

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E METODOLOGIA BSC:

**UMA FERRAMENTA PARA
SUBSIDIAR A IMPLEMENTAÇÃO
DA BNCC NA ESCOLA PÚBLICA**

Cristina Favaron Tugas



RESUMO

O material a seguir é fruto do resultado da pesquisa científica apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional – da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação. Área de concentração: Formação de Professores e Gestores.

O curso prevê que, ao término da pesquisa, o aluno elabore dois produtos, quais sejam: o Trabalho Final de Curso, e um segundo produto, que se concretizará como elo entre a pesquisa, o objeto e o ambiente investigado.

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar as concepções dos gestores escolares sobre o processo de implementação da Base Nacional Comum Curricular na Rede Municipal de Ensino de São Bernardo do Campo – São Paulo. Para dar conta de tal empreitada, construiu-se uma pesquisa de cunho qualitativo, do tipo exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com seis diretores de escola com roteiro semiestruturado.

Os resultados mostram que os diretores são favoráveis à BNCC por entenderem que é necessário ter um documento para orientar a construção dos currículos, mas consideram a BNCC muito ampla, o que pode dificultar a revisão dos projetos pedagógicos das escolas. Outro aspecto identificado na pesquisa é que os professores não estão preparados para o desenvolvimento das competências gerais da BNCC, o que representará um desafio a mais para a gestão da escola.

Como produto, mediante às necessidades apresentadas após as entrevistas, foi proposto um roteiro para a elaboração de um planejamento estratégico, pautado em uma ferramenta de gestão denominada Balance Scorecard (BSC).

SUMÁRIO

1.	A implementação da BNCC no cotidiano escolar.....	5
2.	Questão motivadora do projeto e objetivo de pesquisa	6
3.	Planejamento estratégico e gestão escolar: uma relação possível	8
4.	Desafios da implementação do planejamento estratégico.....	11
5.	Planejamento estratégico na escola – PDCA	11
6.	Etapas do planejamento estratégico.....	15
6.1	Etapa 1 – Análise do cenário.....	16
6.2	Etapa 2 – Missão, Visão e Valores.....	17
6.3	Etapa 3 – Definição dos objetivos e metas I e II.....	18
6.4	Etapa 4 – Estabelecimento de plano de ação.....	21
6.5	Etapa 5 – Mensuração e acompanhamento dos resultados.....	23
7.	Considerações finais.....	21
8.	Referências.....	24

A IMPLEMENTAÇÃO DA BNCC NO COTIDIANO ESCOLAR

Em 2017 surge no País, uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC), cujo principal objetivo é garantir o direito de aprendizagens essenciais aos alunos da Educação Básica. O documento estabelece que todas as instituições de ensino, quer sejam públicas, quer sejam privadas, reformulem ou elaborem seus currículos, propostas pedagógicas, materiais didáticos, avaliações e, principalmente, os programas de formação continuada de professores, usando a BNCC.

Entende-se por BNCC como um [...] documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. Aplica-se à educação escolar, tal como a define o § 1º do Artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), e indica conhecimentos e competências que se espera que todos os estudantes desenvolvam ao longo da escolaridade. (BRASIL, 2017, p. 7).

Importante ressaltar que, além das aprendizagens essenciais, o documento estabelece conhecimentos, competências e habilidades como direitos a serem assimilados e desenvolvidos durante a escolaridade (BRASIL, 2017).

Com base no exposto, é imprescindível que a gestão escolar ocorra de modo mais descentralizado e democrático, de forma que a equipe desenvolva um trabalho alicerçado na coletividade, desenvolvendo um planejamento flexível permeado por ações positivas, reflexivas e inovadoras.

QUESTÃO MOTIVADORA DO PROJETO E OBJETIVO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa com diretores de escolas de ensino fundamental, anos iniciais, do Município de São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo buscando responder à seguinte indagação: os gestores das escolas públicas compreendem e validam os objetivos propostos na BNCC e sentem-se preparados para implementá-la junto ao corpo docente, em busca de assegurar o direito das aprendizagens essenciais, pensadas em todas as dimensões, de currículo, processo de avaliação, material didático e, principalmente, formação de professores?

Assim, o projeto desenvolvido teve como objetivo geral analisar as concepções dos gestores escolares sobre o processo de implementação da Base Nacional Comum Curricular na Rede Municipal de Ensino de São Bernardo do Campo – São Paulo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em termos mais específicos, buscou-se:

- a. Fazer um resgate histórico das políticas educacionais no período compreendido entre a Constituição Federal de 1988 e a BNCC 2017.
- b. Compreender o significado das competências gerais para a formação integral dos estudantes, conforme preconizado na BNCC.
- c. Identificar as contribuições da gestão escolar democrática e participativa para a efetividade da implementação da BNCC.
- d. Descrever a relevância do gestor escolar na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do currículo na perspectiva da BNCC.
- e. Elaborar um plano de ação formativo que vise a ampliar o conhecimento dos gestores escolares no que tange à formação pautada nas competências gerais da BNCC, de modo a ampliar as possibilidades de (re)construção do currículo e do PPP da escola junto ao corpo docente.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL

Durante a coleta de dados, fez-se a seguinte indagação aos diretores: Na sua atuação como diretor, o que falta para que possa garantir que a BNCC chegue até a sala de aula?

Percebeu-se que os gestores tinham algumas dificuldades que estavam atreladas a recursos humanos e materiais, mas algo que chamou a atenção foi a necessidade de formação docente com foco na implementação da BNCC.

Considerando as demandas dos gestores das escolas investigadas e as características do Planejamento Estratégico acredita-se que a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), criada por Kaplan e Norton em 1990 poderá auxiliá-los no processo.

O planejamento estratégico é entendido como um processo contínuo, que possibilita que a instituição mantenha o foco na essência de seu negócio, aproveite as oportunidades, se previna de ameaças e aprimore os processos de gestão.

O foco dessa prática é auxiliar os processos de gestão das escolas, por meio da disponibilização de ferramentas que facilitem a mensuração dos resultados e o controle das ações, visando a alcançar os objetivos estratégicos almejados. Além disso, essa prática visa a contribuir com a melhoria dos processos educacionais, garantindo a busca contínua pela qualidade do ensino.

A ideia de trazer um modelo de gestão estratégica aos diretores escolares e suas equipes de gestão surge da crença que boas ferramentas de gestão possam otimizar o tempo da equipe, permitindo que o diretor escolar foque suas práticas em questões pedagógicas, que muitas vezes acabam ficando em segundo plano.

Vamos falar mais sobre isso?



A aplicação do planejamento estratégico nas instituições de ensino é extremamente necessária, visto que para atender o compromisso ético de proporcionar formação de qualidade para os alunos, as escolas precisam ter um plano estruturado e bem desenvolvido, visando melhorar continuamente as ações realizadas.

Essa ferramenta de gestão possibilita a adoção de um método sistemático para a definição de objetivos, estratégias, metas e ações, que proporcionarão a melhoria dos resultados.

Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois acaba mexendo em todas as esferas educacionais tirando todos de sua zona de conformidade e acomodação.

Portanto, a gestão da qualidade não deve ser vista como mais um programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes.

DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A equipe gestora precisa estar preparada e ser a primeira a quebrar alguns paradigmas e aceitar sair da zona acomodação referente as suas práticas, mas não podem estar sozinhos para que consigam implantar a ferramenta de gestão, precisam de uma rede de profissionais dispostos a caminhar para a mesma direção.

Segundo Xavier (1995) algumas características essenciais devem ser consideradas para

- O comprometimento político dos dirigentes;
- A busca por alianças e parcerias (públicas e privadas);
- A valorização dos profissionais da educação;
- A gestão democrática;
- O fortalecimento e a modernização da gestão escolar;
- A racionalização e a produtividade do sistema educacional.

A implementação de um programa de gestão da qualidade na educação inicia com a adoção de metodologias de gestão que contemplem planejamento, execução, controle e ajustes, ou simplesmente PDCA.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PDCA

CICLO PDCA

Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita a estruturação das atividades das empresas, visando o estabelecimento e o alcance de objetivos.

A gestão pode ser feita por uma metodologia de quatro macroetapas: planejar, executar, controlar e estabelecer ações que possam corrigir os rumos e encaminhar para um novo ciclo.

Esse processo baseia-se no ciclo de melhoria contínua, denominado PDCA.



MELHORIA CONTINUA - PDCA

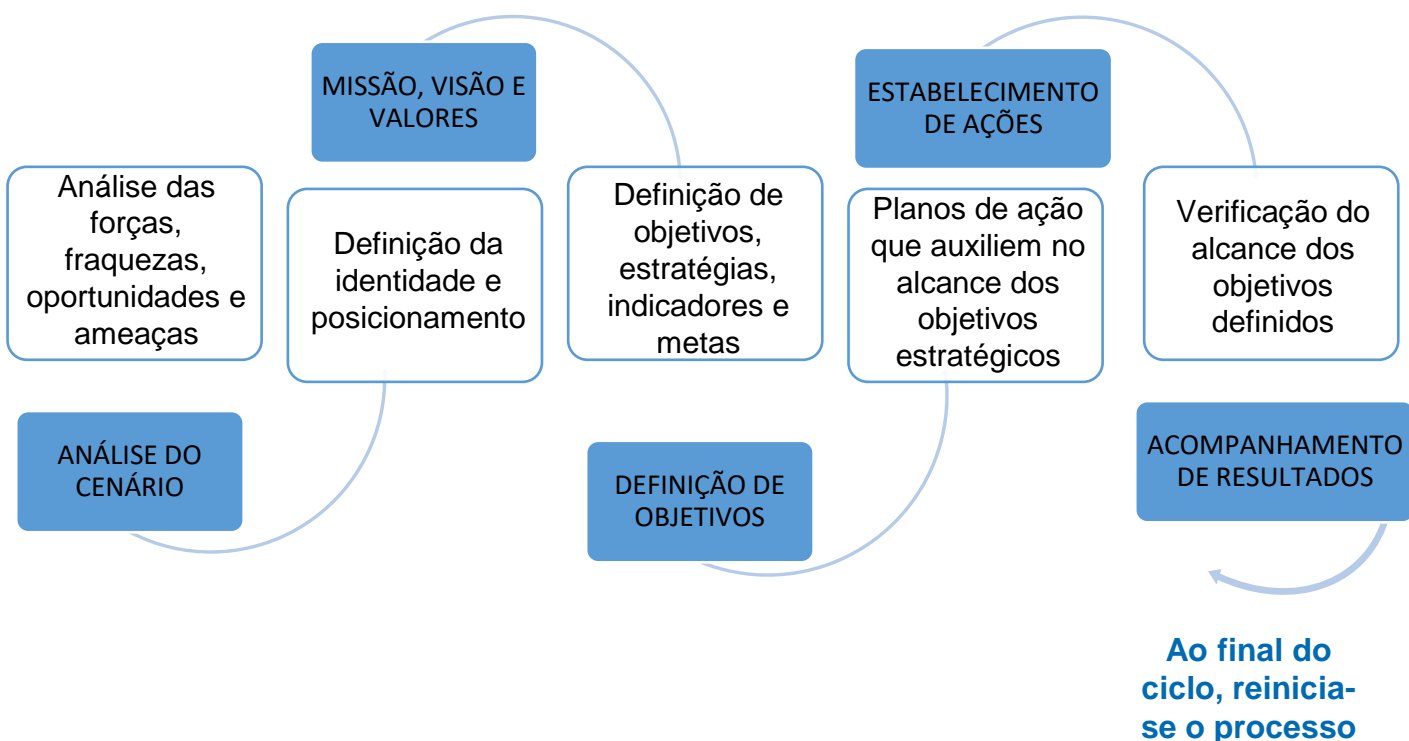
PDCA é uma ferramenta de gestão que visa promover a melhoria contínua dos processos por meio de um ciclo que contempla quatro ações: **planejamento, execução, checagem e ação.**

- **Planejamento (plan):** Deve ser elaborado um plano para alcançar os objetivos propostos, o qual deve ser desenvolvido com base nas diretrizes estratégicas da instituição. Um planejamento bem elaborado impede falhas e retrabalho.
- **Execução (do):** Após elaborar um planejamento abrangente, as ações definidas devem ser colocadas em prática, seguindo as diretrizes previstas. A fase da execução é subdividida em outras três etapas: treinamento de todos os envolvidos no projeto, realização das ações e levantamento de dados para posterior avaliação. Esta é a etapa mais importante do ciclo e deve ser bem acompanhada para não haja não conformidades.

- **Verificar (check):** Nessa etapa são identificados os resultados alcançados e os possíveis desvios após a execução do processo.
- **Ação (act):** Na última etapa do ciclo são definidas ações corretivas e de melhoria com base no que foi verificado, visando promover a correção e o aperfeiçoamento do processo.

ESTAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, porque é simples e integrador, e obriga a concentrar a mensagem no fundamental. Assim, a grande finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como é que a instituição irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.



ESTAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ETAPA 1

ANÁLISE DO CENÁRIO

A avaliação do cenário no qual a instituição de ensino está inserida é imprescindível, tendo em vista que a definição dos objetivos parte da compreensão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam o ambiente interno e externo da escola, permitindo a reflexão sobre os rumos a serem tomados.

Essa análise pode ser realizada por meio de diversas ferramentas gerenciais, sendo a Análise FOFA (também conhecida como Análise SWOT) uma das mais utilizadas:

- Forças e Fraquezas (questões relacionadas ao ambiente interno da escola).
- Oportunidades e Ameaças (fatores externos que possam gerar impactos para a escola).



ESTAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ETAPA 2

DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Essa etapa é essencial para a elaboração do planejamento estratégico e deve estar em consonância com a avaliação do cenário, tendo em vista que a missão, a visão e os valores são aspectos que irão definir a identidade e o posicionamento da escola, servindo como base para a construção de um planejamento estratégico adequado.

- Missão: razão de existir da escola
- Visão: objetivo da escola (onde ela quer chegar)
- Valores: princípios éticos e inegociáveis



ESTAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ETAPA 3

I - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Nessa etapa, são definidos os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, bem como os indicadores e metas que auxiliarão a instituição a mensurar seus resultados, visando minimizar as fraquezas e ameaças, bem como maximizar as forças e oportunidades.

Para garantir a adequação desse processo, é importante que os objetivos estratégicos sejam estabelecidos de forma estruturada e com base no pensamento sistêmico.

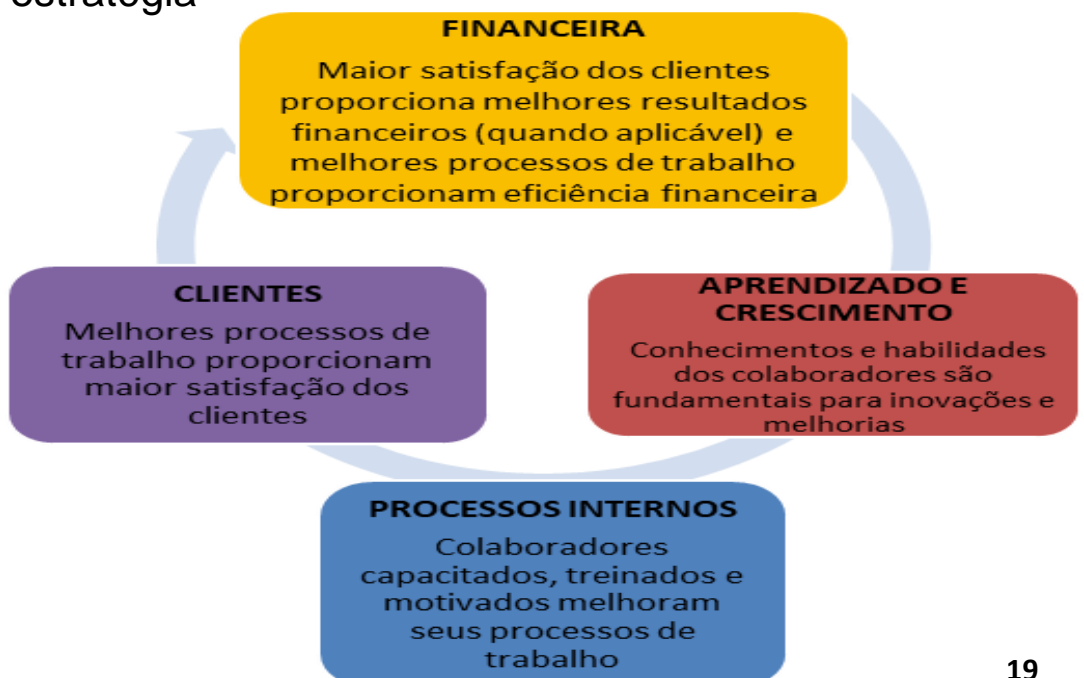
Dessa forma, recomenda-se a utilização de uma ferramenta de gestão denominada Balanced Scorecard (BSC), a qual possibilita a elaboração de um mapa estratégico, considerando objetivos para quatro perspectivas essenciais, as quais podem ser aprimoradas, de acordo com as particularidades de cada instituição:

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

BALANCED SCORECARD - BSC

O BSC é um instrumento de gestão estratégica que permite a construção de um conjunto de indicadores quantitativos, de forma a avaliar a capacidade da organização, no sentido do cumprimento da sua missão e dos objetivos estratégicos a alcançar, permitindo de certo modo obter respostas para o presente e para as necessidades futuras através da utilização das vantagens do potencial humano.

Esta metodologia que suporta a gestão estratégica relaciona a performance de quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento com a visão e estratégia



ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

II - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Após a elaboração do mapa estratégico, é necessário estabelecer indicadores e metas que auxiliem na mensuração dos resultados. Esse processo pode ser realizado com base no método SMART, o qual determina que os itens definidos sejam: específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis.



Tendo os objetivos, estratégias, indicadores e metas definidos, é importante que essas informações sejam disseminadas internamente, visando garantir que todos os colaboradores atuem de forma integrada, direcionando seus esforços para o alcance dos resultados esperados.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

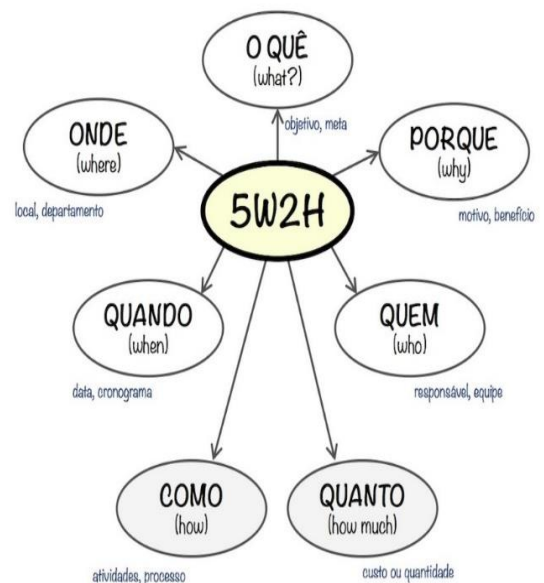
ETAPA 4

ESTABELECIMENTO DE PLANOS DE AÇÃO

O plano de ação está relacionado à execução das estratégias; por meio dessa ferramenta é possível colocar em prática todas as ações previstas no planejamento estratégico, através da especificação de prazos, responsabilidades e recursos. Nessa etapa, é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores da escola, visando o desenvolvimento das ações previstas, com o foco no alcance dos objetivos.

A ferramenta 5W2H pode ser utilizada durante essa etapa:

- What - O que fazer?
- Why - Por que fazer?
- Where - Onde fazer?
- When - Quando fazer?
- Who - Quem vai fazer?
- How - Como fazer?
- How much - Quanto custa fazer?



ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ETAPA 5 - MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

Essa etapa é uma das mais importantes do ciclo de planejamento estratégico, pois é por meio do acompanhamento e da análise crítica dos resultados que a escola conseguirá verificar se os objetivos definidos estão sendo alcançados e se há necessidade de realizar ajustes nos processos, visando à melhoria contínua.

INDICADOR	PERIODICIDADE	META	JAN		FEV		MAR	
XXXXXXXXXX	Mensal	≤ 5,0%	4,0%	★	5,0%	😊	6,0%	☹
XXXXXXXXXX	Trimestral	≥ 85,0%					90,0%	★
XXXXXXXXXX	Mensal	≥ 15,0	15,00	😊	20,00	★	10,00	☹
XXXXXXXXXX	Bimestral	≤ 200,0			250,00	☹		
JUSTIFICATIVA E PLANO DE AÇÃO								
JANEIRO	Justificativa							
	Plano de ação							
FEVEREIRO	Justificativa							
	Plano de ação							
MARÇO	Justificativa							
	Plano de ação							



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, vale destacar que o diretor da escola é também um educador; cabe a ele, portanto, a ação de garantir a execução da função educativa que é a razão primordial da escola.

A direção deve procurar oferecer subsídios educacionais para que seja possível a formação de alunos como sujeitos críticos e participativos na sociedade, considerando que a finalidade da escola é a busca de uma educação de qualidade.

Além disso, cabe ao diretor da escola assegurar o cumprimento dos objetivos que compõem o projeto político pedagógico (PPP), com o desenvolvimento de uma proposta que vise a formar cidadãos preparados para a vida.

Por meio de uma visão crítica e reflexiva acerca da relevância da promoção de uma educação de qualidade, o gestor escolar poderá contribuir de forma significativa para o bom funcionamento da escola, pois, dessa forma, conseguirá ter uma visão mais nítida acerca do que seja positivo ou até mesmo negativo no processo.

Dessa forma, o planejamento estratégico e a utilização de boas ferramentas de gestão tornam-se fundamentais para a obtenção da boa qualidade do ensino.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília: MEC, 2017. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_20dez_sit e.pdf. Acesso em: 31 maio 2020.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014. 628 p.
- DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- SILVA, Jorge Francisco Vaz da - Aplicação da metodologia balanced scorecard numa escola básica do ensino público [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2011. Dissertação de mestrado. [Consult. Dia Mês Ano] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/5924>](http://hdl.handle.net/10071/5924).

- SIMONE Moraes Raszl, Adriana Paula Cassol, Ismar Henriques Silveira, Michael Eberle Siemeintcoski, Sérgio Roberto Arruda, Silvio Bitencourt da Silva – A gestão da qualidade na educação. **Publicado** Nov 29, 2012 Disponível em [www<https://doi.org/10.18624/e-tech.v0i0.294 >](https://doi.org/10.18624/e-tech.v0i0.294)
- SUN-TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Pensamento, 1994. 100 p.
- PETER, J. P.; CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação de Estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: **Conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

- KAPLAN R. S.; Norton D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13. ed. São Paulo: Campus, 1997.
- XAVIER, Antonio Carlos da R. Rompendo paradigmas a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá. Brasília: IPEA, 1994. 3 p. (Relatório Interno / IPEA. CPS ; 16/94).