanhar se as ações estão sendo realizadas adequadamente.

Segundo Francischini e Francischini (2017), a meritocracia baseada em indicadores é uma das aplicações mais utilizadas nas organizações. Um exemplo é a remuneração variável dos colaboradores, como participação nos lucros e resultados (PLR). A meritocracia pode oferecer bons resultados, mas, para os autores, deve-se estar atento porque podem ocorrer desvios nos procedimentos, como, por exemplo, negligenciar-se a qualidade do produto e serviço no intuito de aumentar a quantidade, prejudicando o propósito da organização.

Camillis (2018) apresenta um sistema de indicadores de desempenho representado na Figura 7:

Figura 7 - Sistema de indicadores de desempenho



Fonte: Camillis (2018, p. 52).

Percebemos, na Figura 7, a hierarquia dos níveis operacional, tático e estratégico, já mencionada em outra seção deste estudo. Para Camillis (2018), o nível operacional abarca os indicadores de processos que existem na organização, com importância de valor para o cliente. O nível tático, que é o da média gerência, possibilita a tomada de decisão gerencial, com seus indicadores sendo diretamente ligados aos aspectos que fazem parte de produtos, serviços, fornecedores e clientes. No nível estratégico, estão os indicadores que representam posição frente aos concorrentes e o posicionamento estratégico da organização. Indicadores do nível estratégico levam em conta as necessidades do mercado e da concorrência. Esses indicadores têm pouco a ver com os processos, mas trazem impactos nos resultados, demonstrando o cumprimento da missão e visão da organização.

3.2.4 *Balanced Scorecard*

Nesta seção, tratamos do *Balanced Scorecard* (BSC), um dos métodos mais utilizados por organizações para elaboração de um sistema de medição de desempenho. Serão abordadas as perspectivas do BSC, o mapa estratégico e os desdobramentos dos objetivos e indicadores.

Inicialmente, vamos utilizar as definições de Robert S. Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e David P. Norton, consultor em gestão de empresas.

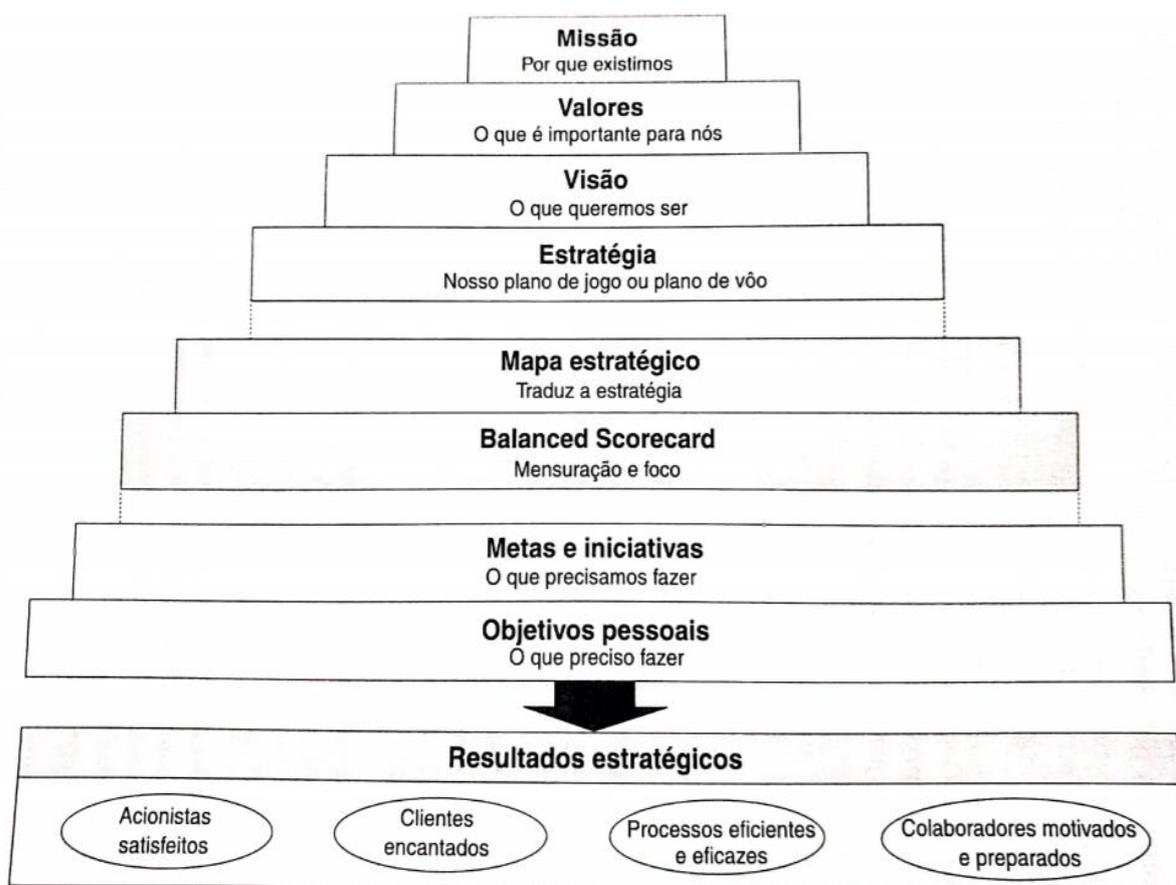
Ambos participaram de um projeto patrocinado pela empresa KPMG, um estudo para elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico de diversas empresas relacionadas. O estudo mostrava que os métodos que essas empresas utilizavam para avaliação do desempenho organizacional empregavam a utilização de indicadores contábeis e financeiros, mas esses indicadores estavam tornando-se obsoletos, fazendo-se necessária a criação de um método novo para medição de desempenho.

Kaplan e Norton (1997) conceberam uma ferramenta pensando para além da parte financeira da organização. O *Balanced Scorecard*, conhecido por BSC, foi elaborado para “construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8). O *Balanced Scorecard* considera as medidas financeiras, porém não somente o histórico financeiro, mas também as melhorias de longo prazo em processos, tecnologias e clientes.

Para Müller (2014), o BSC é bastante discutido nas organizações e vem se destacando, sendo usado inclusive como referência de medição de desempenho em alguns prêmios de gestão, como o Prêmio Nacional para a Qualidade (PNQ). Para o autor, o BSC não é soberano em relação a outros modelos de avaliação de desempenho, mas se destaca.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a declaração da missão, de maneira individual, pode não mobilizar todos os colaboradores da organização a buscarem os objetivos desejados. O BSC, como ferramenta facilitadora, transforma a visão individual em uma visão compartilhada por todos na organização. Para os autores, o BSC “cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre vetores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN; NORTON 1997, p. 24), direcionando a energia dos colaboradores da organização para realizar as metas de longo prazo, reorganizando setores para chegar a uma meta comum. Para Müller (2014), o BSC não se resume a um simples grupo de indicadores; ele constitui um sistema gerencial que direciona também para as habilidades e conhecimentos dos colaboradores de diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas. De acordo com o autor, o BSC é uma forma de transmitir a visão em objetivos claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho. Conforme a Figura 8 apresenta, podemos observar que o BSC é uma etapa de um processo contínuo, que vai agregando valor.

Figura 8 - A estratégia é uma etapa de um processo contínuo



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 33).

Segundo a Figura 8, a missão é o ponto de partida, mas existem etapas fundamentais para que a estratégia chegue ao resultado estratégico esperado pela organização. Conforme Costa (2008, p. 58), “o *Scorecard* não é útil para definir a estratégia e, sim, para implementá-la”. O objetivo do BSC é o desdobramento da estratégia em objetivos e medidas que mostrem os resultados esperados das ações planejadas para o cumprimento da estratégia.

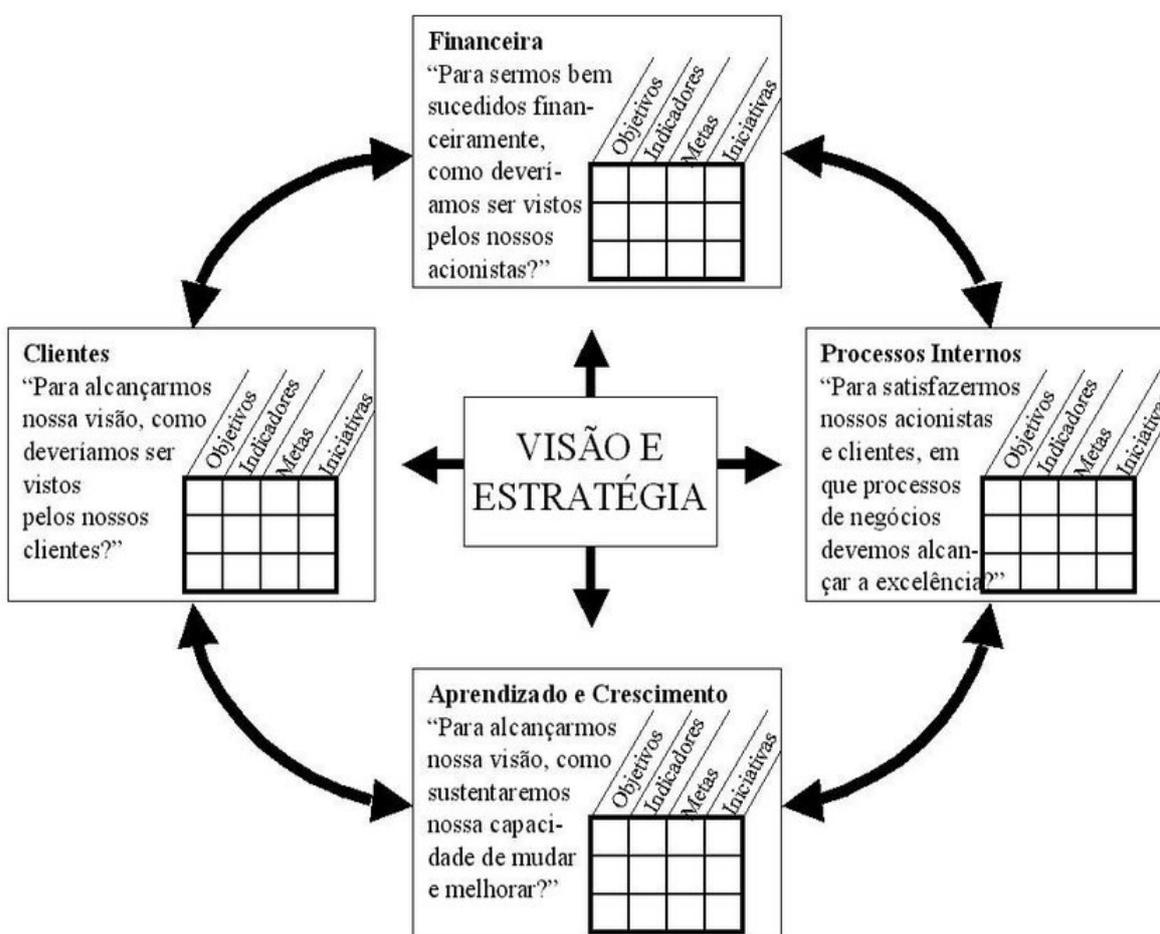
De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC não é somente um sistema de medidas táticas ou operacionais, trata-se de um sistema de gestão para monitorar a estratégia a longo prazo. Para os autores, o BSC não se limita à medida de desempenho financeiro e não financeiro, pois é norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócio.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 15), “o *Balance Scorecard* permite que o planejamento estratégico seja integrado ao processo orçamentário da organização”. Juntamente com o planejamento estratégico, deve ser considerado o planejamento

orçamentário, para que não falem os recursos necessários aos projetos voltados para o atingimento das metas do BSC.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 24), o *Balanced Scorecard* (BSC) “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”, como um sistema com o objetivo de gerenciamento a longo prazo. Segundo os autores, o BSC busca transformar a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com quatro perspectivas, conforme a Figura 9, que detalha o movimento que a visão e a estratégia devem ter sobre as perspectivas.

Figura 9 - Quatro perspectivas do BSC



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

Para Müller (2014), um dos pontos fundamentais do BSC são as relações de causa e efeito, a integração dos indicadores nas diversas perspectivas e estas estratégias e visão estabelecidas no planejamento estratégico. Esse sistema de medição torna explícitas as relações entre os objetivos nas diversas perspectivas,

assim podendo ser mais facilmente identificados os motivos por que uma estratégia não chegou ao resultado esperado.

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento, caracterizadas como unidades de propósito, sendo todas as medidas preparadas para execução de uma estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997), a primeira perspectiva é a financeira, antes vista pelos gestores como a única forma de mensurar o resultado da organização. De acordo com os autores, o BSC continua a pensar nas consequências econômicas das ações consumadas, pois as medidas financeiras de desempenho avaliam se a estratégia, a implementação e a execução estão contribuindo para um resultado financeiro positivo. Para Müller (2014), os objetivos financeiros devem nortear o desempenho esperado a longo prazo e servir de meta para os objetivos das outras perspectivas do BSC.

A segunda perspectiva é a do cliente. Para Kaplan e Norton (1997), o gestor deve contemplar os segmentos de cliente e mercados em que a unidade de negócio compete e as medidas do desempenho nesses segmentos. Entre as medidas de resultados esperados na organização, podem estar a satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes, a lucratividade e a participação dos clientes. Segundo os autores, se os indicadores relativos ao cliente estão negativos, a organização poderá adotar estratégias como aumentar a rapidez da produção e a pontualidade na entrega ou até desenvolver novos produtos ou serviços para atender sua clientela, proporcionando maiores lucros financeiros futuros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na terceira perspectiva, Kaplan e Norton (1997) falam a respeito dos processos internos que podem ter influência na satisfação do cliente e nos objetivos financeiros da organização. Nessa perspectiva, os gestores identificam os processos internos críticos nos quais a instituição deve melhorar. O BSC permite identificar os processos novos da organização, os objetivos financeiros e dos clientes a que a organização deve chegar para alcançar um resultado de qualidade. Outra abordagem feita pelos autores no BSC é a inclusão de processos de inovação na perspectiva de processos internos, buscando inovações em produtos e serviços oferecido aos clientes.

A quarta perspectiva, que tem foco no aprendizado e crescimento, identifica as lacunas entre as capacidades atuais dos colaboradores, sistemas, procedimentos, e

tudo que for preciso para se chegar a um desempenho inovador. A organização deverá investir em qualificar seus colaboradores, melhorar tecnologias, sistemas e alinhar rotinas e procedimentos da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

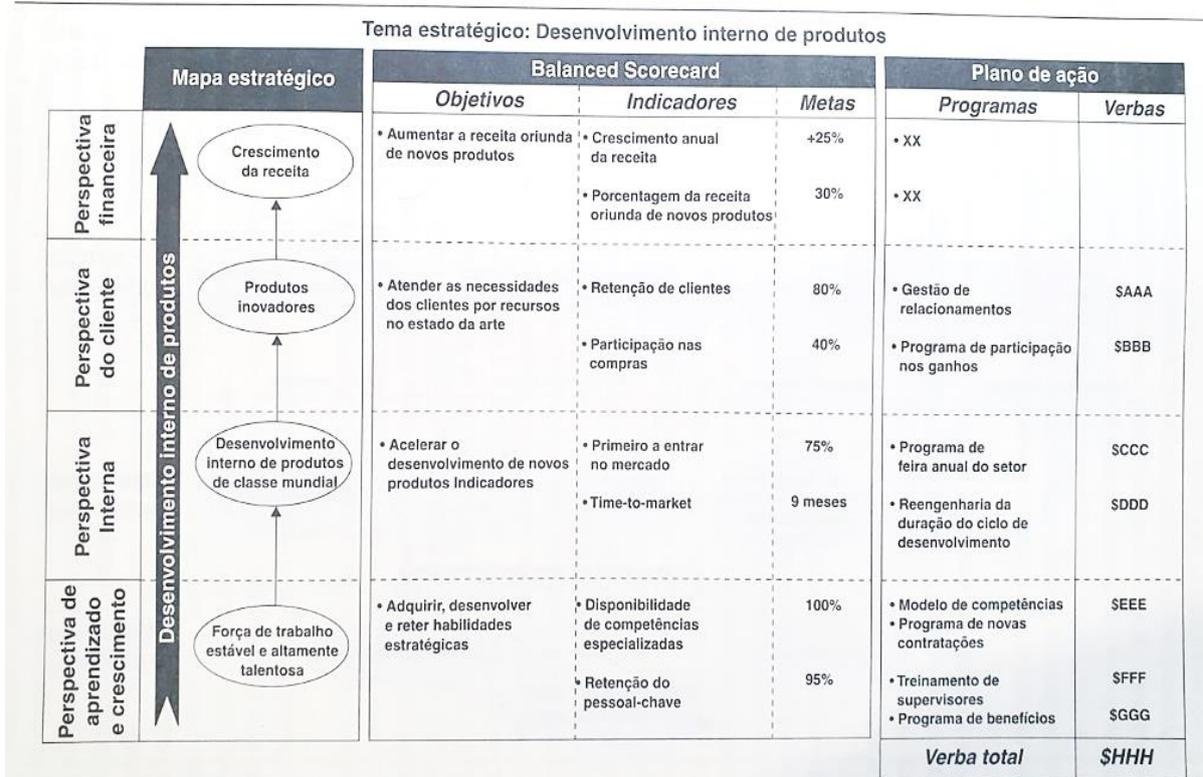
O BSC é uma metodologia utilizada na instituição Associação Cristã de Moços do Rio Grande do Sul – ACM-RS, na qual atuo como gestora educacional. Trata-se de uma importante ferramenta que está contemplada no planejamento quinquenal 2017/2021. O BSC - *Balanced Scorecard* definido para a ACM-RS materializa a visão e a estratégia por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo cinco perspectivas diferentes: Sociedade, Econômico-Financeira, Clientes e Mercado, Processos e Capacitação e Desenvolvimento.

3.2.5 Mapa Estratégico e o BSC

Para Kaplan e Norton (1997, p. 283), “a meta do planejamento do BSC NÃO é desenvolver um conjunto de medidas”. Os indicadores descrevem os resultados desejados, mostrando aonde se deseja chegar, e as metas são uma ferramenta de motivação e avaliação. Para os autores, o BSC, acima de tudo, deve ser para a organização um novo sistema gerencial. Müller (2014), de forma convergente, entende que o BSC é mais que um conjunto de indicadores, constituindo um sistema gerencial que canaliza as energias, habilidades e o conhecimento dos colaboradores de diferentes setores com foco na realização da estratégia da organização. A Figura 10 oferece um exemplo de mapa estratégico com as etapas das quatro perspectivas já abordadas:

Figura 10 - Exemplo de Mapa Estratégico

Figura 12.1 Quantificação da estratégia na Hi-Tek Manufacturing



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 377).

De acordo com Costa (2008), para a implantação de um mapa estratégico, é necessário um desenho que tenha como propósito decodificar os processos de escolhas. Dessa forma, é possível para os gestores supervisionarem as etapas das estratégias estabelecidas. Para essa autora, o mapa estratégico é o meio de vincular o planejamento estratégico com o planejamento operacional. Ele deve ser estruturado por objetivos estratégicos, medidas, metas e ações, dispostos nas quatro perspectivas de gestão: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O mapa estratégico deve ser organizado por objetivos estratégicos e de forma sucinta e clara, em relatório único, em uma página, com seus desdobramentos em páginas adicionais. O mapa estratégico, assim, pode auxiliar os gestores a não perderem tempo com assuntos operacionais.

Segundo Costa (2008), no desenho do mapa estratégico, devem constar os objetivos, metas, medidas e ações, sendo esses elementos essenciais para qualquer sistema de gestão e controle. É importante ter um elemento avaliador para a comparação do desempenho medido com uma referência. De acordo com Kaplan e Norton (1997), ao criar um sistema gerencial integrado, a maioria das organizações tem um calendário a seguir que identifica os processos gerenciais e o cronograma

para as atividades de cada processo, normalmente guiado por uma organização orçamentária. Segundo os autores, o calendário gerencial absorve estratégias como: formulação da estratégia e atualização dos temas estratégicos; relação com os objetivos e recompensas pessoais; relação com planejamento, alocação de recursos e orçamentos anuais e feedback e aprendizado estratégico.

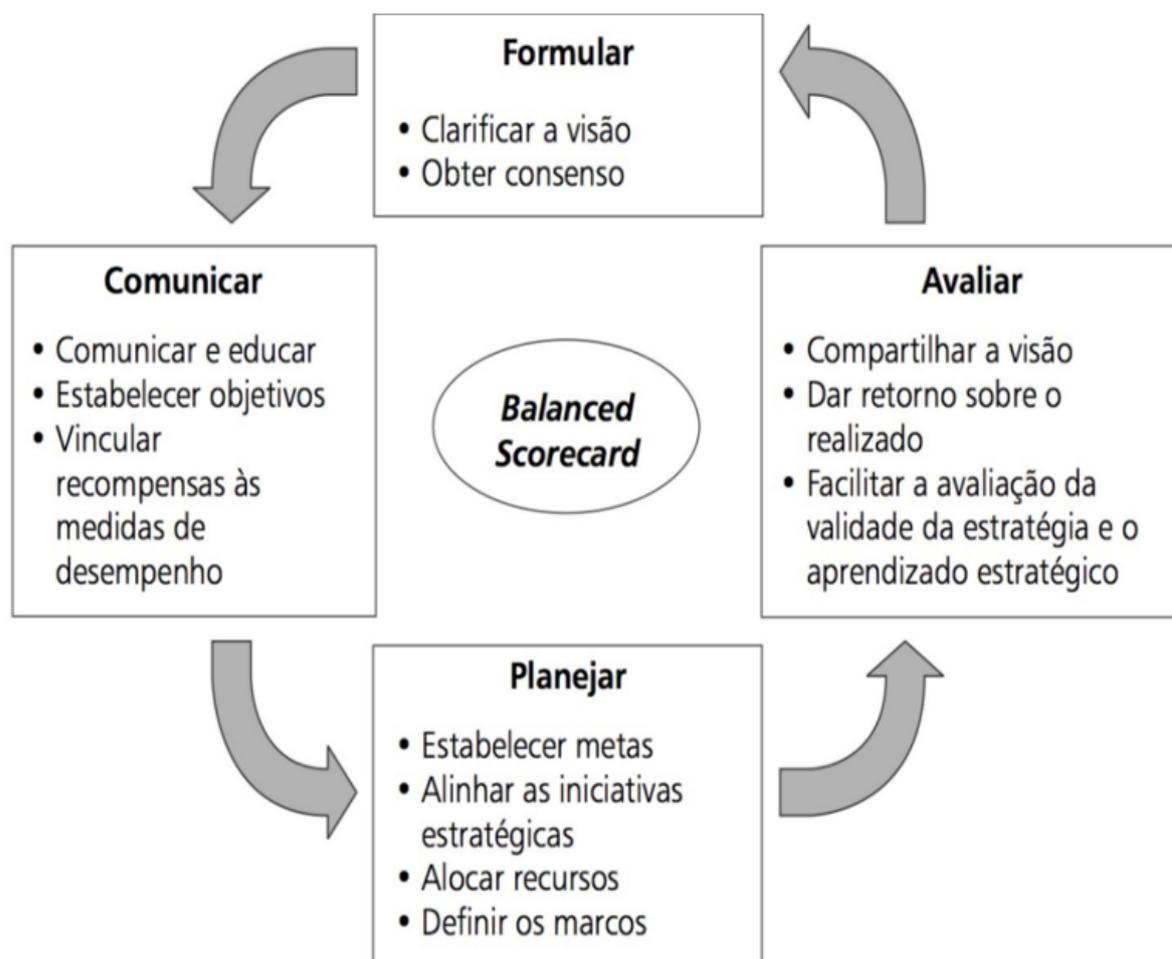
Depois de definidos os objetivos, para dar continuidade à estratégia, é necessário ver a forma de acompanhar os resultados e supervisionar o cumprimento dos objetivos estratégicos para se chegar ao resultado geral (COSTA, 2008). Afirma a autora que o BSC envolve um conjunto de medidas de avaliação de desempenho, mas, para ser fácil em sua utilização, deve conter um número reduzido de medidas, apenas aquelas consideradas essenciais para avaliar se os objetivos da estratégia estão sendo cumpridos. Segundo a autora, as medidas podem ser de diagnóstico, que monitoram se a organização está sob controle e indicam a ocorrência de situações que necessitam atenção imediata, e as medidas estratégicas, que são as que definem a estratégia visando os objetivos ao longo prazo (COSTA, 2008).

Segundo Costa (2008), é necessário definir as metas de desempenho para que sejam cumpridos os objetivos estratégicos. As metas demonstram a velocidade que a mudança deve ter para o cumprimento da estratégia. Essa é a quantificação do desempenho a ser medido. Estabelecendo as metas, será mais fácil de acompanhar o índice, que terá como referência avaliar as ações tendo em vista as metas de curto prazo. Espera-se, como resultado do conjunto das áreas diferentes, que as mudanças não aconteçam de forma rápida e sim de maneira gradual.

Costa (2008) ressalta a necessidade de uma boa comunicação dentro da organização. Assim, é necessário mostrar claramente o mapa estratégico e comunicar que essa ferramenta será usada para avaliar o desempenho do negócio e tomar decisões. Todos devem entender qual o desempenho esperado e sentir-se motivados para buscar os resultados.

Segundo Costa (2008), a gestão estratégica segue quatro passos, de acordo com a Figura 11.

Figura 11 - Os quatro processos da gestão estratégica



Fonte: Costa (2008, p. 44).

Na Figura 11, é possível verificar os quatro processos estratégicos. O primeiro passo é formular, ou seja, elaborar o mapa estratégico. Esse passo tem como objetivo, de acordo com Costa (2008, p. 44), “construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto”, integrando objetivos e medidas direcionadas para o sucesso a longo prazo, mostrando como a organização deseja transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis.

Para Costa (2008, p. 45), “a forma de conseguir maior comprometimento e criar um clima favorável para a colaboração é recorrer aos notórios saberes existentes na organização”. Para a autora, os gestores devem participar da elaboração dos objetivos, metas e os planos de ação para pôr em prática os planos estratégicos. Gestores dos vários níveis devem participar da elaboração do mapa, pois eles deverão ajudar a comunicar aos colaboradores o que está sendo esperado por todos. A participação no processo configura uma vinculação estratégia-operação e

consequentemente aumenta as chances de todos se comprometerem e se responsabilizarem, estabelecendo as prioridades nas atividades que realizam.

O segundo processo que Costa (2008, p. 45) expõe é o de comunicar. De acordo com a autora, divulgar tem como objetivo “promover a compreensão da estratégia, da necessidade da interação das áreas para cumprir a estratégia e de motivar as pessoas a realizá-las”, um processo contínuo para compreensão da estratégia e informação dos resultados. Podem ser utilizados os talentos internos da organização, sistemas formais ou informais de comunicação e treinamento. Para uma comunicação efetiva, deve haver programas de incentivos e vinculados ao *Scorecard*. O desempenho total depende da comunicação clara, incentivos e recompensas ligados ao que está determinado no mapa, podendo basear-se no alcance de metas. O maior desafio da organização é identificar a melhor forma de incentivar as pessoas respeitando a cultura local.

O terceiro processo, segundo Costa (2008), é planejar, pois, depois de alinhar recursos humanos com a estratégia, é preciso um planejamento priorizando as ações e recursos, integrando a operação e as finanças com as estratégias. Para a autora, os gestores devem estabelecer prioridades, com atenção nos recursos e no tempo, com iniciativas para direcionar a empresa aos objetivos estratégicos de longo prazo. Depois de definida a estratégia, o BSC faz com que os gestores se direcionem a melhorar os processos críticos para realização da estratégia na organização, alinhando as ações. De acordo com Costa (2008), é preciso estabelecer metas de curto prazo, assim os gestores estão expandindo o processo tradicional de elaboração do orçamento ao incorporar nesse processo os objetivos estratégicos. Porém, cabe esclarecer que o foco principal não é a realização de curto prazo, mas sim atingir os objetivos de longo prazo. Para a autora, uma vez estabelecida a estratégia e identificados os direcionadores, o *Scorecard* faz com que os gestores redesenhem os processos críticos para que os objetivos estratégicos da organização sejam realizados.

Para a autora, não podem faltar recursos para dar continuidade às ações estratégicas. Eventualmente, pode-se verificar outras formas de atingir as metas com menos recursos, mas, caso esses se tornem muito escassos, deve-se voltar ao mapa estratégico buscando rever as estratégias e as metas.

De acordo com Costa (2008), o quarto processo é avaliar os resultados, acompanhados quanto a seus aspectos financeiros e por outras questões, como

clientes, processos internos, recursos humanos e sistema de informação. Nesta fase, segundo a autora, o BSC permite validar a estratégia e entender como está acontecendo o processo, alterando-o sempre que houver necessidade em função de novas aprendizagens.

Segundo Costa (2008), a comunicação regular a todos os colaboradores deve ser clara e com periodicidade para manter todos atualizados sobre os resultados alcançados e não alcançados; assim, o controle passa a ser de todos e passa a ser visto como resultado da equipe toda. Para a autora, os meios mais utilizados são *e-mail*, periódicos internos e *internet*. Costa sugere que até mesmo os clientes da organização recebam uma comunicação sobre o desempenho. Para uma informação eficaz, a organização precisa ter analisado informações de *feedback* dos clientes e de desempenho, de forma a ter analisado a origem de eventuais problemas e encaminhado boas soluções. Diz a autora que, quanto mais informações eles tiverem, melhor será a informação obtida deles para os planejamentos futuros.

Para Costa (2008), o gestor deve convencer a todos que a organização precisa mudar e, para que as mudanças aconteçam, é necessário a intervenção em três momentos no BSC. No primeiro momento, é necessário mobilizar a organização para essa mudança; no segundo momento, o gestor deve servir de guia para essa transição; e, no terceiro momento, o BSC deve ser consolidado como instrumento de gestão para controlar a operação e o desempenho dos colaboradores da organização.

3.3 GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional é uma concepção que ainda vem se constituindo. Segundo Lück (2015), no Brasil, por volta de 1990, começou-se a dar grande importância às demandas da gestão educacional, com a atenção voltada para uma mudança de paradigma introduzida pelo conceito de gestão, que vai além do enfoque limitador da administração que era utilizado até então.

O processo de gestão, segundo Lück (2015), exige ações amplas e continuadas que devem contar com múltiplas dimensões técnicas e políticas que só serão eficientes quando se articulam entre si, conectando diferentes concepções para que seja possível uma referência mais abrangente para a gestão educacional.

Para Lück² (2015), o conceito de gestão é resultado de uma nova compreensão da condução do futuro da organização, levando em consideração o todo em relação com as suas partes, produzindo efeito real sobre o coletivo. A gestão aparece como superação das limitações do conceito de administração, uma mudança de paradigma da forma como se percebe e reage em relação aos fatos. Existe um esforço para melhoria do ensino brasileiro, e sua evolução busca no processo de gestão educacional uma forma de “gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação de escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas” (LÜCK, 2015, p. 35). De acordo com a autora, “o conceito de gestão, tendo em vista seu caráter paradigmático, não se refere a este ou àquele segmento, mas ao sistema de ensino como um todo”, de forma horizontal e vertical, não se constituindo em uma função limitada a quem possui o cargo maior dentro da organização. Todos têm a responsabilidade com os resultados educacionais efetivos e significativos. A autora afirma que os professores devem ter mais participação na tomada de decisões, pois essa interação é necessária nas dimensões políticas e pedagógicas no direcionamento do destino de ações da organização educacional. (LÜCK, 2015).

Para Lück (2015), mudanças importantes na gestão aconteceram com o passar dos anos, como a percepção de que problemas globais precisam de ações conjuntas de maneira participativa e, dessa forma, compreende-se que a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui.

De acordo com Lück (2015, p. 57), a administração é um “processo racional e linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação”, de forma mecânica, para que os objetivos institucionais sejam realizados. Para a autora, administrar é comandar e controlar com uma visão objetiva sobre a realidade e com ações sobre um ambiente previsível. De forma controladora, o administrador cobra os resultados a partir de um poder funcional de cima para baixo. Foi uma visão predominante e atualmente tem várias visões sobre os conceitos da administração.

Lück (2015) apresenta aspectos gerais das mudanças que caracterizam a passagem da concepção de administração para a de gestão no contexto educacional

² Do ponto de vista da literatura sobre gestão, tomando-se especialmente Mintzberg *et al.* (2007) como referência, pode-se afirmar que Lück (2015) se refere a uma mudança de um modelo de gestão para outro, e não necessariamente de uma mudança da administração para a gestão.

em um nível mais complexo e significativo. O primeiro aspecto que Lück (2015, p. 66) ressalta é a passagem da “óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto”. Partindo de uma visão fragmentada da realidade, a educação se desenvolveu, da mesma forma que outras áreas de intervenção e conhecimento, formando áreas específicas de atenção, como a forma de conhecer o processo educacional para melhor nele atuar. Por outro lado, a ótica organizada pela visão de conjunto, conforme a autora nos traz, “estabelece interdependência de partes entre si e destas com o seu conjunto, ação interativa e processual sobre o conjunto em uma percepção da realidade como é em sua condição concreta e substantiva” (LÜCK, 2015, p. 70). Sintetizando a passagem de uma tendência para outra, considerando a gestão e o alcance de seu trabalho, a autora afirma que “problemas globais e complexos demandam uma visão abrangente e articuladora de todos os segmentos e ações” (LÜCK, 2015, p. 69).

O segundo aspecto que Lück (2015, p. 70) considera é a passagem “da limitação de responsabilidade para expansão”. Na concepção tradicional, a visão dos participantes no ambiente escolar acaba delimitando suas responsabilidades a afazeres burocráticos, fazendo com que deixem de ver o todo e de se sentirem responsáveis pelo todo. Como resultado, não é usado o potencial do profissional de maneira eficaz, como um diretor de escola que cumpre a legislação, mas não interfere na dinâmica pedagógica da escola em que atua, ou ainda quando os profissionais não se sentem responsáveis pela organização, fazendo somente sua função sem se preocupar com os resultados (LÜCK, 2015). A expansão de responsabilidades pressupõe que atividades complexas que muitas vezes acontecem nas ações educacionais requerem ações em conjunto. Com a expansão de responsabilidade, cria-se um ambiente e oportunidades de crescimento para todos. “O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados.” (LÜCK, 2015, p. 76).

De acordo com Lück (2015, p. 77), um terceiro aspecto é o movimento “da centralização da autoridade para a sua descentralização”. Lück (2015, p. 77) afirma que a “centralização da autoridade e, conseqüentemente, da responsabilidade pela tomada de decisão está associada ao modelo de administração caracterizado pelo distanciamento entre os que formulam políticas e programas de ação” e os que desenvolvem e seus usuários. A realidade educacional é dinâmica, muito complexa,

não sendo possível prever um âmbito centralizador para todas as ações e movimentos. Lück (2015) diz que, no caso da gestão de um sistema de ensino, a transferência de competências para a escola é importante para a construção de sua autonomia, permitindo que a organização promova responsabilidades juntamente com a comunidade escolar e lideranças pedagógicas. A gestão de uma escola precisa envolver a todos na construção e implementação do projeto político-pedagógico. Todos que compõem a escola, como os professores, funcionários e alunos, devem estar abertos ao diálogo e à construção, sendo a educação uma responsabilidade de toda a comunidade escolar.

Como o quarto aspecto a considerar, Lück (2015, p. 82) aponta a necessidade da passagem “da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global”. A autora explica que é “possível identificar que a realização de ações episódicas está associada à falta de visão de conjunto e de pensamento estratégico em relação aos processos educacionais” (LÜCK, 2015, p. 84). Passando para o processo mais dinâmico, contínuo e global, evita-se a necessidade de respostas imediatas e com rápido resultado.

A compreensão da visão, missão, valores e princípios assumidos pela escola, assim como dos seus objetivos e metas, constitui-se em condições para o estabelecimento da unidade entre as diferentes ações educacionais, de modo a dar o sentido de continuidade entre elas e obter resultados mais amplos e consistentes. (LÜCK, 2015, p. 84).

A autora indica que o quinto aspecto envolve um deslocamento “da burocratização e da hierarquização para a coordenação e horizontalização” (LÜCK, 2015, p. 86). A burocratização e a hierarquização são necessárias para a organização dos processos burocráticos da organização, com seus limites, regras e competências para cada função de acordo com a hierarquia definida, assim como a organização de normas, técnicas e regulamentos específicos. Mas tem que haver o cuidado para que a divisão de cargos e funções não atrapalhe o andamento dos processos e tampouco pressione os colaboradores na organização. A visão de hierarquização e burocratização deve evoluir para um melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros da organização em busca de resultados com objetivos em comum (LÜCK, 2015, p. 90).

Segundo Lück (2015, p. 92), o sexto e último aspecto diz respeito a uma passagem “da ação individual para a coletiva”. No âmbito educacional, é comum ver um comportamento de competição, sem a busca por resultados de objetivos em

comum. Verifica-se isolamento em nome da autonomia didática, sem o esforço no trabalho em conjunto para ações mais efetivas para resultados dentro da instituição. Porém, a educação é um processo interativo, que forma seres sociais que se desenvolvem a partir da interação com o outro. A educação, segundo a autora, é um processo complexo, que exige ações conjuntas e articuladas. O compartilhamento faz com que as pessoas se tornem mais felizes dentro da instituição de ensino. A concepção da gestão educacional é um movimento para a mobilização de talentos e da sinergia para criar experiências positivas promissoras na formação dos alunos. O desenvolvimento da capacidade de formar equipes talentosas depende da capacidade de liderança de seus gestores. (LÜCK, 2015).

De acordo com Libâneo (2018, p. 115), a ideia de gestão na história brasileira “tem se caracterizado por uma cultura personalista, isto é, o poder governamental é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões”. O autor explica que, quando se fala referindo-se ao governo, indica-se muitas vezes o presidente, o governador ou o prefeito, atribuindo as decisões a uma pessoa isolada que exerce o cargo mais alto. Essa cultura estabelecida torna difícil a prática da participação nas ações realizadas na escola, pois considera o gestor como o responsável único pela tomada de decisões. A cidadania, para esse autor, requer esforço dos educadores, estimulando a prática de participação na organização e serviços oferecidos na vida escolar. A escola deve cumprir um papel social de mediação, influenciando na formação humana, considerando objetivos políticos e pedagógicos em seu processo educacional (LIBÂNEO, 2018).

Para o autor, os termos “gestão” e “direção”, dentro do campo educacional, são percebidos muitas vezes como sinônimos que se confundem com os processos administrativos, mas “o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão”, e o processo de fazer a decisão funcionar é denominado gestão (LIBÂNEO, 2018, p. 88). Dessa forma, a gestão é a atividade que organiza meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização de acordo com os aspectos gerenciais e administrativos. Segundo Libâneo (2018, p. 88), “a direção é um princípio e atributo da gestão” que orienta um conjunto de pessoas, buscando os objetivos da organização, colocando em ação o processo de tomada de decisão e coordenando trabalhos pensando na melhoria da instituição. Para o autor, a direção, no contexto educacional, pode ser centralizada ou ser uma direção participativa, como será abordado a seguir neste estudo. O diretor de escola é responsável pela parte

administrativa e pedagógica, necessitando do conhecimento das duas áreas para uma boa gestão da escola e melhor atuação. Cabe ao diretor coordenar, organizar e gerenciar, em conjunto com os demais especialistas técnico-administrativos que compõem a escola, com decisões assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (LIBÂNEO, 2018).

Libâneo (2018) afirma que gestão envolve a tomada de decisões, a direção e o controle dessas decisões para que funcionem e cheguem aos objetivos estabelecidos. Assim, o conceito de gestão da escola é superior ao conceito de administração. De acordo com Libâneo (2018), o gestor da escola, como dirigente, deve ter uma visão global e uma atuação dentro da escola no que diz respeito aos aspectos pedagógico, cultural, administrativo e financeiro. É um líder perante a comunidade escolar, trabalhando os desejos e expectativas da comunidade, articulando a adesão e participação de todos na gestão dos projetos comuns. Na próxima seção, será abordado o tema das políticas educacionais na educação básica que regulamentam o sistema de ensino.

3.3.1 Políticas Educacionais na Educação Básica

Akkari (2011) define políticas educacionais como decisões explícitas ou implícitas que podem conter orientações para guiar futuras decisões, abrangendo, como componentes principais: a legislação, como leis e regulamentação escolar; financiamento; controle de execução, que acontece pela administração e gestão das instituições de ensino; e relações com a economia e a sociedade civil (coordenações e articulações). Para o autor, políticas educacionais são um conjunto de decisões tomadas antecipadamente para orientar a sociedade em relação à escola, visando assegurar adequações entre as necessidades sociais de educação e os serviços prestados pelos sistemas educacionais. Assim, o objetivo é alinhar os elementos das políticas públicas às necessidades socioculturais, por isso essas políticas devem estar em constante avaliação, analisando-se as escolhas anteriores e olhando para o futuro. (AKKARI, 2011).

De acordo com Libâneo (2016), as políticas educacionais aplicadas à escola nos últimos anos têm sido influenciadas por orientações dos organismos internacionais, produzindo um impacto considerável nas concepções de escola e conhecimento escolar e na formulação de currículos. Para o autor, as instituições educacionais acabam seguindo expectativas definidas pelos organismos

internacionais ligados às grandes potências econômicas mundiais, com base em uma agenda globalmente estruturada para a educação, as quais se reproduzem em documentos de políticas educacionais nacionais como diretrizes, programas e projetos de lei.

A educação, na linguagem dos documentos do Banco Mundial, é a solução para prevenir problemas da expansão capitalista em decorrência da marginalidade e da pobreza. Sob essa perspectiva, caberia às escolas oferecerem o mínimo de aprendizagem aos educandos atendendo demandas imediatas e simplificadas como somente preparação para o trabalho; dessa maneira, a função do ensino fica reduzida a passar os conteúdos básicos, desvalorizando o papel do professor e, em consequência, tudo o que diga respeito à pedagogia, à didática, ao ensino (LIBÂNEO, 2016). Para o autor, essas políticas levam ao empobrecimento da escola e aos baixos índices de desempenho, atuando na exclusão social dos alunos na escola, antes mesmo da exclusão social promovida na sociedade (LIBÂNEO, 2016). A escola, desse modo, acaba tendo a função de controle político e social da sociedade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96) é a legislação que regulamenta o sistema educacional do ensino público e privado no Brasil, da educação básica ao ensino superior. A LDB é a mais importante lei brasileira que se refere à educação, norteando a atuação dos estabelecimentos de ensino. A LDB trata sobre a oferta da educação básica por instituição privada no Art. 20 (LDB 9394/96).

As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

- I – Particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
- II – Comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- III – Confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
- IV – Filantrópicas, na forma da lei.

Conforme a LDB, os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada escola, conforme exigido pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos (BRASIL, 2017). Para atender a essa determinação da LDB, foi criada a Base Nacional Comum

Curricular (BNCC), um documento de caráter normativo, que define o conjunto de aprendizagens essenciais que todo aluno deve percorrer ao longo da educação básica. Esse documento normativo aplica-se à educação escolar de acordo com o Artigo 1º da LDB. Ao longo da Educação Básica, as aprendizagens essenciais definidas na BNCC devem assegurar aos estudantes o desenvolvimento de um conjunto de competências gerais, possibilitando, no âmbito pedagógico, os direitos de aprendizagem e desenvolvimento (BRASIL, 2017). Novos componentes curriculares de caráter obrigatório na Base Nacional Comum Curricular dependerão de aprovação do Conselho Nacional de Educação e de homologação pelo Ministro de Estado da Educação.

Assim, cabe às escolas, em suas respectivas esferas de autonomia e competência, incorporar aos currículos e às propostas pedagógicas a abordagem de temas contemporâneos que afetam a vida humana em escala local, regional e global, preferencialmente de forma transversal e integradora, propiciando bons resultados. Por se constituir em uma Política Educacional, a implementação da BNCC requer o monitoramento do MEC, de acordo com organismos nacionais da área. (BRASIL, 2017). A educação escolar tem inúmeros desafios. Um deles diz respeito às diferenças entre as redes públicas e privadas no Brasil, que aumentam a desigualdade social.

O Censo Escolar da Educação Básica é uma pesquisa realizada anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em articulação com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, sendo obrigatória aos estabelecimentos públicos e privados de educação básica.

Conforme o Censo (MEC, 2020), o Brasil, em 2020, contava com 179.533 escolas de educação básica. Desse total, a rede municipal é responsável por aproximadamente dois terços das escolas, seguida da rede privada. A Tabela 1 demonstra o número de matrículas da educação básica por dependência administrativa, entre os anos de 2016 e 2020.

Tabela 1 - Número de matrículas da educação básica no Brasil

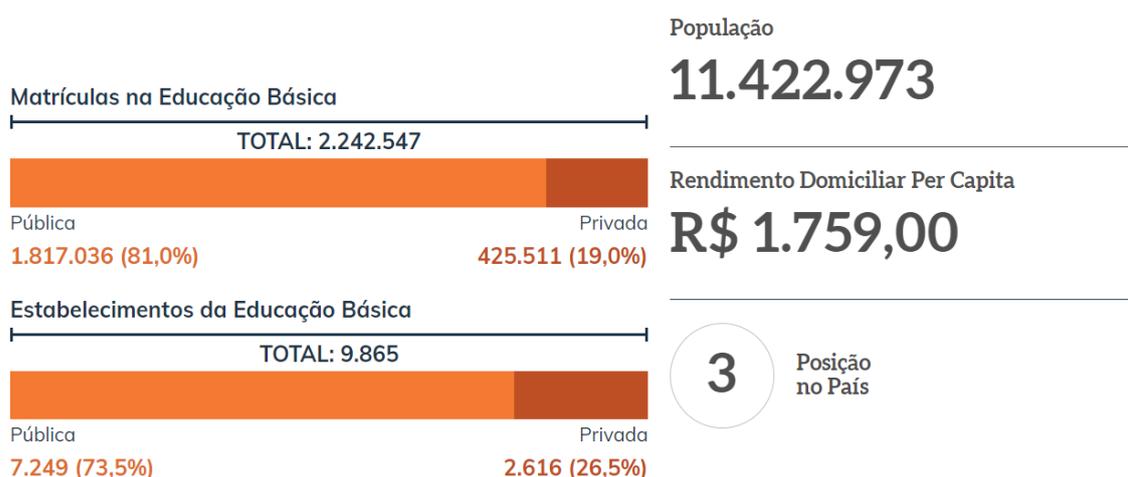
Ano	Dependência Administrativa					
	Total	Pública	Federal	Estadual	Municipal	Privada
2016	48.817.479	39.834.378	392.565	16.595.631	22.846.182	8.983.101
2017	48.608.093	39.721.032	396.482	16.222.814	23.101.736	8.887.061
2018	48.455.867	39.460.618	411.078	15.946.416	23.103.124	8.995.249
2019	47.874.246	38.739.461	404.807	15.307.033	23.027.621	9.134.785
2020	47.295.294	38.504.108	405.997	15.199.500	22.898.611	8.791.186

Fonte: Censo Escolar da Educação Básica (MEC, 2020).

Houve diminuição generalizada das matrículas em 2020, se compararmos cada categoria em relação a 2019, provavelmente devido ao fato de as aulas não serem presenciais por causa da COVID-19, pandemia que criou dificuldades financeiras para muitas famílias.

A Figura 12 demonstra as matrículas em estabelecimentos na educação básica do Rio Grande do Sul, revelando que a maior quantidade de alunos estuda nas escolas públicas.

Figura 12 - Matrículas e estabelecimentos na rede privada do estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Anuário da Educação Básica (BRASIL, 2021).

No Rio Grande do Sul, segundo a Figura 12, somente 19% das matrículas da educação básica são em escolas privadas. Quanto ao número de estabelecimentos, 26,5% das escolas no estado do Rio Grande do Sul são privadas.

Segundo o Anuário da Educação Básica (BRASIL, 2021), no Rio Grande do Sul, apenas 42,7% dos alunos da rede pública terminam o ensino fundamental com aprendizagem adequada em Língua Portuguesa. No Ensino Médio, são 39,7%. Em Porto Alegre, os percentuais são 35,6% e 38,2%, respectivamente. Além disso, apenas 65 de cada 100 jovens do estado concluem o Ensino Médio até os 19 anos.

O Anuário mostra o desempenho dos alunos do Rio Grande do Sul. Conforme a Figura 13, considerando-se o desempenho dos alunos nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática dos anos iniciais, os melhores resultados são encontrados nas escolas de ensino privado.

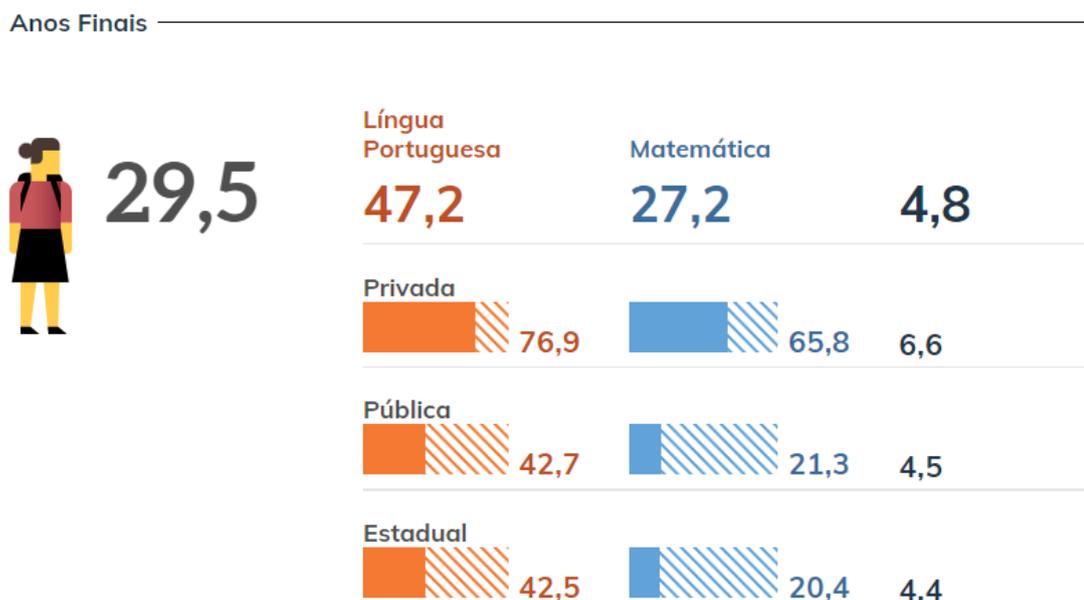
Figura 13 - Comparativo do Ensino Fundamental – Anos Iniciais do estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Anuário da Educação Básica (BRASIL, 2021).

Segundo o Anuário da Educação Básica, quadro similar é encontrado nos anos finais do ensino fundamental, conforme demonstrado na Figura 14:

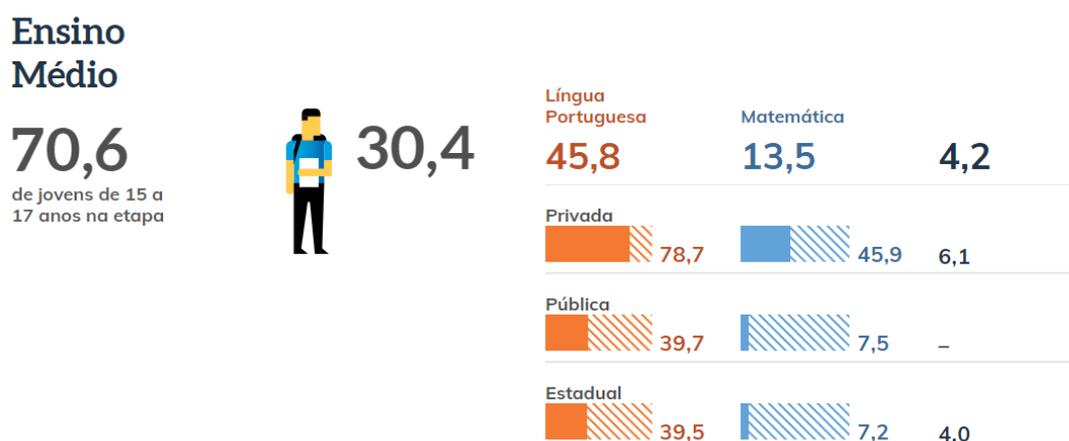
Figura 14 - Comparativo do desempenho no Ensino Fundamental – Séries Finais do estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Anuário da Educação Básica (BRASIL, 2021).

Também no ensino médio, os alunos das escolas de ensino privado do Rio Grande do Sul têm melhor desempenho do que os das escolas pública, como revela a Figura 15.

Figura 15 - Comparativo de desempenho dos alunos do ensino médio do Rio Grande do Sul



Fonte: Anuário da Educação Básica (BRASIL, 2021).

De acordo com o Anuário da Educação Básica (BRASIL, 2021), é possível perceber, no comparativo de desempenho em disciplinas de Português e Matemática, que os alunos das escolas de ensino privado têm maior desempenho desde as etapas iniciais do ensino fundamental até o ensino médio. Porém, cabe reforçar que mesmo

os alunos do Ensino Médio das escolas privadas têm péssimo desempenho em Matemática.

Em relação a esses números, convém ter atenção à advertência feita por Almeida, Dalben e Freitas (2013), que questionam a utilização dos resultados das avaliações de larga escala como única fonte para análise do trabalho desenvolvido pelas escolas, pois os desempenhos médios coletados não indicam o retrato fiel da qualidade das escolas. A organização do Ideb não avalia o nível socioeconômico em sua elaboração, utilizando instrumentos com limitações que não avaliam de forma completa as instituições, dessa forma passível de erros.

Segundo Anuário da Educação Básica Instituído em 1990, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é o principal instrumento de análise da qualidade do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, nas esferas municipal, estadual e federal. A aplicação do Saeb é feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), mesmo órgão responsável pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). O Saeb é essencialmente conhecido pelas avaliações de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática nos 5º e 9º do Ensino Fundamental e 3º ano do Médio (BRASIL, 2021).

Segundo Almeida, Dalben e Freitas (2013), “o fator ‘desempenho’ está associado ao aproveitamento cognitivo dos alunos, em especial em Língua Portuguesa e Matemática, e o fator ‘rendimento’, ao fluxo escolar”, decidido a partir da taxa de aprovação de acordo com a razão entre o tempo para conclusão da etapa de escolarização e o tempo de duração para concluí-la.

Para os autores, é importante também avaliar a questão cultural, como um bem que pode favorecer o estudante, podendo influenciar o sucesso escolar. A elaboração dos índices deveria considerar o contexto em que a escola está inserida, já que o nível socioeconômico dos alunos é a variável que mais se correlaciona com suas notas, tendo a maior parte de sua variabilidade explicada pelos fatores externos à escola. (ALMEIDA; DALBEN; FREITAS, 2013).

Ainda há um longo caminho a percorrer até termos uma educação mais igualitária em nosso país. Contudo, o momento inédito vivido no mundo, sob o impacto de uma pandemia, colocou um ponto de interrogação sobre a evolução do ensino brasileiro, pois não basta conhecer os números da Educação para antever os desafios que virão. Não sabemos dimensionar por completo os efeitos provocados pela adoção das soluções de ensino remoto ou, principalmente, os prejuízos para os jovens das

camadas mais vulneráveis da população, já que muitos sequer tiveram acesso às aulas virtuais. Um levantamento da Unesco mostrou que as escolas estiveram sem aulas presenciais por aproximadamente dois terços do ano letivo de 2020, e o Brasil é um dos países que por mais tempo permaneceu com escolas totalmente fechadas, em todo o mundo (BRASIL, 2021).

As políticas educacionais na educação básica demonstram uma série de equívocos que devem buscar constantemente melhorias na qualidade na educação e dessa forma também diminuir a desigualdade social educacional. Na próxima seção iremos falar sobre Gestão Participativa na escola que possibilita o envolvimento da comunidade nas resoluções dos problemas.

3.4 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Ao conceituar gestão, Lück (2013, p. 21) afirma ser a “mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização o mais plenamente possível dos objetivos” da organização. Para a autora, o sucesso de uma instituição depende da ação construtiva de forma coletiva. De acordo com Lück (2013), o trabalho educacional deve ser um esforço compartilhado com a participação de todos os setores da organização, criando sinergia para a resolução dos problemas de acordo com os objetivos educacionais. Para Lück (2013, p. 23), sob uma gestão participativa, o colaborador passa também a se responsabilizar pelos resultados; dessa maneira, a “participação competente é o caminho para a construção da autonomia”. A participação deve ser um processo dinâmico e integrado que ultrapassa a tomada de decisões. Na gestão educacional, deve ser vista como uma forma de superar problemas e enfrentar desafios.

Segundo Libâneo (2018, p. 89), “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisão”, ampliando o conhecimento dos objetivos e metas da organização, assim como as relações com a comunidade educacional. A participação nas decisões, para o autor, é uma estratégia que visa a uma melhor produtividade. De forma convergente, Lück (2013) defende que na escola é importante a participação de todos, incluindo nas atividades extracurriculares e eventos do

colégio. Segundo a autora, as escolas devem ter reuniões com a participação efetiva de todos e coletivamente discutir a resolução de problemas, analisando todos os fatores, buscando caminhos para superar dificuldades. Nas reuniões, situações desejadas e problemas devem ser apontados pelo grupo e não trazidos prontos pela gestão, que, dessa forma, gera maior autonomia e responsabilidade na resolução de problemas educacionais. De acordo com Libâneo (2018, p. 89), “o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzir sua própria vida”. Para o autor, a gestão participativa tem como princípio a livre escolha de objetivos, processos e a construção do ambiente de trabalho de forma coletiva.

Segundo Lück (2013), a participação pode acontecer sob diferentes formas no contexto educacional. A autora identifica essas diferenças, que podem ser a participação como presença, a participação como expressão verbal e discussão, a participação como representação política, a participação como tomada de decisão e a participação como engajamento. Para a autora, o primeiro tipo é a participação limitada à presença do indivíduo, que pode se fazer presente na instituição, como em conselhos de pais, por exemplo, respondendo a uma solicitação da direção institucional. Nesse caso, as pessoas fazem parte dos momentos de participação, mas não são atuantes na construção da realidade em que estão inseridas. De acordo com Gandin (2008, p. 8), a “participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa, nem mesmo a possibilidade de decidir alguns pontos esparsos” (GANDIN, 2001, p. 8).

A segunda forma de participação, de acordo com Lück (2013), é aquela que ocorre como expressão verbal ou discussão de ideias. Nesse caso, por exemplo, a direção realmente compõe as decisões juntamente com a equipe, não deixando que os participantes sintam que as decisões já foram tomadas antes da reunião, ou ainda que a reunião está sendo conduzida. Uma reunião é considerada boa quando todos participam e saem satisfeitos pela oportunidade. Essas reuniões devem promover soluções em um processo compartilhado sobre as questões relatadas e de tomada de decisão para solucionar os desafios e superar as dificuldades, sendo todos responsáveis no compartilhamento dos resultados (LÜCK, 2013).

Afirma Lück (2013, p. 41) que a terceira forma de participação é quando ela acontece como representação: “A representação é considerada como uma forma

significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante.” A representação é usada quando não é possível a participação direta de todo o grupo, e o caráter representativo é garantido pelo voto. Para Lück (2013, p. 42), nas instituições de ensino existe essa organização nos conselhos escolares, grêmios estudantis, entre outros constituídos perante voto. Nesse caso, todos devem acompanhar o trabalho feito e confirmar sua participação em outros momentos sempre que possível.

A quarta forma de participação, segundo Lück (2013), é aquela que ocorre como tomada de decisão. Para a autora, “participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto” (LÜCK, 2013, p. 44), dessa forma enfrentando os problemas e buscando melhoria contínua. Para a autora, quando acontece essa forma de participação, é importante que, frente à tomada de decisão, os participantes tenham a compreensão a respeito de suas decisões, percebendo como suas ações impactam no processo educacional, com atitudes transparentes e flexíveis que atendam às orientações da gestão democrática.

Para Lück (2013), é possível verificar formas negativas de participação para a tomada de decisão, como: o gasto de tempo e energia coletiva para decidir problemas operacionais que podem ser resolvidos pelo responsável funcional; a diminuição da responsabilidade na tomada de decisão na gestão educacional; a demora na resolução de questões com necessidade urgentes de decisão; hesitação ou demora nas decisões do problema educacional para não se responsabilizar com as demandas maiores; participação falsa no processo causando desgaste.

Conforme Lück (2013, p. 47), a quinta forma de participação é aquela que ocorre como engajamento: “O engajamento representa o nível mais pleno de participação.” Implica estar comprometido, se fazer presente de forma ativa e com opiniões a fim de envolver-se e compartilhar os problemas, encaminhando efetivas tomadas de decisões. Essa modalidade de participação implica dedicação e dinamismo nos processos educacionais, assumindo responsabilidades. A ação competente do dirigente escolar deve assumir responsabilidades, ter sensibilidade e bom senso para tomada de decisões como coletividade.

Segundo Lück (2013, p. 50), “a ação participativa, como prática social segundo o espírito de equipe, depende de que seja realizada mediante a orientação de certos

valores”. A autora ressalta a ética, a equidade, a solidariedade e o compromisso. Quando fala em ética, Lück afirma que deve ser orientada pelo respeito. A ação participativa refere-se ao cuidado e atenção aos interesses do ser humano, ao desenvolvimento de uma sociedade com mais qualidade de vida. Já a solidariedade implica o “reconhecimento do valor inerente a cada pessoa” (LÜCK, 2013, p. 50), nos desenvolvendo em condições de trocas e reciprocidade. Por sua vez, a equidade “é representada pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações diferenciadas ou desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, a fim de que possam colocar-se em paridade com seus semelhantes” (LÜCK, 2013, p. 50). De acordo com a autora, o compromisso envolve uma ação conjunta no processo pedagógico que se identifica com os objetivos, valores, princípios e estratégias da organização, de forma que todos tenham o entendimento das necessidades e o empenho para que sejam realizados, para melhor formação dos alunos. A autora defende uma participação que envolve toda a comunidade escolar, em um processo orientado na construção dinâmica e competente do âmbito educacional, respeitando todos os participantes.

Gandin (2001) pontua o planejamento participativo como um conjunto de técnicas e instrumentos para definir a melhor ação para o crescimento e sobrevivência da organização dentro de sua realidade social. O planejamento participativo no âmbito escolar é uma proposta de ferramenta para intervir na realidade das escolas e do seu entorno, tendo sido desenvolvido para instituições que têm em sua missão não o aumento do lucro, mas sim contribuir para a construção da realidade social. Para o autor, é preciso utilizar essa ferramenta com a finalidade de organizar seus processos de construção da prática escolar e de intervenção na realidade em que estão inseridos (GANDIN, 2001).

De acordo com Libâneo (2018), a participação significa a atuação de profissionais e usuários na gestão da escola. Ele identifica dois sentidos para a participação. Um deles é “como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos como prática formativa como elemento pedagógico, metodológico e curricular” (LIBÂNEO, 2018, p. 117). Outro sentido é o da participação como processo organizacional, em que profissionais e usuários participam de certos processos de tomada de decisão.

De acordo com Lück (2013), a participação possui três dimensões convergentes: política, pedagógica e técnica. A dimensão política não significa mais

ou menos poder e sim um poder compartilhado, em que todos são responsáveis pelas decisões, dessa forma aumentando o poder de todos. A dimensão pedagógica indica que a participação, na prática, pode ser um processo formativo que promove a aprendizagem e o conhecimento. Quando todos os profissionais na educação compartilham decisões, responsabilidades e ações de forma global, estabelece-se uma formação cidadã participativa. A autora esclarece que “a dimensão técnica não tem significado sem a política e esta não tem expressão sem a técnica” (LÜCK, 2013, p. 69). Assim, é necessário ter a competência técnica para qualquer projeto pedagógico. Muitas vezes dirigentes e professores conhecem as ideias pedagógicas, mas não têm a competência técnica para transformá-las em ações. A participação é uma conquista, e cabe ao gestor orientar e estimular essa conquista e aos professores e comunidade escolar elaborar desde o projeto até a efetivação dele, acompanhando as transformações do processo de forma contínua. Concluímos que a construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade real entre elas.

3.5 INDICADORES DE GESTÃO EDUCACIONAL

Esta seção tem o objetivo de discutir o conhecimento produzido em torno dos indicadores na gestão educacional. Conforme Tenório (2010, p. 32), os indicadores têm a função de serem instrumentos na busca pela qualidade da educação, de modo que seja possível o monitoramento, servindo de apoio à tomada de decisão dos gestores educacionais. Para Tenório (2010, p. 32), os indicadores educacionais são mecanismos essenciais para a qualidade da gestão e para a oferta da educação escolar de excelência, pois comunicam e informam sobre o progresso das metas estabelecidas. Da mesma forma, Souza (2010, p. 158) reforça que os indicadores educacionais servem para tomada de decisões e avaliação. As escolas podem ser acompanhadas de acordo com o comportamento de alguns indicadores, como, por exemplo, os resultados do processo de ensino. Dessa maneira, é possível identificar quando estão necessitando de maior atenção para melhorar os resultados que estão sendo produzidos. O monitoramento pode sinalizar situações indesejáveis, mas deve ser complementado com diagnóstico mais aprofundado. Como dizem Tenório e Lopes (2010, p. 176), os indicadores avaliam condições e tendências da realidade social, permitindo comparações entre situações, possibilitando melhorias nos processos acompanhados em relação às metas e objetivos preestabelecidos pela organização.

Os indicadores podem ser ferramentas de mudança, de aprendizado e de propaganda. Sua presença afeta o comportamento das pessoas. A sociedade mede o que ela valoriza e aprende a valorizar aquilo que mede. Essa retroalimentação é comum, inevitável, mas também cheia de armadilhas. (TENÓRIO; LOPES, 2010, p. 177).

De acordo com Tenório e Lopes (2010, p. 176), para não entrar nas armadilhas, é importante considerar as informações que estão implícitas no contexto do indicador para, somente depois dessa análise cuidadosa, realizar a tomada de decisão, assim diminuindo os riscos de uma indicação equivocada. Os indicadores são modelos da realidade, mas não podem ser considerados a própria realidade, apesar de ser uma metodologia coerente de mensuração. Eles funcionam como partes de uma informação que mostram características, e algumas ficam mais evidenciadas do que as outras. (TENÓRIO; LOPES, 2010, p. 177).

Segundo Souza (2010, p. 158), um sistema educacional conta com muitas tomadas de decisões que acontecem antes mesmo de o ano letivo iniciar, tais como organização de alunos matriculados por turma, professores de acordo com a grade curricular, materiais pedagógicos e conservação das salas de aula. Todos esses assuntos e outros que pertencem ao âmbito educacional podem ser organizados, como por exemplo o acompanhamento de matrículas, utilizando os dados de crescimento e a distribuição espacial, assim como a necessidade de obras na estrutura física da escola para maior acessibilidade ou um novo projeto. “Os indicadores podem ajudar na definição de intervenções capazes de superar problemas mais específicos de um grupo de escolas.” (SOUZA; 2010, p. 158).

Conforme Souza (2010, p. 161), podemos classificar os indicadores educacionais como indicadores de insumo, de processo e de produto. Os indicadores de insumos são os meios utilizados, que podem se referir aos materiais pedagógicos, qualificação dos professores, as instalações e equipamentos. Os indicadores de processo se referem à eficiência interna relativa à escola, como o conteúdo e a qualidade exigida pela sociedade e mercado de trabalho, assim como a qualidade de ensino dos matriculados, considerando a evasão escolar e a relação professor e aluno. Os indicadores de produtos educacionais geralmente preocupam-se com os indicadores de qualidade de ensino, como o resultado do processo, como taxas de repetência e de conclusão, representando o produto escolar.

Para Tenório e Lopes (2010, p. 178), as principais fontes de dados para análise da educação no Brasil são o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep), que oferecem informações sobre a realidade educacional do País. Os autores citam o Censo Demográfico, a Pesquisa Nacional por Amostra Domicílios (PNAD), uma pesquisa realizada anualmente em domicílio que acompanha o quadro socioeconômico brasileiro, e o Censo Escolar da Educação Básica, outra fonte de dados importante para a gestão das políticas educacionais.

Conforme Tenório e Lopes (2010, p. 178), o censo Escolar tem como principal objetivo levantar informações estatísticas que sirvam de base para se realizar o diagnóstico e análises sobre o sistema educacional. A partir desses dados, pode-se definir e implantar políticas orientadas para promover equidade, efetividade e qualidade do ensino. Os dados são coletados pelas secretarias de Educação e repassados para o Inep, que organiza as informações e a divulgação. Com base no Censo Escolar e nas PNADs, é possível calcular um conjunto de indicadores educacionais, identificando os principais aspectos e problemas do sistema de ensino brasileiro, avaliando as diferenças regionais com relação aos acessos à escola, atendimento e cobertura escolar, produtividade do ensino e disponibilidade de recursos educacionais.

De acordo com Tenório e Lopes (2010, p. 178), o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador que articula duas dimensões da qualidade educacional, como fluxo escolar e o desempenho do aluno em avaliações externas. Combinado com outras avaliações de desempenho em exames padronizados, é possível obter informações sobre rendimento escolar. Porém, como esse acompanhamento é feito da mesma forma em todo o País, faltam indicadores específicos que considerem aspectos regionais, configurações familiares e sua realidade socioeconômica. (TENÓRIO; LOPES, 2010, p. 178). Os indicadores educacionais podem auxiliar na tomada de decisão no âmbito educacional.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos adotados para encontrar respostas para o problema de pesquisa. Primeiramente, justifica-se a escolha do paradigma de pesquisa qualitativa. Em seguida, é abordado o método de pesquisa utilizado nesta investigação. A seguir, apresenta-se a coleta de dados, com os caminhos que a pesquisa percorreu de acordo com os instrumentos utilizados. Após a coleta de dados, explica-se como foi realizada a análise de dados, chegando ao escopo final desta pesquisa. Por fim, mencionam-se os cuidados éticos adotados nesta investigação.

4.1 PARADIGMA DA PESQUISA

Esta pesquisa adota o paradigma qualitativo, pois trata-se de uma investigação que tem natureza interpretativa. Investiga a história e fatos relevantes da instituição, assim como considera os colaboradores como importantes para este estudo. A investigação insere-se no paradigma qualitativo, pois verificou-se a necessidade de se conhecer o que os gestores da instituição entendem ser importante na gestão da escola para cumprir sua missão institucional. As “investigações de caráter qualitativo têm como alvo situações complexas ou estritamente particulares” (SACCOL, 2012, p. 36).

Adotando-se esse paradigma, busca-se perceber a individualidade e a realidade da organização e dos sujeitos que nela estão inseridos, “visando captar aquilo que é mais significativo segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado” (SACCOL, 2012, p. 36). A abordagem qualitativa deste estudo tem em vista a construção de conhecimento considerando as particularidades do colégio ACM, trazendo o que é mais relevante na concepção das pessoas dentro desse contexto específico.

De acordo com Creswell (2010), na pesquisa qualitativa coletam-se dados no local em que os participantes vivenciam o problema da pesquisa; sendo assim, é possível verificar como os sujeitos percebem o contexto pesquisado, por serem as informações coletadas, no caso particular desta investigação, por meio de conversa direta e por exame de documentos. Dessa forma, recomenda-se o emprego de

diferentes fontes de dados, permitindo conhecer e analisar as interpretações dos sujeitos, que não podem ser separadas da história e contexto do local pesquisado.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, pois trata-se de um estudo que investiga um fenômeno específico de uma organização dentro do seu próprio contexto. O estudo de caso é utilizado em muitas pesquisas para contribuir no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2015). Nesta pesquisa, o foco esteve nas ações organizacionais. Trata-se de uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Esta investigação compreende a complexidade de um fenômeno em sua realidade, e as informações foram obtidas através da coleta de dados com levantamentos de informações relevantes sobre a organização pesquisada.

A pesquisa de estudo de caso tem importantes componentes para um projeto de pesquisa que devem ser relacionadas ao método, como as questões do estudo de caso, as proposições, as unidades de análises, a lógica que une os dados, as proposições e os critérios de interpretação (YIN, 2015). Dessa forma, de acordo com Yin (2015), a pesquisa de estudo de caso tem cinco componentes importantes:

- a) Primeiramente, é preciso esclarecer a natureza de suas questões de “como” e “por que” do estudo.
- b) As proposições do estudo são o segundo componente: “cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo” (YIN, p. 33).
- c) O terceiro componente está relacionado com o problema fundamental de definir o caso a ser estudado. Considera-se aqui pelo menos dois passos diferentes: definir o caso e delimitar o caso.
- d) O quarto componente é a vinculação dos dados às proposições, indica antecipadamente os passos da análise de dados no estudo de caso.
- e) O quinto componente são os critérios de interpretação dos resultados do estudo de caso.

A pesquisa por meio de estudo de caso acontece para entender fenômenos sociais complexos, estudando-se o comportamento de pequenos grupos, assim como

processos organizacionais e administrativos. No caso deste estudo, foi feita a coleta de evidências e analisada a questão de como deveria ser feito o monitoramento de indicadores estratégicos pela gestão de uma escola de educação básica de ensino privado, atendendo os diferentes setores envolvidos. Nesta pesquisa, consideramos a história, documentos institucionais e a realidade atual em que a escola está inserida. Sendo assim, foi importante identificar as informações relevantes a serem coletadas sobre o contexto no qual o colégio está inserido e a percepção de diferentes sujeitos sobre o que é mais relevante para a gestão da escola, fazendo um levantamento minucioso das informações encontradas e relacionando as diferentes fontes de informação, conforme verificaremos na próxima seção deste estudo.

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados nesta pesquisa foi realizada por meio de duas técnicas: a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

4.3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada em documentos institucionais com informações importantes para a identificação de indicadores para o monitoramento da gestão escolar. Conforme Yin (2015, p. 111), “os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização da pesquisa de estudo de caso. As buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados”. Dessa forma, os documentos que foram pesquisados são os que trazem importantes informações para a busca de indicadores para o monitoramento da gestão escolar.

“A pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”, afirma Gil (2002, p. 45). Os documentos constituem uma boa e estável fonte de dados, tornando-se importantes para a pesquisa. Eles têm natureza histórica e a vantagem de ter custos baixos comparados a outras formas de coleta de dados, apenas exigindo disponibilidade de tempo do pesquisador (GIL, 2002). A pesquisa documental refere-se a documentos que não foram investigados, mas podem ter valor científico, assim podem ser uma estratégia de pesquisa (SACCOL, 2012).

Os documentos utilizados foram o Projeto Político Pedagógico do Colégio ACM (ACM-RS, 2020) e o Planejamento Quinquenal 2017-2021 (ACM-RS, 2016c). O Projeto Político Pedagógico, ou simplesmente PPP, é uma ferramenta de planejamento e avaliação fundamental para definir a identidade da escola e os caminhos que ela irá percorrer para oferecer à comunidade ensino de qualidade. O PPP contempla a missão da escola, diretrizes pedagógicas, assim como o plano de ação. O PPP do Colégio leva em conta a história de sua comunidade escolar e sua cultura não só para garantir uma trajetória formativa de sucesso para os estudantes, mas para cumprir seu compromisso com a sociedade (ACM-RS, 2020). Atualizado recentemente, o atual PPP dá continuidade ao antigo documento de 2016. Esse documento esclarece a linha teórica que fundamenta a metodologia e a concepção das práticas adotadas pela instituição, definindo diretrizes e objetivos a serem atingidos.

Outro documento que serviu de instrumento para esta pesquisa, o Planejamento Quinquenal da ACM-RS, em vigor até 2021, abrange a ACM como um todo, sem indicadores específicos para o Colégio ACM. O Planejamento Estratégico da ACM-RS 2017-2021 representa a amplitude das estratégias da organização em suas diferentes áreas de atuação e teve como objetivo principal orientar a instituição para a busca de resultados necessários para a realização de sua missão. O planejamento estratégico compreende toda a instituição, contemplando suas diferentes áreas de negócio: área de ensino, área de desenvolvimento social, área de lazer e esportes e a área de necrópole. Na área de ensino, está o planejamento estratégico visando às necessidades em comum das unidades dos cursos técnicos (Rua da Praia e Região das Hortênsias) e do Colégio ACM de forma mais ampla. Para encontrarmos mais detalhes sobre a organização do colégio, utilizamos outro documento que foi investigado nesta pesquisa: o Projeto Político-Pedagógico, já mencionado. Dessa forma, os dois documentos apresentados foram os mais indicados para esta investigação, pois revelam os objetivos da instituição, assim como sua missão e valores, podendo oferecer subsídios relevantes para esta pesquisa.

4.3.2 Entrevista semiestruturada

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. “As entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações

comportamentais” (YIN, 2015, p. 117). Para garantir a eficácia procedimental do estudo de caso, é necessário que o pesquisador esteja atento para formular questões significativas e interpretar as respostas de forma razoável, ser um bom ouvinte e não ficar preso às suas próprias concepções, permanecer adaptável a novas oportunidades, ter clareza dos assuntos em estudo, mesmo no modo exploratório, sendo imparcial e conduzindo a pesquisa de modo ético (YIN, 2015).

A entrevista foi semiestruturada, guiada por um ponto de interesse que a pesquisadora explorou ao longo de sua investigação. Para Gil (2002, p. 117), “a estratégia para a realização de entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretendem obter e a escolha e formulação das perguntas”. A primeira etapa demandou não colocar o problema de maneira muito ampla, mas estabelecer as relações possíveis entre as diversas variáveis que interferem no problema. A segunda etapa foi de escolha das perguntas, processo que deve considerar alguns aspectos, tais como a formulação das perguntas de forma direta ou indireta; a relevância dos aspectos levantados nas questões; a formulação visando sua fácil compreensão pelo respondente (GIL, 2002).

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora para verificar qual a percepção dos sujeitos sobre o tema da pesquisa, buscando-se assim ter subsídios para propor os indicadores que devem ser monitorados pela gestão da escola. “A escolha dos participantes da pesquisa ocorre de forma concomitante à escolha do método de investigação. Essa decisão também precisa ser coerente com o paradigma de pesquisa adotado” (SACCOL, 2012, p. 55).

Dessa forma, os entrevistados foram escolhidos conforme o interesse desta pesquisa, seguindo o que afirma Creswell (2010, p. 21): “A ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa.” Assim, o Quadro 1 indica quais foram os profissionais selecionados, os quais detêm informações importantes sobre diferentes aspectos da gestão da escola, pois integram o quadro de colaboradores da unidade do colégio ou de âmbito institucional ACM-RS.

Quadro 1 - Relação de entrevistados

Presidente da ACMRS	Representante legal da ACMRS e do conselho diretor de voluntários e associados básico da ACMRS.
Secretário Geral da ACMRS	Gestor profissional de todas as unidades da ACMRS.

Gerente administrativo	Gestor da unidade administrativa responsável pelos recursos humanos e TI, atendendo a todas as unidades da ACMRS.
Marketing	Coordenador do setor de marketing, que atende a todas as unidades da ACMRS.
Departamento Pessoal	Coordenador do setor do departamento pessoal, que atende a todas as unidades da ACMRS.
Assessora de Ensino	Atende alunos, responsáveis e professores da educação infantil ao 3º ano do ensino fundamental.
Assessora de Ensino	Atende alunos, responsáveis e professores do 4º ano do ensino Fundamental ao ensino médio.
Orientadora Educacional	Atende alunos, responsáveis e professores de todos os segmentos do colégio.
Psicopedagoga Institucional	Atende alunos com necessidades educativas especiais, assim como seus responsáveis e terapeutas de todos os segmentos do colégio.
Secretário Escolar	Atende alunos e responsáveis no recebimento de documentação de alunos para cadastramento e atualização de dados. Fluxo de materiais didáticos do colégio. Marcação de entrevistas de alunos novos e transferência e cancelamentos.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Os sujeitos escolhidos para esta pesquisa são gestores que têm papéis relevantes na ACM-RS e na unidade Colégio ACM, estando em constante interação com a direção do colégio. Tomou-se o cuidado de que os entrevistados estivessem à vontade para responder o que realmente pensam sobre o assunto, e para tanto a entrevistadora eliminou as barreiras hierárquicas, mantendo um ambiente tranquilo e descontraído.

Atualmente, a gestão utiliza indicadores do planejamento quinquenal da ACM-RS, porém esses não são específicos da escola, pois compreendem a área de ensino, que envolve três unidades, incluindo aquelas que oferecem cursos técnicos. O próximo planejamento estratégico da ACM-RS será em 2022, e os indicadores mais relevantes encontrados nesta pesquisa poderão compor o novo planejamento estratégico institucional.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados deste estudo considerou questões de contexto e histórico do caso pesquisado. Envolveu extrair sentido dos dados, num processo contínuo, exigindo reflexão sobre todo o estudo e anotações para estruturação do relatório final. Considerando a natureza dos dados coletados, a técnica para análise mais apropriada para esta pesquisa era a análise de conteúdo. Conforme Bardin (1977, p. 31), “análise

de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, um instrumento que requer um trabalho exaustivo da pesquisadora. É importante ressaltar que a análise foi organizada em etapas, que envolvem: preparar os dados, transcrevendo as entrevistas; ler todos os dados, obtendo uma percepção global das informações; organizar as informações, descrevendo os dados coletados de forma detalhada; e após comunicar os resultados da análise com as interpretações e significados dos dados encontrados (CRESWELL, 2010).

A análise de conteúdo é direcionada para a análise de dados qualitativos, coletados através de documentos e entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo envolveu as seguintes fases:

- a) Pré-análise – Nesta fase, foi realizada a leitura dos documentos coletados. Buscou-se, neste primeiro momento, a organização dos dados. “Essa etapa tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema ou plano de análise.” (SACCOL, 2012, p. 83).
- b) Análise do material – Nesta fase, estruturou-se todo o conjunto de dados coletados, quantificando as falas na entrevista, a fim de entender a relevância de cada possível indicador. “A etapa de análise do material constitui uma fase longa e trabalhosa, que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise”, de forma a organizar a codificação (SACCOL, 2012, p. 83).
- c) Tratamento dos dados – Nesta etapa, foi feita a interpretação dos dados analisados. Envolve “tratar os resultados brutos de maneira a torná-los dados válidos e significativos”, verificando a frequência com que os dados foram mencionados (SACCOL, 2012, p. 85).

Após estruturada a base de indicadores mais relevantes elaborada através da análise de dados, foi gerado um painel de indicadores, conforme veremos na próxima seção desta pesquisa.

4.5 PAINEL DE INDICADORES PARA MONITORAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão precisa constantemente estar preparada para gerir as demandas pedagógicas, as estruturas operacionais, a sustentabilidade econômico-financeira e a gestão de processos e, para dar conta dessas demandas, são necessárias ferramentas de gestão que possam auxiliar o gestor na tomada de decisão e na

solução de problemas. Dessa forma, o escopo final desta pesquisa foi o de entregar ao Colégio ACM um painel de indicadores estratégicos, como forma de apoiar a gestão a acompanhar e desenvolver com maior qualidade os processos internos do colégio, controlar sua sustentabilidade econômico-financeira e cumprir sua missão institucional. Visando orientar a gestão da escola no acompanhamento do desempenho e na tomada de decisão, também se espera que esses indicadores sejam utilizados na elaboração do novo planejamento estratégico da ACM-RS com início em 2022-2024.

O painel de indicadores produzido para o Colégio ACM conta com os principais indicadores que deverão ser monitorados sistematicamente pelos gestores de acordo com os dados coletados nesta pesquisa. Pretende-se que ele seja a principal fonte de acompanhamento do gestor, para tomada de decisão e solução de problemas. Dessa forma, o painel proposto contém também a periodicidade nas atualizações dos dados dos indicadores, as fontes das informações e os responsáveis pela atualização dos diferentes conjuntos de dados.

4.6 CUIDADOS ÉTICOS

Nesta investigação, primou-se pelos cuidados éticos, pois o ser humano é digno de respeito, cabendo proteger a dignidade dos sujeitos participantes desta pesquisa científica. Quanto à identidade dos participantes, foi garantido o anonimato, não sendo divulgados nomes ou informações que identifiquem os sujeitos envolvidos. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins de investigação e análise desta pesquisa. Os sujeitos tiveram liberdade para desistir a qualquer momento do processo iniciado, sem prejuízo para si, sendo sua participação de caráter voluntário.

Os participantes manifestaram seu consentimento em colaborar com a pesquisa por meio do aceite ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B). Caso o participante optasse em não contribuir após ler o TCLE, não haveria a entrevista. Na entrevista semiestruturada foi usado o roteiro (Apêndice C), com a pesquisadora como entrevistadora e os participantes de forma individual como entrevistados. De forma extraordinária, em razão da pandemia de Covid-19, a

entrevista pôde ser realizada de forma online por plataforma digital, sendo gravada para fins de transcrição do conteúdo e análise dos dados.

Antes da coleta de dados, tomou-se o cuidado de obter, por meio da Carta de Anuência (Apêndice A), o aceite do/da presidente da mantenedora da Associação Cristã de Moços do Rio Grande do Sul – ACM-RS para realizar a pesquisa na instituição.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados desta pesquisa teve como objetos dois conjuntos de dados importantes: documentos da instituição e entrevistas. Inicialmente foram analisados os documentos Planejamento Estratégico de toda a ACM-RS e após o Projeto Político-Pedagógico do Colégio ACM. As entrevistas foram realizadas com gestores da instituição ACM-RS e do Colégio ACM. A análise desses dados foi conduzida de forma a se buscar subsídios para propor os indicadores mais relevantes que devem ser acompanhados pela gestão de escola de forma sistemática.

5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

A análise dos dados foi iniciada pela leitura e análise de documentos. Analisamos primeiramente o Planejamento Estratégico da ACM-RS 2017–2021 e depois o Projeto Político-Pedagógico do Colégio ACM.

A Instituição desenvolve seu trabalho nas áreas de esporte e lazer, ensino, desenvolvimento social e necrópole, para gerar recursos para pessoas terem acesso e oportunidade ao desenvolvimento integral: alma, corpo e mente (ACM, 2016c).

O planejamento estratégico da ACM-RS 2017-2021 norteia as ações da instituição como um todo, da qual o Colégio ACM faz parte. “Pretende representar a amplitude das estratégias da ACM-RS em suas diferentes áreas de atuação e tem o objetivo principal de orientar a organização para a busca dos resultados necessários para a realização de nossa missão.” (ACM, 2016c). Esse planejamento estratégico foi elaborado em 2016 por uma comissão formada por profissionais e voluntários da instituição ACM-RS, preocupando-se com as tendências de mercado e com a sustentabilidade econômico-financeira, visando à manutenção das unidades e com foco na continuidade do desenvolvimento da instituição. O que rege o planejamento estratégico é sua missão, visão e valores, a partir dos quais é formada a Identidade Organizacional da ACM-RS (ACM, 2016c), conforme mostra a figura 16:

Figura 16 - Identidade Organizacional da ACM-RS



Fonte: ACM-RS, 2016c.

Segundo Kaplan e Norton (1997), somente a declaração da missão pode não mobilizar todos os colaboradores da instituição a buscarem os objetivos desejados. Deve-se buscar transformar a visão individual em uma visão compartilhada por todos na organização, direcionando a energia de todos da instituição para a realização das metas estabelecidas. Para os autores, dessa forma se “cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre vetores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24). Assim, a identidade organizacional da ACM-RS decorre da sua missão, visão e valores.

A identidade organizacional da ACM-RS se organiza em torno da ideia de transformar a sociedade de acordo com a mensagem cristã, o que se percebe nos projetos e os direcionamentos do colégio, que propõem um colégio que é mais do que ensino e preocupa-se com a formação integral de seus alunos, proporcionando projetos com temas pertinentes a essa formação cidadã. Quando a instituição ACM-RS, em sua visão, informa que deve ser reconhecida nacionalmente, o colégio direciona seus alunos a avaliações para que tenham destaque em nível nacional, como as Olimpíadas Nacional de Ciências (ONC). O colégio também proporciona avaliações sistemáticas do sistema de ensino realizado pelo Sistema Ari de Sá (SAS), que faz avaliações em todas as escolas no âmbito nacional e que também utilizam

sua avaliação. Ações como essas situam a escola e seus alunos em um ranking em nível nacional. O colégio, por meio de seus projetos, informa a identidade organizacional da ACM-RS, trabalhando com seus alunos e colaboradores todos os seus valores através de seus projetos.

Para a construção dos objetivos estratégicos, planos de ação e indicadores, é necessária a análise dos ambientes interno e externo. Essa análise considera o ambiente interno, suas forças e fraquezas, e ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças. Assim, cada área deve ter seus objetivos estratégicos, com previsão de resultados quantitativos e qualitativos que a organização precisa alcançar a longo ou curto prazo para cumprir a missão institucional.

De acordo com ACM-RS (2016c), os planos de ação devem possuir como base a ferramenta 5W2H, que essencialmente é um checklist das atividades. São elas: *WHAT* – O que será feito? (Etapas); *WHY* – Por que será feito? (Justificativa); *WHERE* – Onde será feito? (Local); *WHEN* – Quando será feito (Tempo), *WHO* – Por quem será feito? (Responsável); *HOW* – Como será feito? (Método); *HOW MUCH* – Quanto custará fazer? (Valor do investimento).

No planejamento quinquenal, os indicadores estratégicos buscam orientar como a instituição se encontra com relação aos objetivos que foram estabelecidos, fornecendo um comparativo de como a organização está atualmente em relação ao que deveria ser. Os indicadores têm metas que quantificam o objetivo a ser alcançado, com prazos e níveis de desempenho definidos. Assim, cada área tem seus indicadores dentro do caderno de planejamento quinquenal.

A área de ensino é representada por estas unidades: Colégio ACM, que atende alunos da educação básica, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio; Unidade Rua da Praia, que oferece cursos técnicos e profissionalizantes, além de cursos de idiomas (inglês e espanhol); Unidade Região das Hortênsias, que oferece cursos técnicos e profissionalizantes. A área de ensino da ACM-RS, portanto, oferece formação desde a educação infantil até a vida adulta.

O documento do planejamento estratégico apresenta os planos de ação, vinculados a planos estratégicos, acompanhados de metas, ano, área responsável, perspectiva e investimento. Apresentamos, no Quadro 2, os planos específicos do colégio e os núcleos que abrangem a escola juntamente com as demais unidades da área de ensino.

Quadro 2 - Plano de ação quinquenal da Área de Ensino da ACM-RS

Nome do Plano Estratégico	Meta	Plano de Ação	Ano	Área responsável	Perspectiva
Desenvolver o conceito do sistema educacional Acemista	Atingir todas as unidades de ensino	Criação de um Núcleo Pedagógico Acemista	2017	Colégio	Processos
		Promover encontros trimestrais do Núcleo Pedagógico Acemista	2017 2021	Núcleo pedagógico	Processos
		Promover treinamento continuado aos profissionais educadores	2017 2021	Núcleo pedagógico	Capacitação e desenvolvimento
	100% das unidades de ensino com software de gestão	Implantar um sistema de gestão educacional comum para as unidades da área	2017 2021	Núcleo pedagógico	Processos
		Implantar sistema de controle de acesso	2017 2019	Colégio	Processos
Informatizar a Gestão Educacional	Descrever 2 processos principais por ano	Criação de um Núcleo Administrativo Operacional	2017	Colégio	Processos
		Implantar a autoavaliação nas unidades de ensino de acordo com PGQP	2017	Núcleo administrativo operacional	Processos
		Revisar credenciamento e documentação dos cursos (técnicos e escolas)	2017 2021	Todas as Unidades	Processos
Identificar os processos comuns das unidades que compõem a área e normatizá-los	Criar 2 novos produtos-serviços por ano por unidade. Total: 10 novos produtos-serviços por unidade	Criar processo de fixação do conceito de ensino junto à comunidade	2017 2021	Núcleo administrativo operacional	Clientes e mercado
		Criar processo de prospecção de convênios	2017	Núcleo administrativo operacional	Clientes e mercado
		Criar processo comum de fidelização de clientes	2017 2021	Núcleo administrativo operacional	Clientes e mercado
		Descrever processo de manutenção geral	2017	Colégio	Processos
		Criar processo comum de vendas	2017 2018	Núcleo administrativo operacional	Processos
		Criar processo comum de cobrança	2017	Núcleo administrativo operacional	Processos
		Fortalecer os programas de acolhimento Familiar	2017 2021	Colégio	Clientes e mercado
		Criação de um Núcleo de Análise e Inovação	2017	Colégio	Processos
		Analisar o mercado e implantar novos cursos, produtos e serviços	2017 2021	Núcleo de Análise e Inovação	Clientes e mercado
		Desenvolver plano de marketing que traduza o benefício da família em manter a criança na ACM (lugar seguro)	2017 2021	Colégio	Clientes e mercado
Manter-se atualizado frente a oferta de produtos e serviços que atenda às necessidades da comunidade	Atingir 100% Ed, Infantil e 100% EFI	Desenvolver processo de concurso de bolsas	2017 2019	Colégio	Sociedade
		Implantar a acemização no currículo educacional da área	2017 2019	Núcleo Pedagógico	Processos

Intensificar a multiplicação dos valores institucionais		Aumentar a participação dos alunos das séries finais e ensino médio nos Intercâmbios internacionais	2017-2018	Colégio	Clientes e mercado
---	--	---	-----------	---------	--------------------

Fonte: ACM-RS, 2016c.

O Quadro 2 refere-se à organização do plano de ação quinquenal da Área de Ensino da ACM-RS. Nesse plano são considerados o plano estratégico, as metas, plano de ação, o ano a ser desenvolvido o plano de ação, área responsável e a perspectiva.

O primeiro plano de ação inclui a intenção de desenvolver o conceito do sistema educacional acemista, com metas que dizem respeito a todas as unidades, com a implantação de *software* de gestão e controle. Já o segundo plano estratégico fala em informatizar a gestão educacional, e apresenta como meta descrever dois processos principais por ano. Porém, cabe destacar que o plano de ação para essa meta é a criação de um núcleo administrativo operacional, que não responde à meta estabelecida; além disso, esse núcleo não foi criado como estava previsto no planejamento.

O plano de ação vinculado ao segundo plano estratégico era o de implantar a autoavaliação nas unidades de ensino de acordo com o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Também esse plano de ação não se revelou como um caminho para se chegar à meta, e acabou não sendo realizado dentro do período estabelecido.

Os planos de ação a serem desenvolvidos por um período longo tornaram-se mais difíceis de serem executados em decorrência do contexto recente e atual, com muitas incertezas causadas pela pandemia devido à Covid-19, além da instabilidade econômica e política. Por isso, considerando o percurso do planejamento estratégico 2017-2021, para o próximo planejamento já se estuda diminuir o prazo.

No planejamento das unidades que compõem a área de ensino, planejou-se formar núcleos, mas na prática eles não foram criados. Foi proposta a criação de um núcleo administrativo operacional, composto por um integrante de cada unidade para assuntos administrativos, e o Núcleo de Análise e Inovação, com integrantes de diferentes unidades para analisar novas estratégias para inovação na área de ensino da ACM-RS. Porém, até 2021 não haviam sido criados os núcleos citados acima. O que tem ocorrido são reuniões trimestrais sobre o planejamento estratégico para acompanhar sua evolução e dar encaminhamentos para a continuidade das ações estabelecidas. Dessas reuniões participam as coordenações de cada unidade e os

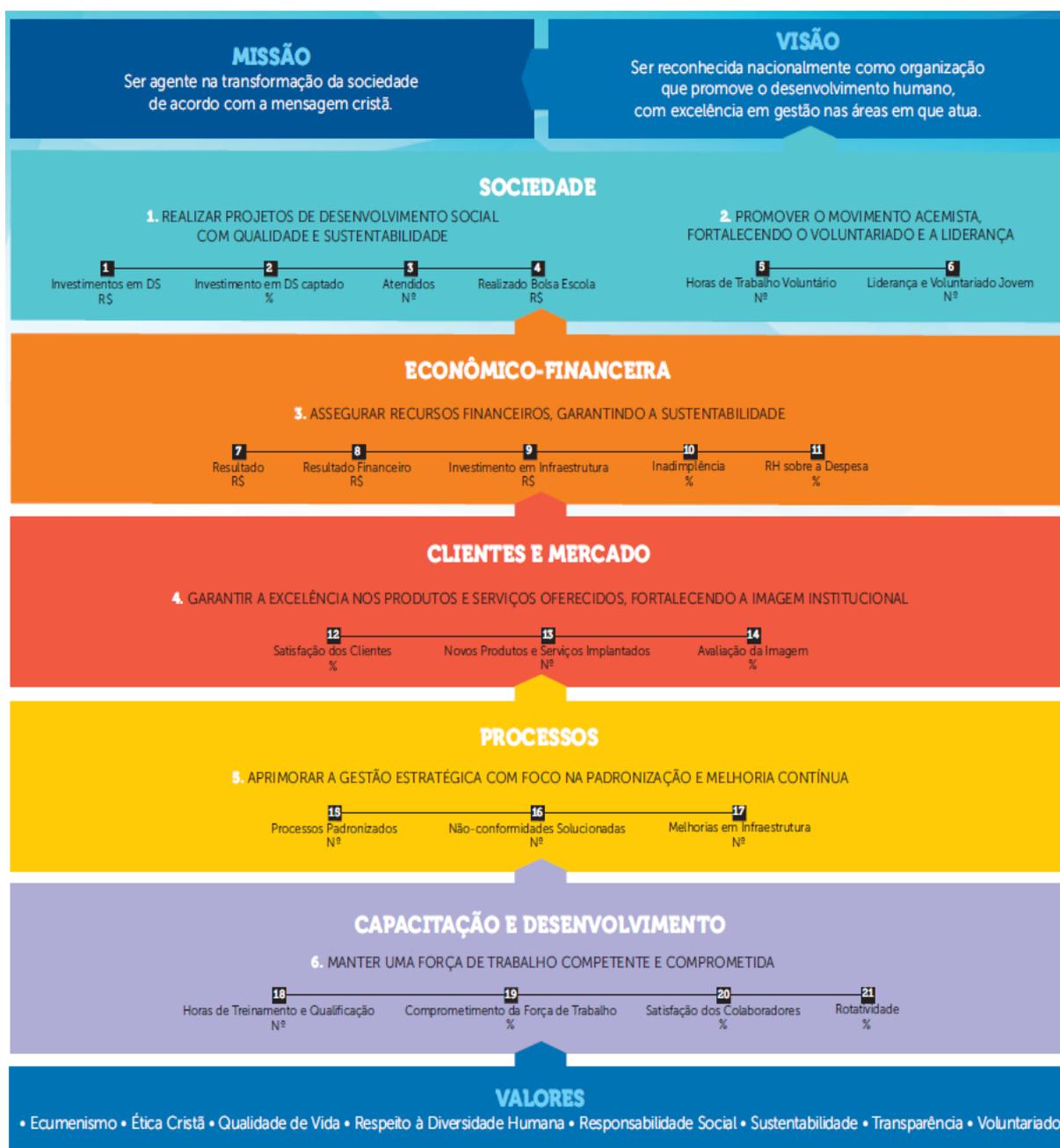
voluntários que acompanham as unidades. As coordenações das unidades educacionais também se reúnem periodicamente para planejamentos de objetivos específicos da área de ensino.

Na sequência do planejamento quinquenal da ACM-RS, o BSC aparece como metodologia utilizada na instituição. Essa é uma importante ferramenta que está contemplada no planejamento quinquenal 2017/2021. O BSC - *Balanced Scorecard* definido para a ACM-RS materializa a missão, visão e a estratégia por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo cinco perspectivas diferentes: Sociedade, Econômico-Financeira, Clientes e Mercado, Processos e Capacitação e Desenvolvimento. Como se pode perceber, a Instituição modificou em parte a nomenclatura original das dimensões propostas por Kaplan e Norton (1997): financeira, processos internos, aprendizado e crescimento e clientes.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC não é somente um sistema de medidas táticas ou operacionais, trata-se de um sistema de gestão para monitorar a estratégia a longo prazo. O objetivo do BSC é o desdobramento da estratégia em objetivos e medidas que mostrem os resultados esperados das ações planejadas para o cumprimento da estratégia.

Na Figura 17 estão presentes as perspectivas estabelecidas para o planejamento estratégico da instituição ACM-RS para o período de 2017-2021.

Figura 17 - Perspectivas do BSC na ACM-RS



Fonte: ACM-RS (2016c).

Cabe reforçar que o BSC do planejamento quinquenal se refere à ACM-RS como um todo e não ao colégio de forma específica. O mapa estratégico da ACM-RS primeiramente comunica sua missão e valores.

A missão da empresa deve apresentar o motivo principal de sua existência e a definição de quem ela atende, deve priorizar alguma necessidade do ambiente externo (OLIVEIRA, 2014). Dessa forma, a missão da ACM-RS está bem elaborada, comunicando o porquê de sua existência e atendendo a uma necessidade da sociedade em que está inserida.

A mera declaração da missão pode não mobilizar todos os colaboradores da organização a buscarem os objetivos desejados. Como ferramenta facilitadora, o BSC transforma a missão em uma visão compartilhada por todos na organização, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre o andamento da instituição (KAPLAN; NORTON 1997). A ACM oferece essa visão de futuro, que está de acordo com o que é recomendado por Oliveira (2014), pois a identificação da visão representa o que a empresa quer ser no futuro, a curto ou a longo prazo.

Uma perspectiva diferente apresentada pela ACM-RS é a de sociedade, sinalizando o propósito de atender a comunidade em que está inserida, realizando projetos na área de desenvolvimento social, mantendo-se como uma instituição de caráter filantrópica. Dessa forma, as áreas de negócio da ACM-RS mantêm essa perspectiva de sociedade.

A próxima perspectiva apresentada é a econômico-financeira, que visa assegurar recursos financeiros, garantindo sua sustentabilidade. Para Müller (2014), os objetivos financeiros devem nortear o desempenho esperado a longo prazo e servir de meta para os objetivos das outras perspectivas do BSC. O planejamento quinquenal da ACM-RS preocupa-se com a sustentabilidade econômico-financeira da instituição. Mensalmente é feito o acompanhamento pela gestão da escola, com reuniões de análise crítica para alinhamento junto ao secretário geral responsável pela ACM-RS, em reuniões com a gestão do colégio e gestores das demais unidades de ensino.

Na perspectiva de clientes e mercados, a ACM-RS pretende garantir a excelência nos produtos e serviços oferecidos, fortalecendo a imagem institucional. As medidas de resultados esperados na organização estão na satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes, a lucratividade e a participação dos clientes. Ao encontro de Kaplan e Norton (1997), para a ACM-RS esses são indicadores que servem para acompanhar a receptividade dos produtos oferecidos pela instituição. Dessa forma, a organização poderá adotar estratégias como aumentar a produtividade ou até desenvolver novos serviços para atender sua clientela.

A perspectiva de processos indica a intenção em aprimorar a gestão estratégica com foco na padronização e melhoria contínua. Nessa perspectiva, os gestores acompanham os processos internos verificando melhorias, organizando novos processos, dessa forma padronizando-os a fim de buscar os objetivos da organização para alcançar um resultado de qualidade.

A perspectiva da capacitação e desenvolvimento busca desenvolver a equipe. No colégio, a gestão sistematiza formações para atualizar e capacitar professores e equipe administrativa, oferecendo jornada pedagógica, fórum de boas práticas, além de formações sistemáticas dos fornecedores de materiais didáticos ao colégio. Essa prática vai ao encontro de Kaplan e Norton (1997) em uma de suas perspectivas, que tem foco no aprendizado e crescimento. Envolve identificar lacunas, permitindo dessa forma que o gestor promova ações para supri-las, oferecendo formações para os colaboradores, e revendo sistemas, procedimentos, e tudo que for preciso para se chegar a um desempenho inovador. A organização deverá investir em qualificar seus colaboradores, melhorar tecnologias, sistemas e alinhar rotinas e procedimentos da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por meio da análise feita do mapa estratégico baseado no BSC da instituição ACM-RS, percebe-se que foi elaborado com o devido embasamento teórico, respeitando as etapas principais para sua caracterização. Trata-se de documento de grande valia para a gestão institucional acompanhar o andamento de suas diversas áreas de negócio e desenvolvimento social. Cabe à gestão da escola identificar os indicadores específicos para o colégio de forma a responder às necessidades da instituição.

Em seguida, no Quadro 3, apresenta-se o desdobramento no caderno do planejamento quinquenal da ACM-RS 2017-2021, com os indicadores estabelecidos para a instituição dentro do período.

Quadro 3 - Descrição dos Indicadores do Planejamento Estratégico da ACM-RS
2017-2021

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Tipo	Fórmula
Sociedade	Realizar projetos de desenvolvimento social com qualidade e sustentabilidade	Investimento em DS	R\$	Despesa total realizada: Total gastos, no mês, nos Projetos assistenciais, conforme planilha gerencial "Investimento em Assistência Social". (Total Aplicado ADS + depreciação prevista).
		Investimento em DS captado	%	Receita realizada (doações e subvenções): total de captação, receita aplicada, com base nos relatórios financeiros. Planilha ECC (em ADS) Doações + Subvenções. Meta conforme orçamento previsto.
		Atendidos	Nº	Total de inscritos com base nos relatórios de acompanhamento. Soma dos atendimentos dos serviços de Ed. infantil; Juventude, SCFV, Cidade Escola e SAF. Não estão contabilizados atendidos do SS e Psicologia por se tratar dos mesmos atendidos.
		Realizado Bolsa Escola	R\$	Total de receita aplicada em Assistência Social, dividido pelo atendimento realizado no período.
		Horas de Trabalho Voluntário	Nº	Número de horas em que o voluntário atuou no atendimento direto na Unidade. A evidência deverá conter o registro de atividades executadas.

	Promover movimento acemista, fortalecendo o voluntariado e liderança	Liderança e Voluntariado Jovem	Nº	Fórmula: Soma de jovens, da unidade, envolvidos em ações de Liderança e Voluntariado no mês. Definição de ações de Liderança e Voluntariado Jovem: Curso de Formação de Liderança Acemista; participação e representação da unidade em eventos dentro e fora da instituição; envolvimento em ações voluntárias na comunidade e cidade onde vivem, divulgando a filosofia acemista (ex: doação de alimentos e roupas, limpeza de praças, brechós comunitários, etc.); monitoria de classes, recreações, colônia de férias, acampamentos e acantonamentos, com suporte e supervisão dos profissionais das unidades; participação em seminários e congressos tais como Encontro RS, Encontro Gaúcho de Líderes (EGALI), Encontro Nacional de Líderes (ENALI) e Acampamento Nacional; representação institucional em intercâmbios e eventos nacionais e internacionais.
Econômico Financeira	Assegurar recursos financeiros, garantindo sustentabilidade de	Resultado	R\$	Total da Receita do mês, subtraído o total da Despesa do mês, já subtraída a depreciação do mês. Conforme balancete mensal
		Resultado Financeiro	R\$	Resultado com base na planilha: "ANÁLISE FINANCEIRA", cujas fontes são: 1. Valores significativos (acima de 10 mil), debitados na despesa, mas não pagos integralmente, devido ao parcelamento da despesa. Posição Contas a Pagar. 2. Valores faturados, mas não recebidos no ano corrente: Relatório Contas a Receber. 3. Valores pagos no ano, de Empréstimos e Financiamentos de compra de imobilizado via Cartão de Crédito. 4. Aquisições de Imobilizado dentro do ano adquiridos com recursos próprios. 5. Rateio administrativo.
		Investimento em Infraestrutura	R\$	Valores investidos em projetos ou bens, tangíveis ou intangíveis, classificados em conta do Ativo Permanente (Imobilizado), ou seja, que possuam a vida útil acima de 1 ano e seu valor total investido seja superior a R\$ 1.200,00. Fonte: Informado no Relatório Gerencial de resultados, em cada Unidade, na coluna Imobilizado.
		Inadimplência	%	Faturamento total líquido (últimos 12 meses) / saldo do contas a receber vencidos (até 12 meses), descontado o mês imediato anterior.
		RH sobre a Despesa	%	Soma das contas de despesa em RH (relatório acumulado por natureza): 41110001: salários 41110003: horas extras 41110004: 13º salário 41110005: férias 41110006: gratificações, auxílios e prêmios 41110007: indenizações trabalhistas 41110009: comissões 41110010: ADS 41110012: FGTS rescisório 41110013: salário indenizado rescisão. 41110014: insalubridade 41120003: FGTS 41120006: contribuição social FGTS 41130003: vale transporte 41130004: despesas copa 41130005: cursos de treinamento 41130006: refeições 41130007: assistência médica e social. 41140003: estagiários. O resultado deve ser dividido pelo valor total das DESPESAS MENSAS (total do mês do relatório acumulado por natureza) e multiplicado por 100 (valor em percentual).
Clientes e Mercado	Garantir a excelência nos produtos e serviços oferecidos, fortalecendo a imagem institucional	Satisfação dos Clientes	%	O valor apresentado reflete a questão sobre o "Índice Geral de Satisfação do Cliente" em relação a um serviço/unidade. O valor representa o percentual de votos somando-se as opções "ÓTIMO + BOM" entre o universo de usuários que responderam a pesquisa.
		Novos Produtos e Serviços Implantados	Nº	Somatório dos novos produtos e serviços implantados pelas unidades (informado mensalmente).
		Avaliação da Imagem	%	Indicador proveniente da Pesquisa de Imagem da ACM-RS, referente à questão "Tenho uma imagem positiva da ACM", representando o percentual de respostas "Concordo Parcialmente + Concordo Totalmente"

Processos	Aprimorar a gestão Estratégica com foco na padronização e melhoria contínua	Processos Padronizados	Nº	Processos descritos conforme instrução padrão ACM-RS (quantidade no mês) e aprovados pela coordenação da Unidade.
		Não conformidades Solucionadas	Nº	NC's operacionais ou estratégicas registradas e solucionadas.
		Melhorias em Infraestrutura	Nº	Soma dos projetos executados do Plano Diretor e projetos executados de melhoria da estrutura tecnológica.
Capacitação Desenvolvimento	Manter uma força de trabalho competente comprometida	Horas de Treinamento e Qualificação	Nº	Quantidade em número de horas de treinamento e qualificação*, independente se há ou não investimento da Instituição. Definição de Treinamento e Qualificação: participação em eventos de capacitação como cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço com grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, desde que: Contribuam para o desenvolvimento do colaborador nas suas funções e/ou nas exigências da ACM-RS Agreguem para o exercício de sua atividade Contribuam para o aprendizado organizacional na busca de maior eficácia e eficiência dos processos da Instituição Atendam aos interesses da ACM-RS Fórmula: Soma da quantidade total de horas investidas em treinamentos e qualificações (excetua-se os treinamentos iniciais específicos para a área de atuação)
				Comprometimento da Força de Trabalho
		Satisfação dos colaboradores	%	% de colaboradores satisfeitos, da pesquisa de satisfação dos colaboradores aplicada anualmente - set
		Rotatividade	%	$(\text{Admissões} + \text{Demissões}) / 2 * 100 / \text{Efetivo}$

Fonte: ACM-RS (2016c).

O Quadro 3 apresenta a descrição dos indicadores do planejamento estratégico da ACM-RS 2017-2021, válidos para todas as áreas de negócio da instituição. Contempla as informações de perspectiva do BSC segundo Kaplan e Norton (1997), como objetivo institucional, apresentando os indicadores que devem ser monitorados pela gestão das áreas que compõem a instituição. Apresenta o tipo de indicador e fórmula que mostra como e de onde devem ser retiradas as informações para gerar o valor do indicador. Os indicadores têm sido monitorados pelas coordenações de área e conselheiros voluntários da ACM-RS, buscando alcançar os objetivos estipulados na organização desse planejamento quinquenal (ACM-RS, 2016c).

Para a gestão do Colégio ACM, cabe seguir a missão, a visão e os valores institucionais. O Quadro 3 apresenta o detalhamento do planejamento para que os gestores possam acompanhar os indicadores. Assim, considerando a análise feita no planejamento quinquenal da ACM-RS, pode-se resgatar alguns indicadores relevantes para o monitoramento da gestão escolar.

Conforme o Quadro 3, na perspectiva de sociedade, a maioria dos indicadores são da área de desenvolvimento social. Para a gestão do Colégio ACM, é importante

o monitoramento da quantidade de bolsas, pois não se pode ultrapassar as vagas estabelecidas no início de cada ano letivo. Outro indicador que deve ser acompanhado pela gestão é o de horas de trabalho voluntário dentro da unidade, protagonizado por conselheiros da unidade e pessoas físicas que desenvolvem atividades com os professores em jornadas pedagógicas e fórum de boas práticas do colégio. Também é importante o indicador de liderança e voluntariado, viabilizado pela forma como os professores trabalham com os alunos, capacitando líderes desde os primeiros anos com projetos de líderes e representantes de turma, além de ações de voluntariado.

Na perspectiva econômico-financeira, destaca-se a intenção de a ACM-RS assegurar os recursos financeiros necessários para sua operação, garantido a sustentabilidade da instituição. Essa perspectiva deve ter atenção do gestor da escola, já que se trata de uma das áreas de negócio. A sustentabilidade econômica do colégio depende da quantidade de alunos, dessa forma é importante a retenção dos alunos, evitando a evasão escolar, assim como a captação de alunos novos. Outro indicador relevante é o de investimento em infraestrutura, pois a escola deve todos os anos garantir sua manutenção e propor inovações para sua evolução. Nas escolas de ensino privado tem aumentado a inadimplência devido à instabilidade econômica pela qual as famílias vêm passando; dessa forma, a gestão deve buscar estratégias para chegar à meta de uma baixa inadimplência. A despesa com RH no colégio é a mais significativa dentro de suas despesas mensais, assim é importante seu acompanhamento.

Na perspectiva de cliente e mercado, busca-se garantir a excelência nos produtos e serviços oferecidos, fortalecendo a imagem institucional. Essa perspectiva inclui indicadores como novos produtos e serviços implantados. No colégio, os novos produtos são limitados, já que o principal produto é a oferta do ensino na educação básica, fortemente regulada. Ainda nessa perspectiva, está presente a satisfação do cliente e a avaliação da imagem, que devem ser acompanhadas através de pesquisas de satisfação. No colégio, isso é feito por trimestre, dessa forma a gestão pode verificar e atuar caso o índice de satisfação dos clientes esteja menor do que o esperado.

A perspectiva dos processos visa ao aprimoramento da gestão estratégica com foco na padronização e melhoria contínua. Dessa forma, cabe monitorar as não conformidades encontradas, buscando diminuí-las, garantindo processos pedagógicos e administrativos ágeis e eficientes.

A perspectiva de capacitação e desenvolvimento busca manter uma força de trabalho competente e comprometida, tendo como indicadores horas de formação aos professores e equipe educacional, qualificação, comprometimento da força de trabalho e satisfação dos colaboradores. Para melhor qualidade do trabalho oferecido no colégio, a gestão deve ter em seu monitoramento a constante formação de professores e equipe de trabalho. O mesmo se aplica ao indicador rotatividade, importante de ser acompanhado pelo gestor de forma a evitar trocas de colaboradores com muita frequência, assim mantendo profissionais capacitados e identificados com a instituição. O colégio tem essa preocupação em capacitar os professores através de jornadas pedagógicas, fórum de boas práticas, entre outras formações, diminuindo a rotatividade, um importante indicador de gestão do Colégio ACM.

Buscando compilar as informações do planejamento quinquenal, elaboramos o Quadro 4 com os temas mais importantes e possíveis indicadores.

Quadro 4 - Temas e possíveis indicadores de acordo com a análise feita no planejamento quinquenal da ACM-RS

Temas importantes retirados da análise do Planejamento Quinquenal	Possíveis indicadores
Resultado	Percentual de inadimplência; Número de alunos; Despesas com RH.
Satisfação do cliente	Satisfação dos responsáveis; Satisfação dos alunos.
Processos padronizados	Percentual de processos padronizados; Percentual de não conformidade.
Capacitação de colaboradores	Horas de treinamento.
Clima organizacional	Índice de rotatividade; Satisfação dos colaboradores.
Identidade acemista	Número de campanhas solidárias; Número de atividades conduzidas por voluntários; Número de bolsas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

O monitoramento da gestão deve contemplar os resultados obtidos, considerando os indicadores, identificando os motivos de eventuais insucessos,

visando à definição de novas estratégias. No planejamento estratégico quinquenal da ACM-RS, como procurou mostrar-se até aqui, é possível identificar importantes indicadores que devem estar em constante monitoramento pela gestão do Colégio ACM.

Outro documento que analisamos nesta coleta de informações para o painel de indicadores é o Projeto Político-Pedagógico (PPP). O documento em vigor é uma atualização feita em 2020 do documento elaborado em 1996. O PPP do Colégio “leva em conta a história de sua comunidade escolar e cultural não só para garantir uma trajetória formativa de sucesso para os estudantes, mas para cumprir seu compromisso com a sociedade”. (ACM-RS, 2020).

O Projeto Político-Pedagógico do Colégio ACM comunica primeiramente a história da ACM e sua contextualização, assim como os objetivos do trabalho realizado no colégio.

- I. Possibilitar a evolução do ser humano e sua relação com diferentes culturas e raças numa visão global;
- II. Desenvolver o pensamento sistêmico, crítico e ecológico;
- III. Promover uma educação para a vida, através do conhecimento, habilidades e competências;
- IV. Incentivar a pesquisa científica, visando o aprimoramento da educação;
- V. Desenvolver atividades que estimulem o diálogo, a empatia, o trabalho em equipe e a construção de conhecimentos na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio;
- VI. Trabalhar para a construção de uma comunidade mais solidária e fraterna;
- VII. Desenvolver sua capacidade de liderança, e usá-la responsavelmente a serviço da coletividade;
- VIII. Proporcionar às crianças, jovens e adultos a possibilidade de vivenciar princípios de justiça, responsabilidade, honestidade, respeito, cooperação e solidariedade (ACM-RS, 2020, p. 9).

Observam-se alguns objetivos semelhantes aos do Planejamento Quinquenal ACM-RS. Alguns deles podem servir de referência para compor os indicadores que deverão ser acompanhados pela gestão do colégio, como, por exemplo, “IV. Incentivar a pesquisa científica, visando o aprimoramento da educação”. Esse item pode ser contemplado por um indicador, pois trata-se de um tema relevante para o âmbito escolar. Estando presente no painel de monitoramento do gestor de escola, permite que ele verifique o real estado de um problema, percebendo aspectos críticos.

Dentro das concepções apresentadas no PPP, o colégio é apontado como um ambiente comprometido com práticas educativas que contemplam aprendizagens essenciais para a formação de pessoas capazes de exercer seus direitos e deveres. A escola configura-se como um espaço privilegiado que contribui com a “autonomia

da pessoa humana, com a compreensão de uma sociedade que prioriza os direitos dos cidadãos que buscam a liberdade, a fraternidade, a solidariedade, a justiça, o respeito às diferenças e a democracia participativa” (ACM-RS, 2020).

Outro tema relevante apresentado no PPP é o da inclusão, aspecto que deve ser monitorado para a promoção de uma educação de qualidade para todos. “A instituição defende um processo educativo em que todos são vistos como sujeitos ativos que desenvolvem competências e habilidades no âmbito de suas potencialidades.” (ACM-RS, 2020). Dessa forma, a gestão deve acompanhar o trabalho desenvolvido, mensurando se as ferramentas utilizadas estão mostrando resultados e atendendo alunos com necessidades educativas especiais. O gestor deve acompanhar as leis e diretrizes da educação inclusiva, que indicam número de alunos por turma, adaptação curricular individualizada, formação dos profissionais, infraestrutura e materiais adaptados, garantindo a inclusão escolar dos alunos com necessidades educativas especiais.

Conforme o PPP, a escola deve oferecer aos docentes um processo sistemático de formação pensando na qualidade do ensino. Nesse sentido, os professores participam de palestras sobre diversas temáticas, que irão qualificá-los para sua atuação com os alunos. O PPP também menciona a Jornada Pedagógica, que tem o objetivo de estimular questionamentos que motivem a pesquisa, fazendo com que os professores alcancem novos patamares do ser, do fazer e do conhecer. Como mencionado no documento do planejamento estratégico quinquenal da ACM-RS, deve estar no monitoramento do gestor de escola a constante formação dos professores. Assim, ao encontro do que foi analisado no planejamento estratégico quinquenal, é importante a constante formação do profissional.

No Quadro 5 são apontados os principais temas abordados no Projeto Político-Pedagógico do Colégio ACM, a fim de visualizar prováveis indicadores que poderiam compor um painel de indicadores.

Quadro 5 - Temas abordados no Projeto Político-Pedagógico

Temas importantes do Projeto Político-Pedagógico	Aspectos que contemplam o tema
Processos para o fortalecimento dos valores humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Visão global de mundo ● Responsabilidade social ● Desenvolvimento da liderança ● Desenvolvimento do pensamento crítico e ecológico ● Trabalho em equipe

Ensino de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivo à pesquisa ● Educação para a vida ● Conhecimento por competências e habilidades ● Materiais didáticos qualificados
Qualificação dos processos educativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Reavaliação dos processos
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ● Melhorias para a prática esportiva
Formação docente	<ul style="list-style-type: none"> ● Jornadas pedagógicas ● Palestras ● Capacitações e treinamentos.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

No Quadro 5, são apresentados temas que têm potencial para serem acompanhados pelo gestor de escola, contemplando ações importantes do Colégio ACM. Portanto, os documentos analisados, Planejamento Estratégico da ACM-RS e o Projeto Político-Pedagógico do Colégio ACM, nos permitem identificar alguns potenciais indicadores para comporem o painel de monitoramento da gestão da escola.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Visando garantir a eficácia procedimental do estudo de caso, formulou-se um roteiro de entrevista com questões significativas. Buscou-se, durante as entrevistas, seguir a recomendação de não ficar preso às suas próprias convicções, mas buscar a imparcialidade e conduzindo-se a pesquisa de modo ético (YIN, 2015). Da mesma forma, as questões foram elaboradas de acordo com o interesse da pesquisa. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas no formato online, respeitando os protocolos sanitários adotados em função do momento de pandemia da Covid-19.

Inicialmente foram escolhidos dez entrevistados da instituição ACM-RS e do Colégio ACM, porém, devido à substituição de gestores no setor de *Marketing* e os novos colaboradores ainda não estarem familiarizados com o contexto institucional, foi necessária a modificação desse número de entrevistados, passando a ser de oito. Após a transcrição de todas as entrevistas, realizou-se a análise buscando identificar quais indicadores devem estar, conforme os sujeitos da pesquisa, no painel para monitoramento da gestão do colégio.

Entre as perguntas feitas aos entrevistados, foi questionado sobre quais são as formas de controle utilizadas para verificação do cumprimento das metas do colégio. Como resposta, tivemos desde planilhas de acompanhamento no Excel, pastas em

arquivos impressos que ficam em armários, como também o *Software Strategic Adviser* – S.A. Este último é alimentado pelos gestores responsáveis pelas unidades da ACM, contendo a situação das unidades e apresentado todo mês ao secretário geral.

Respondendo a outra questão da entrevista, fica evidenciado que todos os entrevistados, de alguma forma, fazem o monitoramento e acompanham as metas do colégio, efetuando um diagnóstico sobre o desempenho da sua área de trabalho.

Nas respostas dos entrevistados, ficou evidenciado que a maioria tem conhecimento do Planejamento Estratégico quinquenal da instituição. Através de reuniões institucionais, os colaboradores foram convidados a participar das reuniões de elaboração do Planejamento Quinquenal (2017-2021), mas nem todos fizeram parte desse processo. O novo planejamento será de três anos, e novamente os colaboradores foram convidados para participar de sua elaboração, que entrará em vigor em 2022. Dessa forma, os entrevistados mostraram ter conhecimento da missão, visão e dos valores institucionais da ACM-RS, relatando os indicadores que monitoram cotidianamente e os indicadores que acreditam ser importantes para o acompanhamento da gestão do colégio.

O Quadro 6 mostra a análise de indicadores mencionados pelos entrevistados, como o acompanhamento dentro de sua área de atuação e sugestões de indicadores considerados relevantes e com abrangência para toda a escola.

Quadro 6 - Análise de indicadores mencionados nas entrevistas

Cargo na organização	Indicadores acompanhados pela área de atuação do entrevistado	Sugestão de indicadores que devem ser acompanhados pela gestão do colégio	Forma de disponibilização da informação
Psicopedagoga	Acolhimento; Qualidade no atendimento	Inclusão	Planilha Excel
Secretaria	Atendimento; Número de alunos; Número de turmas; Alunos com necessidades educativas especiais	Número de alunos; Número de turmas; Receita; Alunos com necessidades educativas especiais.	<i>Software Strategic Adviser - SA</i>
Orientadora Educacional	Trabalho integral do aluno: Corpo, alma e mente; Ações; Projetos; Competências e habilidades dos alunos.	Projetos Futuros; Processo de ensino-aprendizagem; Infraestrutura; Corpo docente; Colaboradores.	Pastas físicas e Gvdasa
Assessora de Ensino	Identidade da instituição; Transparência.	Missão, visão e valores; Trabalho voluntário; Reconhecimento no mercado; Captação de alunos; Educação de qualidade; Financeiro; Colaborador;	<i>Software Strategic Adviser - SA</i>

		Cliente.	
Assistente de Direção	Controle de despesa de pessoal; Inadimplência; Adimplência; Recuperação da cobrança.	Financeiro; Controle das despesas; Inadimplência; Recuperação da cobrança; Faturamento; Resultado; Orçamento.	<i>Software Strategic Adviser - SA Gvdasa</i>
Presidente da ACM	Espírito de equipe; Tratamento solidário e humanizado; Solidariedade; Liderança; Preparação para vestibular; Empreendedorismo; Ofertas de atividades no contraturno; Estímulo à prática de exercícios físicos.	Sustentabilidade; Agentes transformadores da sociedade; Número de alunos matriculados; Satisfação do cliente; Satisfação dos alunos; Evasão escolar; Qualidade do ensino; Retenção de alunos.	
Secretário Geral	Impacto econômico e social; Sustentabilidade econômica; Sinergia, encantamento e entusiasmo.	Quantidade de alunos; Desenvolvimento cognitivo do aluno; Satisfação dos pais; Fidelização; Satisfação de colaboradores; Necessidades das turmas.	<i>Software Strategic Adviser - SA</i>
Gerente Administrativo	Atendimento interno; Formação da liderança; Imagem da escola; Atualização do recursos de Tecnologia da Informação Comprometimento de trabalho.	Número de alunos; Folha de pagamento; Faltas e acidente de trabalho; Horas extras - substituições; Rotatividade; Retenção de alunos; Inadimplência; Colaboradores; Comunicação interna e externa; Qualidade no ensino; Imagem da ACM; Satisfação do cliente.	<i>Software Strategic Adviser - SA</i>

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

No Quadro 6, apresenta-se uma síntese da análise de todas as entrevistas. Pode-se perceber, na fala dos entrevistados, que nem tudo que foi apresentado como indicador realmente é um indicador, como, por exemplo, o item “Tratamento solidário e humanizado”, que aborda tema relevante, sem, porém, constituir-se em um indicador. Em alguns casos, trata-se de objetivos e temas que podem compor indicadores tanto da área de atuação do entrevistado como de indicadores a serem acompanhados pela direção da escola. O Quadro 6 mostra ainda qual a fonte de informação que atualmente é utilizada pelo entrevistado para acompanhamento.

Na etapa seguinte da análise, foram confrontados todos os indicadores citados pelos entrevistados como importantes no monitoramento da gestão, podendo identificar-se quantas vezes apareceu cada indicação, conforme evidencia o Quadro 7.

Quadro 7 - Aspectos mais citados nas entrevistas como sugestões para o acompanhamento da gestão do Colégio ACM

Aspectos citados pelos entrevistados	Menções
Satisfação do cliente	6
Número de alunos matriculados	5
Retenção de alunos (fidelização)	4
Educação de qualidade	4
Satisfação dos colaboradores	4
Resultado	3
Missão, Visão e Valores	3
Identidade e imagem acemista	3

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Nos aspectos listados, a satisfação do cliente é o mais mencionado nas entrevistas. Sobre esse indicador, assim se manifesta o entrevistado A:

O principal objetivo estratégico da minha área de atuação é a qualidade do atendimento que eu faço com os alunos. Procuo sempre dar o melhor de mim para eles, pois acho que é o momento que eles necessitam de todo carinho, de toda atenção e de todo acolhimento.

O mesmo entrevistado complementa: “É através do meu trabalho, que eu faço com muito amor, que eu vejo o reflexo. Através dos retornos/*feedbacks* positivos das famílias e dos alunos.” A satisfação do aluno é importante fator para a retenção de alunos e a boa imagem do colégio. Essa visão vai ao encontro do que diz o entrevistado B:

Precisamos atender muito bem tanto os pais quanto os alunos, assim como o pessoal de fora, que também é o nosso público, sempre com ética, com o verdadeiro desenvolvimento que todas as pessoas têm de características pessoais, honestidade... É isso o que eu vejo da ACM.

Dessa forma o gestor deve estar munido de informações, que podem vir de pesquisas de satisfação, por exemplo, para identificar possíveis insatisfações e agir junto a sua equipe para que esse indicador esteja positivo.

O segundo aspecto evidenciado nas entrevistas é o número de alunos, sendo essa a maior receita do colégio, importante para sua sustentabilidade econômica. A esse respeito, afirma o entrevistado B:

Eu acho que em primeiro lugar é o número de alunos. Primeira coisa, em tudo. Claro que a gente tem que pensar em tudo, em ter um bom atendimento, em atender bem os alunos com necessidades especiais, mas, do contrário, a gente trabalha com número, é a primeira coisa.

Assim, o número de matriculados deve ser monitorado frequentemente pelos gestores. Para esse indicador, a gestão do colégio, todo ano, estabelece uma meta, considerando diversos fatores e as estratégias para que a meta seja alcançada.

Em quatro falas das entrevistas aparece a satisfação dos colaboradores como um indicador importante, o que envolve a manutenção de um ambiente saudável. Aparece aqui também o tema da educação de qualidade, sendo esse o foco principal de entrega do colégio para sua comunidade; assim, deve de alguma forma ser acompanhado pelo gestor escolar.

Aparecem no PPP outros temas relevantes como a retenção e fidelização do cliente, que, na maioria das vezes, é resultado do trabalho realizado durante o ano letivo, porém é necessário buscar novas estratégias para manter os alunos no colégio e obter novos alunos, resultando em um aumento do número de estudantes e maior receita para o colégio.

A identificação com a instituição tem sido um aliado, pois muitas famílias têm membros que estudaram na ACM e hoje trazem seus filhos. Muitos responsáveis ressaltam a importância dos valores, e assim se sentem felizes de terem seus filhos estudando no Colégio ACM. Na fala de três entrevistados aparece a identidade acemista, que considera os valores, missão e visão institucional, os pilares que trabalham o corpo, alma e mente, mais do que conteúdo, conectado com a formação integral dos alunos.

Buscando as convergências encontradas nas entrevistas, foi feito um agrupamento por temas semelhantes, apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Sugestões de indicadores agrupados por proximidade temática

Macrotemas	Refinamento dos aspectos citados pelos entrevistados
Identidade acemista	Identidade acemista e imagem da ACM, missão, visão e valores, trabalho voluntário, sustentabilidade, liderança.
Orçamento, receita e despesa	Número de alunos matriculados, número de turmas, captação de alunos, controle de despesas, folha de pagamento, inadimplência.
Ensino	Educação de qualidade, inclusão (Alunos NEE).
Colaboradores	Satisfação dos colaboradores, rotatividade, faltas e acidentes de trabalho.
Cliente	Satisfação do cliente, retenção de alunos (fidelização), evasão escolar, reconhecimento do mercado.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

No Quadro 8, como decorrência do refinamento apresentado, temos cinco importantes temas que devem ser acompanhados pelos gestores de escola, de acordo com os entrevistados nesta pesquisa.

Os indicadores sugeridos, em sua maioria, aparecem na análise feita no planejamento quinquenal da ACM-RS e no Projeto Político-Pedagógico, além de aparecerem em diversas falas durante as entrevistas. Para melhor visualização, o Quadro 9 apresenta uma sugestão dos indicadores encontrados, agrupados em categorias de temas similares. O Quadro também indica qual o indicador que se propõe que seja acompanhado pelo gestor, dentro das perspectivas do BSC. Relacionando com o planejamento quinquenal da instituição ACM-RS, o quadro foi elaborado de acordo com as perspectivas do BSC, conforme Kaplan e Norton (1997), porém a ACM-RS faz uma adequação nas perspectivas para suprir as necessidades da instituição; dessa forma, mantemos o formato institucional.

Quadro 9 - Sugestão de painel de indicadores para gestão do colégio ACM

Perspectivas do BSC	Macrotema	Tema	Indicador	Setor responsável	Periodicidade do monitoramento
Sociedade	Identidade Acemista	Campanhas de solidariedade	Nº de campanhas realizadas	Serviço de orientação Educacional	Trimestral
		Atividades voluntárias	Nº de atividades voluntárias realizadas	Secretária da direção	Semestral
		Formação de líderes	Nº de alunos formados	Serviço de orientação Educacional	Semestral
Econômico-Financeiro	Resultado	Inadimplência	Percentual de inadimplência	Contas a receber	Mensal
		Número de alunos	Número de novos alunos (matrículas)	Secretária	Mensal
			Número total de alunos	Secretária	Mensal
		Despesas com RH	Percentual de despesas com RH sobre o total de despesas	Financeiro	Mensal
Cliente e mercado	Cliente	Satisfação do Responsável	Percentual de satisfação do responsável	Comunicação	Trimestral
		Satisfação do aluno	Percentual de satisfação do aluno	Comunicação	Trimestral
	Ensino	Ranking na avaliação sistemática SAS	Posição no ranking nacional	Assessoria de Ensino	Anual
		Pesquisa Científica	Número de alunos participantes em amostras científicas	Assessoria de Ensino	Semestral

Processos	Processos padronizados	Não conformidades encontradas	Percentual de conformidades solucionadas	Secretária da Direção	Mensal
		Descrição dos processos	Número de processos padronizados	Secretária da Direção	Semestral
Capacitação e Desenvolvimento	Colaboradores	Capacitações	Número de formações realizadas	Assessoria de Ensino	Trimestral
		Rotatividade	Percentual de rotatividade	Recursos Humanos	Mensal
		Satisfação	Percentual de satisfação dos colaboradores	Recursos Humanos	Semestral

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Na proposição de indicadores, seguimos as mesmas perspectivas do BSC elaborado para o planejamento estratégico quinquenal da ACM-RS. Dessa forma, a primeira perspectiva a aparecer é a Sociedade, que, para a ACM-RS, deve ser a primeira perspectiva a ser contemplada, pois vai ao encontro da missão institucional de “ser agente na transformação da sociedade de acordo com a mensagem cristã” (ACM, 2016c). Assim, como macrotema, propõe-se que seja contemplada a identidade acemista, buscando realizar projetos de desenvolvimento social com qualidade e sustentabilidade, assim como promover o movimento acemista, fortalecendo o voluntariado e a liderança. Para acompanhamento do gestor, o painel de indicadores deve incluir o monitoramento do número de campanhas realizadas, o número de atividades voluntárias realizadas e o número de alunos com formação de liderança.

O painel de indicadores deverá seguir com sua segunda perspectiva, a econômico-financeira, buscando assegurar recursos, e a sustentabilidade financeira do colégio. Assim, deve ter como macrotema o resultado. Para isso, a gestão da escola deve monitorar prioritariamente a quantidade de alunos, sendo essa a maior receita do colégio, as despesas com recursos humanos e a inadimplência.

A terceira perspectiva do BSC do Colégio ACM contempla o cliente e o mercado, buscando excelência nos produtos e serviços educacionais oferecidos, fortalecendo a imagem do colégio. Essa perspectiva contempla os temas cliente e ensino. O tema do cliente será mensurado considerando a satisfação dos alunos e de seus responsáveis. Já a perspectiva do ensino é contemplada pelo *ranking* de avaliações sistemáticas e pelo número de participantes em competições de pesquisas científicas. A quarta perspectiva do painel de indicadores é a de padronização e melhoria contínua de processos e infraestrutura oferecida pelo colégio, buscando-se,

assim, aumentar o percentual de não conformidades solucionadas e a quantidade de processos padronizados.

Para que esse painel de indicadores tenha uma boa eficácia para o Colégio ACM, é importante a quinta perspectiva, de capacitação e desenvolvimento, que está a serviço do objetivo de manter uma força de trabalho competente e comprometida. Os indicadores correspondentes são o número de formações realizadas, o percentual de rotatividade e a satisfação dos colaboradores.

O painel de indicadores abrange diferentes setores do colégio, e contará com seus colaboradores para o alimentarem com as informações de acordo com a periodicidade estabelecida no painel. Assim, será possível o acompanhamento do gestor de forma mais ampla, permitindo-lhe mais facilmente observar quando algum indicador não está de acordo com o esperado pela gestão. O painel de indicadores permite que o gestor possa monitorar elementos importantes para que o colégio se mantenha e ofereça uma boa entrega para a comunidade escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como tema a gestão estratégica de indicadores no Colégio ACM, e seu objetivo geral visava desenvolver um painel de indicadores estratégicos, como forma de apoiar a gestão a acompanhar e desenvolver, com maior qualidade, os processos internos e controlar sua sustentabilidade econômico-financeira, a fim de cumprir sua missão institucional.

Outro ponto importante é garantir que a gestão tenha um papel estratégico dentro da instituição e que não tenha seu tempo imerso em questões operacionais, impedindo a visão mais ampla sobre os problemas do colégio. Diante do contexto de concorrência acirrada que atualmente enfrentam as escolas, o gestor de uma organização educacional precisa garantir a compatibilidade entre a finalidade de promover uma educação de qualidade e a necessidade de garantir a sustentabilidade econômico-financeira da instituição.

Dessa forma, precisávamos identificar quais eram os indicadores mais importantes que a gestão do Colégio ACM deveria monitorar sistematicamente, visando produzir melhorias reais para a instituição. Assim, a investigação adotou um paradigma qualitativo, tratando sobre a organização dentro do seu próprio contexto e captando o que é mais significativo para os colaboradores da instituição. Foram investigados quais os indicadores mais relevantes na percepção dos gestores do Colégio ACM e da mantenedora ACM-RS. A investigação também mapeou os indicadores de gestão existentes na instituição e selecionou os mais relevantes para compor o painel de indicadores específicos para o Colégio ACM. Assim, foi possível identificar quais os indicadores mais importantes que devem compor o painel de indicadores do colégio, atingindo-se com êxito o objetivo geral deste estudo.

Um dos objetivos específicos era o de identificar quais os indicadores estratégicos mais relevantes para a escola na percepção dos gestores do Colégio ACM e da sua mantenedora. Para chegar a esse objetivo, foi utilizada como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada. Inicialmente seriam entrevistados dez gestores, porém foram entrevistados somente oito, pela troca dos responsáveis de dois cargos, não tendo os novos gestores conhecimento suficiente sobre o assunto para participar da entrevista. Porém, os oito gestores entrevistados possuem conhecimentos necessários sobre a organização institucional, estando eles em importantes setores da ACM-RS e do Colégio ACM. Outro aspecto relevante é que as entrevistas foram gravadas e realizadas no formato *online* devido à pandemia

causada pela Covid-19. O ideal é que fossem presenciais, mas houve essa limitação; de qualquer forma, foi possível realizar a coleta de dados.

O que se percebeu como negativo nas entrevistas é que nem todos têm a clareza do significado do que são indicadores. Ao verificar como os colaboradores acompanhavam seus indicadores e quais os indicadores a gestão do colégio deveria acompanhar, observou-se que muitos dos indicadores relatados nas entrevistas não eram realmente indicadores e sim assuntos, que também foram relevantes e incluídos aos indicadores. A compreensão de todos sobre o que realmente é um indicador é importante para o preenchimento adequado do painel, permitindo que o gestor tenha de forma atualizada os indicadores mais relevantes para a escola.

Porém, os temas sugeridos pelos gestores foram considerados, sendo os mais relevantes transformados em indicadores. Assim, será importante viabilizar aos colaboradores da área administrativa do colégio o acesso ao sistema que já está sendo utilizado pela instituição ACM-RS, o *Software Strategic Adviser* (S.A.), para que alimentem com as informações necessárias o painel de indicadores. Para isso, propõe-se uma formação para que tenham o conhecimento de como utilizar o sistema que será usado e o que cada um deverá alimentar, buscando estar sempre com os dados relativos ao seu indicador atualizados. Semestralmente é importante um seminário para compartilhamento das informações e a percepção sobre a evolução dos dados entre a equipe administrativa e a gestão escolar.

Outro objetivo específico foi o de mapear os indicadores de gestão existentes na instituição ACM-RS e selecionar os mais relevantes para compor o painel de indicadores específico para o Colégio ACM. Para esse objetivo foi utilizada a análise de documentos norteadores. Tivemos acesso aos principais documentos, como o Projeto Político-Pedagógico do Colégio ACM e o Planejamento Quinquenal da ACM-RS, que abrange todas as áreas de negócio e de desenvolvimento social da instituição. Dessa forma, foi possível mapear os principais indicadores que devem ser monitorados pela gestão do colégio.

O documento do Planejamento Quinquenal da ACM-RS visa estabelecer os caminhos estratégicos da instituição ACM-RS como um todo, abrangendo todas as áreas de negócio em seu planejamento. Já o Projeto Político-Pedagógico rege o Colégio ACM, visando seu papel socioeducativo, cultural, político, ambiental, evidenciando sua proposta pedagógica. Assim, os documentos analisados se complementaram e trouxeram relevantes indicadores para compor o painel.

O gestor de uma organização educacional precisa garantir que a operação de desenvolver e promover a educação seja sustentável. Para isso, deve usar como balizador a missão de sua instituição, de forma que consiga atender, enquanto organização, sua razão de existir, observando tanto o processo pedagógico quanto o processo de negócio. Para atender a essa demanda da gestão do colégio, colocou-se atenção nos aspectos de monitoramento estratégico da instituição através de um painel de indicadores.

A gestão do colégio é feita especialmente pela Direção, sendo essa nossa atuação atualmente, o que possibilita garantir o uso futuro do painel de indicadores no Colégio ACM. O painel deverá ser implementado no segundo semestre de 2022, com as etapas necessárias. Os indicadores serão organizados por setor e seus responsáveis com os devidos prazos, no painel de indicadores no sistema S.A., já utilizado pela ACM-RS. Pretende-se primeiramente organizar um seminário de apresentação e orientação da estrutura do painel e acesso aos responsáveis pelo preenchimento. Após essa organização com a equipe do colégio, o painel de indicadores deverá ser incorporado ao manual de processos do colégio, fazendo desse procedimento uma maneira natural de acompanhamento dos indicadores da gestão. Pretende-se, a cada semestre, apresentar os resultados acompanhando seu progresso. Acredita-se que esse processo será também motivador para o preenchimento e trará melhores resultados para o colégio.

Como base para trabalhar o problema de pesquisa, foram realizadas reflexões a partir de questões vinculadas à gestão estratégica. No que tange aos sistemas de gestão da estratégia, aprofundou-se o tema utilizando o *Balanced Scorecard*, que foi a base do painel de indicadores, tendo em vista sua versatilidade para medir, além de indicadores financeiros, outras dimensões do funcionamento da organização, por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizado de acordo com as perspectivas de sociedade, clientes e mercado, processos internos, capacitação e desenvolvimento. Na ACM-RS, também se utiliza a base do BSC para o planejamento estratégico. Com essa base consolidada, a sistematização dos indicadores estratégicos foi realizada a partir dos indicadores encontrados nos dados coletados nas entrevistas e documentos.

Primeiramente, os indicadores foram organizados de acordo com as perspectivas do BSC utilizadas pela ACM-RS. Dessa forma, na perspectiva “sociedade”, ficou como macrotema a Identidade Acemista; na perspectiva

“econômico-financeira”, ficou como macrotema o Resultado; já na perspectiva “cliente e mercado”, ficou como macrotema o Foco no Cliente e no Ensino; na perspectiva de “processos” ficaram os Processos Padronizados; e na perspectiva “capacitação e desenvolvimento”, ficaram como macrotema os Colaboradores. Além das perspectivas e macrotemas, o painel também contempla temas e indicadores que devem ficar no radar do gestor e da equipe do colégio, pois cada um tem o seu setor de responsabilidade de preenchimento e a periodicidade com que os indicadores devem ser preenchidos.

Encontramos, para o painel, 16 indicadores relevantes que entendemos que devem ter o monitoramento periódico por parte da gestão do Colégio ACM. Acreditamos que, ao monitorar cada um dos indicadores detalhados na proposta de intervenção, a gestão do Colégio ACM terá uma visão abrangente dos principais aspectos estratégicos a serem acompanhados rotineiramente pelos seus colaboradores, considerando a realidade do colégio, sendo ela uma escola privada da educação básica. Podemos citar, por exemplo, a importância do indicador de retenção, que monitora o índice de evasão do colégio, apoiando a gestão a tomar medidas e decisões para a sustentabilidade da instituição. Importante revisar o painel de indicadores todo ano, atualizando-o conforme o contexto da instituição ACM-RS.

A direção da escola deve gerir os processos educacionais de forma ampla a fim de conseguir se dedicar ao todo da organização. No colégio, até o momento em que esta pesquisa foi desenvolvida, dedicava-se muito tempo para a gestão de atividades operacionais, resolvendo-se problemas imediatos, quando se deveria estar acompanhando, de forma mais focada, as dimensões mais estratégicas da instituição para prevenir problemas futuros, aproveitando as oportunidades, sempre buscando qualidade na educação e a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

Esta pesquisa traz reflexões sobre a importância da gestão educacional, que envolve todos os processos do colégio, desde o setor administrativo, até o pedagógico, cabendo aos gestores otimizar os recursos da organização e aumentar a eficiência do ensino dentro da instituição. Para isso, a gestão deve contar com ferramentas adequadas para acompanhar os processos mais relevantes do colégio de forma estratégica. Dessa maneira, os indicadores devem fazer parte dos processos normais da instituição, seguindo a missão institucional, minimizando possíveis erros e auxiliando o gestor na tomada de decisões. Assim, pensa-se que, no campo de gestão escolar, os indicadores podem ser importantes direcionadores para a qualificação da

gestão das escolas. A profissionalização da gestão educacional, juntamente com o caráter de formação humana que deve ter a escola, pode permitir que as instituições educacionais prestem um melhor serviço para a comunidade e auxiliem no desenvolvimento da educação em nosso país.

REFERÊNCIAS

ACM-RS. **ACM no mundo**. Associação Cristã de Moços. Rio Grande do Sul, 2016a. Disponível em: <https://www.acm-rs.com.br/atividade/a-acm-no-mundo/> .Acesso em: 02 mar. 2021.

ACM-RS. **Colégio ACM**. Associação Cristã de Moços. Rio Grande do Sul, 2016b. Disponível em: <https://www.acm-rs.com.br/unidade/colégio-acm-centro/> .Acesso em: 01 mar. 2021.

ACM-RS. **Planejamento Quinquenal ACM RS 2017-2021**. Associação Cristã de Moços Rio Grande do Sul, 2016c.

AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2011.

ALMEIDA, Luana Costa; DALBEN, Adilson; FREITAS, Luiz Carlos de. O IDEB: Limites e Ilusões de uma Política Educacional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1153-1174, out.-dez. 2013.

ALVES, Carlos. A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Estratégia Empresarial: Um Estudo das Principais Abordagens a Partir de um Quadro de Referenciais Teóricos. **Rev. Universo Administração**, [S.l.], v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2016.

Anuário da Educação Básica 2021, referente a 2020. Disponível em: <https://www.moderna.com.br/anuario-educacao-basica/2021/financiamento.html>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Básica 2020**: notas estatísticas. Brasília: INEP, 2021.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bas_es_1ed.pdf acesso em: 28 de set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação; Secretária da Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1344_8-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf&Itemid=30192. Acesso em 15 set. 2021.

CAMILLIS, Patrícia Kinast de. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

COLÉGIO ACM. **Projeto Político Pedagógico colégio ACM**. Associação Cristão de Moços, Rio Grande do Sul, 2020.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha. BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

DIEHL, Carlos Alberto (Org). **Administração estratégica: gerenciando a competitividade organizacional**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2011.

FRANCISCHINI, Paulino G.; FRANCISCHINI, Andresa S. N. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 81-95. jun. 2001.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teorias e práticas**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIBANEO, José Carlos. **Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. Cadernos de Pesquisa**, v.46 n.159 p.38-62 jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ZDtGy4GVPJ5rNYZQfWyBPPb/?lang=pt>.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps da estratégia. *In*: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p. 7-21. jun./set. 1979.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. *In*: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SACCOL, Amarolinda Zanela (Org.). **Metodologia de pesquisa em administração: Uma abordagem prática**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

SOUZA, Alberto de Mello e. A Relevância dos Indicadores Educacionais para Educação Básica: informação e decisões. **Meta avaliação**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 153- 179, mai./ago. 2010. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/78>. Acesso em 01 mar. 2021.

TENÓRIO, Robinson. Introdução: A avaliação como pesquisa, gestão e ação social. *In*: TENÓRIO, Robinson; MACHADO, Cristiane; LOPES. Uaçai de Magalhães (Orgs.). **Indicadores da Educação Básica: Avaliação para uma gestão sustentável**. EDUFBA. Salvador, 2010.

TENÓRIO, Robinson; LOPES. Uaçai de Magalhães. Indicadores Educacionais em uso: alguns exemplos. *In*: TENÓRIO, Robinson; MACHADO, Cristiane; LOPES. Uaçai de Magalhães (Orgs.). **Indicadores da Educação Básica: Avaliação para uma gestão sustentável**. EDUFBA. Salvador, 2010.

VASCONCELOS, Flávio C. CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 40. n. 4. out./dez. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YMCA. **História da ACM**. Young Men's Christian Association. Federação Brasileira, 2013. Disponível em: <http://www.ymca.org.br/index.asp?pagina=historia>. Acesso em: 02 mar. 2021.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE

CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, _____, declaro estar ciente de que Rosângela Nascente Bortolini, mestranda da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, sob a orientação do Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus, realizará a pesquisa “Gestão Estratégica de Indicadores no Colégio ACM”, no período entre julho de 2021 e abril de 2022.

A referida pesquisa faz parte dos requisitos para a conclusão do programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e tem o objetivo de desenvolver, para o colégio ACM, um painel de indicadores de gestão que viabilize o monitoramento da sustentabilidade econômico-financeira da instituição e o cumprimento de sua missão.

A metodologia prevista consiste em desenvolver entrevistas com os gestores da instituição, bem como a avaliação de documentos, que oportunizarão dados e informações relevantes para a realização do objetivo da pesquisa.

A pesquisa será desenvolvida considerando todos os cuidados éticos previstos, em todas as suas fases, em especial os referentes à preservação da integridade dos dados e participantes, inclusive quanto à divulgação dos resultados em apresentação ou publicação com fins científicos ou educativos.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura, ainda, que serão garantidos o total sigilo e a confiabilidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na pesquisa com

seres humanos, conforme Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes ou da instituição.

Após ler e concordar com o referido acima, afirmo que esta instituição oferecerá condições para o desenvolvimento deste projeto. Conclusivamente, autorizo a execução da pesquisa.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2021.

Assinatura

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “Gestão Estratégica de Indicadores no Colégio ACM”, sob a responsabilidade da pesquisadora Rosângela Nascente Bortolini, mestranda do programa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, e orientada pelo Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus.

Esta pesquisa tem o objetivo de desenvolver, para o colégio ACM, um painel de indicadores de gestão que viabilize o monitoramento da sustentabilidade econômico-financeira da instituição e o cumprimento de sua missão..

A metodologia adotada para este estudo envolve a realização de uma entrevista, a qual será realizada pelo pesquisador com os atuais ocupantes de diferentes cargos de gestão. Através dessa escuta, você estará contribuindo para identificar quais os indicadores de gestão que efetivamente são relevantes para a instituição, contribuindo assim para a produção de informações qualificadas para a tomada de decisão.

Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação, e o sigilo será mantido. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes.

Para qualquer outra informação ou demais esclarecimentos, você poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (51) 99212-9654 ou pelo e-mail rbortolini@acm-rs.com.br.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____ fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e por que precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ser remunerado e que posso desistir a qualquer momento. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2021.

Assinatura do participante

Assinatura da pesquisadora responsável

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMISTRUTURADA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Data:

Local:

Entrevistador:

Entrevistado:

1. Os direcionadores estratégicos da ACM-RS, como missão, visão e valores, são considerados no exercício de sua função? Explique.
2. Como a ACM-RS pode saber se sua missão está sendo realizada?
3. Você acompanha a execução do planejamento estratégico da instituição?
4. Quais são os principais objetivos estratégicos da sua área de atuação?
5. Quais formas de controle são utilizadas para verificar o cumprimento das metas do Colégio?
6. Na sua opinião, você consegue monitorar suas metas estratégicas e efetuar um diagnóstico sobre o desempenho da sua área de trabalho? Explique.
7. Sua equipe conhece o planejamento de sua área e trabalha para bater as metas estabelecidas? Explique.
8. Quais os indicadores mais relevantes que devem ser monitorados pela gestão da escola?
9. Você gostaria de trazer mais alguma informação sobre o tema?