



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GÓIAS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO: CONTRIBUIÇÃO PARA A
TRANSPARÊNCIA NA EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO**

***THE USE OF MANAGEMENT TOOLS: CONTRIBUTION TO TRANSPARENCY
IN THE EXECUTION OF EDUCATION POLICIES***

Linha de Pesquisa: **Gestão Estratégica**

Orientando: Luis Gustavo Lemes Batista - luisgustavolemes97@hotmail.com

Orientadora: Gisely Jorge Mesquita - giselyjmesquita@gmail.com

Membros da Banca:

Jolson da Fonseca Gonzaga - jolson.adm@pucgoias.edu.br e

Avelino Correa - avelinocorrea@pucgoias.edu.br

RESUMO

As ferramentas de gestão são técnicas e modelos usados para aprimorar processos e melhorar o desempenho organizacional, facilitando o trabalho administrativo e estratégico. Neste sentido, as ferramentas de gestão contribuem para que haja organização interna, obtendo resultados satisfatórios, criando ideias e assim desafiando o gestor público a acompanhar esta evolução e assim reorganizar os processos de gestão. O presente estudo tem como objetivo identificar o uso das ferramentas de gestão pela Secretária Municipal de Educação (SME) de Goiânia e como elas contribuem para a transparência na execução das políticas de educação. Os objetivos específicos visam conhecer qual o modelo de gestão utilizado pela SME da cidade de Goiânia – GO e verificar se o modelo utilizado possibilita segurança, eficiência, transparência e confiança nas tomadas de decisão. Para o alcance do objetivo se fez uso de pesquisas bibliográficas, consultando livros e artigos científicos e pesquisa de campo. Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário, enviado via *Microsoft Forms*, e entrevista com a gestora de projetos do SME de Goiânia. A pesquisa mostra que o modelo de gestão utilizado pela SME em questão é de gestão por resultados, mas ainda precisa fortalecer o planejamento estratégico, consolidar o uso das ferramentas de gestão para elaboração, execução e avaliação do planejamento, capacitar os profissionais efetivos para utilização e engajamento nos processos de gestão. Ademais, precisa desenvolver estrutura e modelar processos para atender o padrão necessário de eficiência, tanto para a transparência como a integração da sociedade nas políticas públicas voltadas para a educação.

Palavras chave: gestão, planejamento, Secretária Municipal de Educação, transparência.

ABSTRACT

Management tools are techniques and models used to improve processes and improve organizational performance, facilitating administrative and strategic work. In this sense, management tools contribute to internal organization, obtaining satisfactory results, creating ideas and thus challenging the public manager to follow this evolution and thus reorganize the management processes. The present study aims to identify the use of management tools by the Municipal Secretary of Education (SME) of Goiânia and how they contribute to transparency in the execution of education policies. The specific objectives aim to know the management model used by the SME of the city of Goiânia - GO and verify if the model used allows security, efficiency, transparency and confidence in decision making. In order to reach the objective, bibliographic research was used, consulting books and scientific articles and field research. A questionnaire, sent via Microsoft Forms, and an interview with the SME project manager in Goiânia was used as a research instrument. The research shows that the management model used by the SME in question is management by results, but it still needs to strengthen strategic planning, consolidate the use of management tools for the preparation, execution and evaluation of planning, train effective professionals to use and engagement in management processes. Furthermore, it still needs to develop structure and model processes to meet the necessary standard of efficiency, both for transparency and the integration of society in public policies aimed at education.

Keywords: management, planning, Municipal Secretary of Education, transparency.

INTRODUÇÃO

Gestão Pública é um termo usado, de forma ampla, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da Administração no setor público ou no processo de interação com esse setor.

A gestão pública precisa de transparência, seja por razões legais, éticas, morais ou políticas. É necessário garantir que todos os atos públicos possam ser conhecidos, verificados e auditados pela população, seja a nível municipal, estadual ou nacional.

A transparência é uma das ferramentas mais eficazes dos cidadãos no combate à corrupção, possibilitando que ele seja mais atuante no meio da administração pública e faça sua voz ser ouvida. Na definição de transparência são identificadas características em relação à informação completa, objetiva, confiável e de qualidade, ao acesso, à compreensão e aos canais totalmente abertos de comunicação (ALÓ, 2009).

O modelo de gestão adotado pelas organizações públicas difere do modelo de gestão do foro privado. Enquanto o segundo tem por base a obtenção de lucros, o primeiro põe em jogo outras questões, como o bem-estar social da população. Pode-se dizer que o modelo de gestão é como uma organização conduz as atividades, podendo aplicar processos, regras e outros que estejam alinhados com os valores institucionais. É um conjunto de escolhas para definir o melhor método ou técnica para prover a sobrevivência e o crescimento no longo prazo (MODELO DE GESTÃO, 2021)

O gestor público tem como desafio incorporar pesquisa, ciência e tecnologia nas práticas de gestão, tendo como plano de fundo a necessidade de sempre estar em busca de estratégias criativas e inovadoras. Desta forma, possibilitará menores índices de problemas sociais e assim, contribuirá para melhorias contínuas, como por exemplo, o desafio do desenvolvimento sustentável.

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

Partindo do pressuposto teórico, para justificar a importância das ferramentas de gestão na política pública, a pesquisa apresenta as seguintes questões problemáticas: As ferramentas de gestão utilizadas na administração da Secretaria Municipal de Educação (SME) de Goiânia - GO contribuem para a execução das políticas públicas da educação? O modelo de gestão utilizado pela SME oferece transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público?

O presente estudo, objetiva identificar o uso das ferramentas de gestão pela SME de Goiânia e como elas contribuem para a transparência na execução das políticas de educação. E como objetivos específicos deseja-se conhecer qual o modelo de gestão utilizado pela Secretaria Municipal de Educação da cidade de Goiânia – GO e verificar se o modelo utilizado possibilita a gestão segura, eficiência, transparência e confiança nas tomadas de decisão.

O estudo se torna relevante pelo conhecimento da aplicação de normas e modelos administrativos de gestão no gerenciamento de uma instituição pública e como eles contribuem para a transparência na execução das políticas de educação e pela necessidade de maior aprofundamento nos estudos sobre o tema, principalmente no que tange ao aumento da participação dos membros da sociedade nos debates públicos.

Uma administração transparente permite a participação do cidadão na gestão e no controle da administração pública e, para que essa expectativa se torne realidade, é essencial que ele tenha capacidade de conhecer e compreender as informações divulgadas. A participação social consiste, portanto, em canais institucionais de participação na gestão governamental, com a presença de novos sujeitos coletivos nos processos decisórios, não se confundindo com os movimentos sociais que permanecem autônomos em relação ao Estado (ASSIS; VILLA, 2003).

Além desta introdução, o artigo é constituído pelo referencial teórico, sua metodologia, os resultados e discussões e por fim suas considerações finais juntamente com suas referências bibliográficas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração Pública

A área da Administração é dividida em dois tipos: privada e pública. A primeira refere-se à gestão de empresas privadas e tem como objetivos principais a rentabilidade, a competitividade e a integração e deve promover o desenvolvimento da organização e o benefício de pessoas específicas, como os proprietários ou gestores e os funcionários. A Pública, por sua vez, se refere à gestão de empresas e instituições públicas e governamentais, tendo assim uma relação de proximidade com o Estado e tem o objetivo de trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. (EDUCA MAIS BRASIL, 2021).

A expressão administração pública, conforme entendimento por Arezzo (1999), é o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal. Para Matias-Pereira (2010, p 126) define administração pública como “o aparelho do Estado organizado com a função de executar serviços, visando à

satisfação das necessidades da população”. O mesmo autor diz que, [...] “é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade”.

Outros autores definem como função da Administração Pública a garantia do bem-estar social, ou defesa dos interesses da comunidade. A afirmativa comum é de que a atividade do administrador deve ser orientada para zelar pelo bem comum da coletividade, ou seja, a defesa do interesse público corresponde à finalidade da Administração Pública (GREGORIUS, 2015).

Milani (2008, p. 554) afirma que o “objetivo da administração pública é fomentar o envolvimento do cidadão, criar uma rede que informe, elabore, programe e avalie as decisões políticas tornou-se o paradigma de inúmeros projetos de desenvolvimento”.

É na administração pública que se enquadram os conceitos de Administração Direta e Indireta. De acordo com o Educa mais Brasil (2021, s/n):

a administração direta refere-se a prestação de serviços públicos ligados diretamente ao Estado e órgãos referentes ao poder federal, estadual e municipal. Fazem parte desse tipo de gestão pública: a presidência da República, os ministérios do Governo Federal e as secretarias dos Estados.

Educa mais Brasil (2021) cita que a administração indireta é descentralizada e está relacionada à criação de entidades administrativas que possuem personalidade jurídica. Nesse modelo de gestão pública, o Estado transmite a realização de determinadas funções para outras pessoas jurídicas que possuem autonomia administrativa e financeira, mas não política.

Constituição da República (1988) estabelece que no *caput* do artigo 37 os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que devem ser observados pela administração pública direta e indireta no desempenho de suas funções.

Moraes (2004, p 243) diz que “ princípio de legalidade se coaduna com a própria função administrativa, de executor do direito, que atua sem finalidade própria, mas sim em respeito à finalidade imposta pela lei, e com a necessidade de preservar-se a ordem jurídica”.

O princípio da impessoalidade, para Meirelles (2013, p 95) “nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal”.

Moraes (2004, p 315) comenta sobre o princípio da moralidade “não bastará ao administrador o estrito cumprimento da estrita legalidade, devendo ele no exercício de sua função pública, respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça”. Ademais, isso significa que em sua atuação o administrador público deve atender aos ditames da conduta ética, honesta, exigindo a observância de padrões éticos, de boa-fé, de lealdade, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública

Para Moraes (2004, p. 245), o princípio da publicidade se faz:

pela inserção do ato no Diário Oficial ou por edital afixado no lugar próprio para divulgação de atos públicos, para conhecimento do público em geral e, conseqüentemente, início da produção de seus efeitos, pois somente a publicidade evita os dissabores existentes em processos arbitrariamente sigilosos, permitindo-se os competentes recursos administrativos e as ações judiciais próprias.

Por fim, tem-se a eficiência, incluída, expressamente, como princípio geral da Administração Pública no rol do art. 37. Em relação ao princípio da eficiência, Moraes (2004, p. 320) define como:

[...] é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

Ainda, Moraes (2004, p.320) chama a atenção de que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, “o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação dos serviços públicos sociais essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação do bem comum.”

De acordo com Affonso (2018, p 67) “a gestão pública pode ser definida como gerenciamento de instituições públicas por meio da aplicação, normas e modelos administrativos de gestão.”

Transparência

O estímulo à transparência pública é um dos objetivos essenciais da moderna Administração Pública. A ampliação da divulgação das ações governamentais aos cidadãos, além de contribuir para o fortalecimento da democracia, prestigia e desenvolve as noções de cidadania.

O site do Senado Federal (2022) diz que a transparência pública trata dos procedimentos a serem observados pelo Estado para garantir o acesso a informações previsto na Constituição Federal de 1988. A lei nº 12.527, sancionada em 18 de novembro de 2011, regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e é aplicável aos três poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Para Gomes Filho (2005, p. 6) “dar transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público parece não ser um desafio fácil, apesar dos modernos recursos tecnológicos disponíveis na atualidade”. Para o autor a transparência na gestão pública exige uma política específica, trata-se de um princípio a ser implementado para serem proporcionadas melhorias contínuas e, portanto, exige capacidade da autoridade pública.

Segundo Vishwanath e Kaufmann (1999) transparência é o fluxo crescente de informações econômicas, políticas e sociais, apresentando os seguintes atributos: 1) acessibilidade aos meios de informações, aliada à proficiência; 2) relevância da informação apresentada; 3) qualidade e confiabilidade, abrangência, consistência e relativa simplicidade em sua apresentação.

Teixeira (2006, p. 36) aborda a transparência pública como ter condição de acesso a todas as informações sobre como o governo trabalha e que:

A transparência quer dizer que a administração pública funciona de uma maneira aberta, baseada em princípios éticos, e é capaz de ser questionada a qualquer momento, em função da facilidade que têm os cidadãos e outros interessados em acessar as informações.

Para Martins Júnior (2010), transparência não consiste apenas na informação à sociedade a respeito do que a administração pública executa, planeja ou realiza, mas

também na explicação da sua atuação e avaliação do grau de influência da própria sociedade no processo de tomada de decisão.

“A transparência é, sem dúvida, um dos principais valores democráticos, no qual os cidadãos podem controlar a atividade dos eleitos, verificar o respeito pelos procedimentos legais, compreender os processos de decisão e confiar nas instituições políticas” (INNERARITY, 2013, p. 94).

“Considera-se transparência a democratização do acesso às informações, em contraposição ao sigilo das mesmas” (TRISTÃO, 2000, p.01). A transparência e o acesso à informação estão previstos como direito do cidadão e dever do Estado na nossa Constituição Federal e em diversos normativos, como a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar n.º 101/00), a Lei da Transparência (Lei Complementar n.º 131/09), e, mais recentemente, a Lei de Acesso à Informação - LAI (Lei n.º 12.527/11).

Modelo de Gestão

Os modelos de gestão são responsáveis por definir processos e estratégias que direcionam a empresa a conquistar os seus objetivos. Existem diferentes modelos de gestão que uma empresa pode adotar e podem variar de organização para organização. Os modelos de gestão podem ser aplicados quer nas empresas e áreas de negócio privadas, quer na administração pública.

Silva (2021, p.4) conceitua modelo de gestão como:

um conjunto de fundamentos organizados e estruturados em processos de natureza gerencial, interrelacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais, cujo objetivo é gerar resultados, pela ação das pessoas nos diversos processos, por meio das estratégias e planos estabelecidos.

Sólides (2021) destaca que, quando se fala em modelo, refere-se a um modo que a empresa ou gestor escolhe para administrar seus recursos humanos, que são os colaboradores. Existem várias formas de gestão e cabe a cada organização escolher o ideal para o seu negócio, sem deixar de considerar o perfil da liderança. Uns são mais tradicionais e foram utilizados por muitos anos, outros são mais modernos e mais alinhados com a atual realidade do mercado de trabalho.

Os modelos de gestão mais usados, conforme Sólides (2021) são: gestão democrática, gestão meritocrática, gestão em foco por processos, gestão em foco por resultados, gestão autoritária ou autocrática, gestão por cadeia de valor, gestão por desempenho e outros, como o Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

A seguir a definição destes modelos, segundo Sólides (2021):

1. Gestão democrática: ela é uma gestão participativa, onde a opinião é levado em conta dentro das tomadas de decisões e no planeamento, para assim trazer mais engajamento.
2. Gestão meritocrática: os colaboradores são avaliados pela sua performance e rendimento individual, ou seja, necessita destacar para obter ganhos, serve para ter estimular uma competitividade interna.
3. Gestão por foco em processos: o maior foco é na realização de planeamento de processos e de melhor execução.
4. Gestão por foco de resultados: o foco é no final realizado, ou seja, o importante é que seja entregue com melhor qualidade e tempo mais curto.
5. Gestão autoritária ou autocrática: o gestor assume mais responsabilidades, é unilateral e muito hierarquizado, onde a decisão é tomada por um só gestor.

6. Gestão por cadeia de valor: traz uma ideia de agregar valor, nela é avaliada cada cliente de forma individual, como se fosse um serviço personalizado e o planejamento é feito de acordo com a necessidade do cliente.
7. Gestão por desempenho: é baseada em performar e desempenhar os colaboradores com a finalidade de alcançar as metas traçadas pela empresa.
8. Modelo de Excelência em Gestão (MEG): é um modelo utilizado para avaliar o grau de maturidade e excelência da gestão de diferentes organizações.

Ferramentas de Gestão

As ferramentas de gestão auxiliam as organizações no processo de tomada de decisão. A partir delas, é possível a utilização de técnicas conhecidas, que reduzem os riscos e aumentam a assertividade nos negócios. Trata-se de técnicas capazes de otimizar processos, melhorar serviços e produtos e aplicar de forma eficaz os recursos financeiros das organizações (SMARTALK, 2021).

De acordo com o artigo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) ferramentas de gestão (2015, p 6):

- São mais efetivas quando fazem parte de um projeto maior;
- Gestores que mudam muito frequentemente de ferramentas acabam comprometendo a confiança dos colaboradores;
- Os resultados da organização são melhores quando as estratégias são mais realistas e as ferramentas são consideradas como suporte para atingir objetivos estratégicos;
- A satisfação gerada com as ferramentas é positiva, mas os resultados alcançados, as taxas de uso e a facilidade de implementação variam muito;
- “Nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas.”

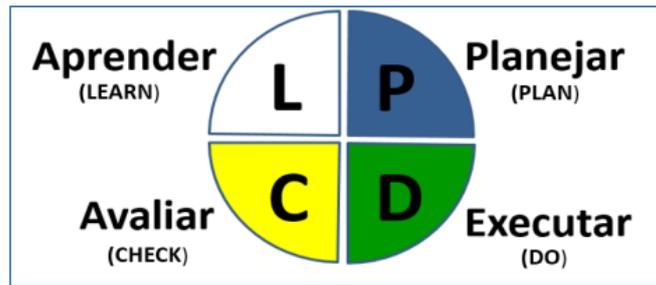
Existem no mercado muitas ferramentas de gestão para diferentes processos gerenciais da organização. Há aquelas para o planejamento estratégico, para o gerenciamento da rotina, para a solução de problemas, para o relacionamento com clientes, como para muitos outros processos (FNQ, 2015).

De acordo com a FNQ (2021) existem diversas ferramentas de gestão, que fornecem informações sobre como tomar decisões, estruturar processos, controlar resultados, entre outras. No entanto destaca-se algumas ferramentas de gestão essenciais para as organizações: Ciclo PDCL, Análise SWOT, 5w2h, Canvas, *Key Performance Indicators* (KPIs), Matriz GUT e Diagrama de Ishikawa.

Ciclo PDCL

A base conceitual do modelo de gestão da fundação nacional da qualidade (FNQ) é a ferramenta PDCL, e segundo Silva (2021, p.5) “vai desde o Planejamento (P), passando pela Execução (D), até a Avaliação (C), é convencionalmente denominado de Ciclo de Controle”. A Figura 1 apresenta o Método PDCL.

Figura 1: Método PDCL



Fonte: Guia MEG, 2016

Silva (2021) traz as etapas PDCL de tal forma:

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

O ciclo PDCL consiste em um método estruturado para promover a melhoria contínua e realizar o controle da qualidade. A sigla representa um circuito de atividades que, uma vez realizado constantemente, torna a gestão mais eficiente em praticamente qualquer negócio.

Análise SWOT e 5w2h

Contudo as ferramentas de gestão não são tomadas para serem regidas por um grupo (como de processos ou tomadas de decisões) elas são preparadas de acordo com a necessidade e como será utilizada. Para formar esse pensamento, a ferramenta SWOT e 5w2h são utilizadas em todos os processos de gestão, dadas pelo MEG (2021, p. 80).

A também chamada matriz SWOT é um modelo para análise das condições internas e externas que exercem influência sobre um negócio. Mais especificamente, a sigla corresponde a quatro quadrantes (FNQ, 2021, s/p):

forças (strengths) – elementos internos que representam uma vantagem para a empresa, como equipe qualificada, cultura organizacional consolidada, saúde financeira, serviços e produtos de qualidade etc.;

fraquezas (weakness) – elementos internos que representam problemas ou desvantagens para empresa, como defasagem tecnológica, burocracia, fluxo de caixa etc.;

oportunidades (opportunities) – situações de mercado que podem ser aproveitadas, como períodos específicos do ano, subsídios governamentais, queda de impostos etc.;

ameaças (threats) – situações de mercado que representam um risco para o negócio, como chance de mudança nas leis, competição acirrada, burocracia para aprovar produtos etc.

De acordo com o FNQ (2021) a matriz 5W2H é uma ferramenta essencial que consiste em um questionário simples para descrição de planos de ação. A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas:

O que será feito? (What?)
Por que será feito? (Why?)
Quando será feito? (When?)
Onde será feito? (Where?)
Quem fará? (Who?)
Como fará? (How?)
Quanto custa? (How Much?)

Canvas

A ferramenta de gestão criada por Alex Osterwalder delimita os elementos que compõem um modelo de negócios, servindo de instrumento para criação, descrição, aprimoramento e desenvolvimento desses padrões. Nesse sentido, para fornecer um quadro geral, o recurso divide a atividade econômica em 9 blocos essenciais: proposta de valor; segmento de clientes; canais; relacionamento com clientes; atividades-chave; recursos principais; parcerias principais; fontes de receita; estrutura de custos (FNQ, 2021, s/p).

Ao definir esses pontos, terá uma ideia mais clara sobre como o negócio atua para entregar valor para um determinado público e manter-se rentável no processo. Igualmente, haverá um direcionamento para trabalhar cada quesito.

Key Performance Indicators (KPIs)

“Os KPIs são medições críticas para entendermos o desempenho dos processos, permitindo verificar se as práticas produziram resultados dentro, além ou aquém das expectativas” (FNQ, 2019, p. 16,). Nesse sentido, os indicadores-chave de desempenho apresentam quatro funções ou vantagens: 1. desenhar o cenário; 2. permitir a comparação entre desempenho; atual, histórico e projeções; 3. capturar variações de desempenho, especialmente após mudanças; 4. fundamentar decisões em bases objetivas. Para tanto, eles se desdobram em índices ou taxas (FNQ, 2019).

No entanto, para escolher adequadamente os KPIs, os gestores devem atender a certos critérios para que as medições não se tornem irrelevantes. Boas práticas são as seguintes: alinhar os indicadores aos objetivos organizacionais; utilizá-los como metas; pensar a coerência das medições, evitando exigências contraditórias; procurar referências sobre os KPIs que já são utilizados em determinados segmentos; construir sistemas, e não apenas realizar medições isoladas (FNQ, 2019).

Matriz GUT

“A Matriz GUT é uma metodologia para estabelecer prioridades na resolução de problemas, com fundamento em critérios de gravidade, urgência e tendência” (FNQ, p. 22, 2019). De acordo com o site ferramentasdaqualidade.org (2019, s/p) a Matriz GUT utiliza desses três elementos para classificar algum

problema ou ação e, com isso, priorizá-lo. Uma definição mais detalhada desse acrônimo é apresentada a seguir:

Gravidade

Representa o impacto do problema para os envolvidos, caso ele esteja acontecendo ou venha acontecer. É o momento de analisar o quão grave é (será) o problema ou ação para a empresa, processo ou pessoas.

Urgência

Representa o prazo ou tempo disponível para a resolução do problema ou execução da ação. Quanto mais urgente for, menor será o tempo disponível para trabalhar no problema ou ação.

Tendência

Representa o potencial de crescimento do problema ou ação, ou seja, a probabilidade de se agravar com o passar do tempo (caso nada seja feito). Além do crescimento, a tendência de redução ou desaparecimento do problema também podem ser consideradas na análise da tendência.

Os critérios se aplicam a um sistema de listagem e classificação de problemas, permitindo a definição de uma estratégia de resolução, por isso é também conhecida como Matriz de Prioridades (FNQ, 2019).

Diagrama de Ishikawa.

De acordo com FNQ (2019, p. 26) “o diagrama, que leva o sobrenome de seu criador, Kaoru Ishikawa, visa estabelecer a relação de causa e efeito entre fatores de produção e um problema, permitindo identificar em que ponto se encontram as deficiências”.

A ferramenta é usada para encontrar, organizar, classificar, documentar e exibir graficamente as causas de um determinado problema, agrupados por categorias, que facilitam o brainstorming de ideias e análise da ocorrência. Como as causas são hierarquizadas, é possível identificar de maneira concreta as fontes de um problema, conforme o site ferramentasdaqualidade.org (2019, s/p).

METODOLOGIA

O presente estudo resulta de uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, que foi desenvolvido por meio de coleta de dados mediante questionário com a finalidade de identificar o uso das ferramentas de gestão utilizadas pela Secretária Municipal de Educação (SME) de Goiânia e se, o uso dessas ferramentas contribuem para a execução das políticas públicas da educação. Buscou-se, também, identificar por meio do questionário se o modelo de gestão utilizado pela SME oferece transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público.

Para a pesquisa bibliográfica utilizou-se de livros e artigos. Com base na revisão da literatura se estabeleceu a base conceitual, para a consolidação do referencial teórico que foi utilizado no desenvolvimento deste artigo. A pesquisa documental se realizou com a busca de documentos disponibilizados pela prefeitura no endereço eletrônico (<https://www.goiania.go.gov.br/secretaria/secretaria-municipal-de-educacao-e-esporte/>), e consulta às leis que dispõem sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

O questionário apresentou 21 (vinte e uma) perguntas, sendo 14 (quatorze) questões fechadas em quatro etapas. A primeira etapa as questões são de identificação pessoal, a segunda etapa apresenta questões sobre o modelo de gestão da SME, a terceira

parte relacionada as ferramentas de gestão utilizadas e a última parte com a transparência da SME. O questionário foi aplicado a Gestora de projetos da SME e as respostas obtidas foram transcritas exatamente como se encontram no questionário respondido pela Gestora.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Secretaria Municipal da Educação (SME)

A Secretaria Municipal de Educação (SME) é o órgão integrante do Sistema Administrativo da Prefeitura Municipal de Goiânia – GO e tem por finalidade promover a execução das políticas públicas de educação e gestão de recursos em consonância com as diretrizes e normas nacionais, estaduais e municipais. Tem como missão ser um agente de transformação e aprendizagem na vida das crianças, adolescentes, adultos e idosos da Capital, de forma a assegurar educação e esporte de qualidade. Este órgão pauta-se em uma gestão democrática e participativa, com o objetivo de proporcionar a inclusão social, observando as normas gerais e princípios da administração pública (SME, 2022).

O Decreto nº de 14 de janeiro de 2021, aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação e descreve suas competências:

- I** - a formulação, planejamento, organização, controle e implementação da política educacional do Município, fundamentada nos objetivos de desenvolvimento político e social das comunidades, e a concretização do processo educacional, de forma democrática e participativa, destacando a função social da escola na formação e transformação do cidadão, em harmonia com o Conselho Municipal de Educação;
- II** - a elaboração e implementação de programas, projetos e atividades educacionais, com atuação prioritária na Educação Infantil e Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Anos Finais) da Educação Básica;
- III** - a formulação do Plano Municipal de Educação, em articulação com os órgãos integrantes do sistema de ensino municipal e com segmentos representativos da sociedade e da comunidade escolar;
- IV** - a integração das ações do Município visando à erradicação do analfabetismo, a melhoria da qualidade do ensino e a valorização dos profissionais de educação;
- V** - a administração e a execução das atividades de educação especial, infantil e fundamental por intermédio das suas unidades orgânicas e da Rede Municipal de Ensino;
- VI** - o acompanhamento e o controle da aplicação dos recursos financeiros de custeio e investimento no sistema e no processo educacional do Município, para fins de avaliação e verificação do cumprimento das obrigações constitucionais;
- VII** - a gerência dos recursos destinados à educação, por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb e do Fundo Municipal de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino – FMMDE, tendo como referência a Política Municipal de Educação e os Planos Nacional e Municipal de Educação;
- VIII** - o diagnóstico permanente, quantitativo e qualitativo, das características e qualificações do magistério, da população estudantil e da atuação das unidades escolares e sua compatibilidade com as demandas identificadas;
- IX** - a coordenação, a supervisão e o controle das ações do Município, relativas ao cumprimento das determinações constitucionais referentes à educação, visando à preservação dos valores regionais e locais;
- X** - a promoção e o incentivo à qualificação e capacitação dos profissionais que atuam nos ambientes educacionais do Município.

De acordo com o site gestão escolar (2021) o secretário (ou dirigente) municipal de Educação é quem faz a gestão das políticas municipais da área. Ele coordena e conduz os processos da secretaria, favorecendo que a equipe trabalhe de maneira articulada para consolidar o plano de governo da prefeitura e cumpra o planejamento estratégico estabelecido. A transparência da sua gestão é dada de acordo com a responsabilidade fiscal, despesas e receitas, acesso à informação e os recursos humanos.

A Lei complementar n° 335, de 01 de janeiro de 2021, dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Municipal, estabelece o modelo de gestão por resultados e por processos e dá outras providências.

O modelo de gestão por resultados da Administração Pública Municipal é apresentado em seu Art. 3°:

com foco na padronização, modernização e desburocratização dos seus atos, procedimentos e serviços, através da gestão por projetos, baseada em resultados como a matriz de governo, tem como objetivo associar sistematicamente as ações dos órgãos e entidades públicas ao cumprimento de metas e resultados voltados ao interesse do cidadão.

A Gestão por Processos, também, é instituída no âmbito da Administração Pública Municipal, conforme o Art. 13 da mesma Lei complementar e consiste:

no conjunto de conceitos, ferramentas e práticas gerenciais que visam o planejamento, monitoramento, avaliação e revisão dos processos de trabalho, estabelecendo uma visão sistêmica de organização, orientada pela sequência de suas atividades, independente da estrutura administrativa formal, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Conforme cita o Art. 14 “a Gestão por Processos tem por finalidade a desburocratização, modernização, otimização de recursos e promoção de maior eficiência e eficácia aos atos e procedimentos praticados pelos agentes públicos”.

Resultado da Pesquisa com a Gestora de Projetos na Secretaria Municipal de Educação de Goiânia (SME)

Em fevereiro de 2022, iniciou-se uma conversa com a gestora de projetos na SME, apresentando o objetivo da pesquisa e a relevância em conhecer as ferramentas de gestão utilizadas pelo órgão e se elas contribuem para a execução das políticas de educação, de modo que a sociedade seja efetivamente participativa dentro desse processo.

O levantamento de dados foi realizado mediante aplicação do questionário, que foi laborado pelo autor com amparo teórico, composto por 14 questões fechadas, aplicado via ferramenta Google Forms e tratada suas dúvidas via *WhatsApp*. Ao todo foram necessárias 21 questões de forma descritiva, para melhor compreensão do tema.

Primeira etapa: identificação pessoal

Inicialmente, o questionário teve o propósito de conhecer a respondente, foram feitas questões sobre seu nome, formação, tempo de serviço, atual setor de atuação e sua função na SME.

A respondente foi a Servidora Gislainy Jorge Mesquita, formada em pedagogia, e especialista na área de planejamento. É gestora na parte de projetos da SME e atua nessa área há 30 anos.

Segue a transcrição das respostas obtidas da Servidora.

Segunda etapa: Modelo de Gestão da SME

- Qual o modelo de gestão utilizado pela SME?
“Gestão com foco nos resultados”
 - O que caracteriza esse modelo de gestão?
“O foco do trabalho é atingir as metas estabelecidas pelo plano do governo vigente.”
 - Como esse modelo auxilia na execução das políticas públicas da educação?
“Auxilia quando ele cobra a execução e as entregas do planejado, mas perdemos do ponto de vista da durabilidade e permanência dos projetos.”
 - Sobre o modelo de gestão da SME, quais pontos são necessários para que seja um modelo ainda mais eficiente?
“Fortalecer o planejamento estratégico, consolidar o uso das ferramentas de gestão para elaboração, execução e avaliação do planejamento, capacitar os profissionais efetivos para utilização e engajamento nos processos de gestão.”
 - Como é o processo de planejamento da SME? Usa ferramentas específicas na sua elaboração? Quais?
“O planejamento é construído tendo como referência o Plano de Governo da gestão vigente, o Plano Plurianual publicado no Diário Oficial do Município e o Plano Municipal de Educação, aprovado em forma de Lei. O planejamento é elaborado em reuniões com os Superintendentes e Diretores que compõem o primeiro escalão da pasta. A SME está finalizando uma contratação para elaboração do Planejamento Estratégico para os próximos anos.”
 - Quais são as vantagens e desvantagens do processo de planejamento?
“Planejar é necessário para ganharmos tempo, economizar recursos, definir estratégias, buscar soluções e enfrentar os desafios. Porém as equipes não têm hábito de planejar, não faz parte da cultura da gestão e enfrenta a instabilidade da gestão.”
 - Sobre o controle do planejado, como é realizado?
“A Prefeitura de Goiânia criou um Escritório de Prioridades Estratégicas com status de Secretaria para monitorar a execução do Plano.”
 - Como é realizada a gestão por projetos na SME?
“O Escritório de Prioridades Estratégicas estabeleceu um gestor para acompanhar e orientar a execução dos projetos na SME. Esse acompanhamento acontece de forma contínua com reuniões presenciais de duas a quatro vezes por mês.”
- O Art. 11 da Lei complementar nº 335, de 01 de janeiro de 2021, trata da avaliação e do controle do alcance das metas e indicadores estabelecidos e gerenciados pelo Escritório de Prioridades Estratégicas, conforme afirma a gestora. E demanda auditorias, apuração de resultados, monitoramento de recebimento de Gratificação por Desempenho Institucional (GDI), aplicação de bonificações ou penalidades, conforme sistemática de avaliação prevista no instrumento de contratualização, dentre outras atribuições correlatas à gestão do contrato de resultados.

Terceira parte: ferramentas de gestão utilizadas

- Quais as ferramentas de gestão são utilizadas na gestão por projetos?
“O Escritório de Prioridades Estratégicas utiliza as ferramentas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)”.
- Quais instrumentos de gestão a SME utiliza para tomada de decisão? Acredita que auxiliam na Gestão?

“Atualmente a SME não utiliza nenhuma ferramenta de gestão. As decisões são tomadas conforme a apresentação dos resultados. Estamos construindo em parceria com a UFG, um programa de análise de dados da SME”.

Quarta parte: Transparência da SME.

- Avalia o portal da transparência de Goiânia como algo simples e que todos podem ter acesso de forma fácil?

“O acesso é fácil. Poderia ser adaptado para dar informações de forma mais clara para o cidadão”.

- A política exercida nos últimos anos exerce uma transparência que promove melhoria de forma contínua? Se sim, como funciona esse processo?

“A legislação brasileira criou os órgãos que exercem controle social (Conselhos), que tem o dever de acompanhar a prestação de contas dos gastos públicos com a educação”.

- Como funciona o acesso da sociedade ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e qual a real importância desse fundo?

“O Fundeb é o maior distribuidor de recursos para os municípios, sem não há distribuição de recursos para os entes federais”.

- Quais são medidas adotadas para fornecer o melhor nível de transparência na área da educação de Goiânia?

“A publicação das ações nas redes sociais, site, ouvidoria, conselhos de educação, alimentação, transporte, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)”.

- Como você define a eficiência do portal da transparência de Goiânia?

“Regular.”

Conclusão da Pesquisa

A partir das informações obtidas com a pesquisa, pode-se afirmar que a SME, tem seu modelo de gestão definido na Lei complementar nº 335, de 01 de janeiro de 2021, a gestão por resultados. Ribeiro, Nunes, Weinzierl e Jacobsen (2011, pg. 06), definiu gestão por resultados como:

uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia na organização. Tem foco na efetividade e na flexibilização dos processos, minimizando o excessivo apego às normas e procedimentos, promovendo mais eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública.

O modelo de gestão da SME é com o foco em resultados, o que traz um espasmo quando essa meta não é batida. Então a ideia é que possua mais recursos para que não seja criado uma “pane” no sistema.

O planejamento da SME é controlado por um escritório de prioridades estratégicas, com o status de secretaria para realizar o monitoramento para execução do plano. Suas decisões são feitas a partir das análises realizadas a partir da apresentação de resultados, como mostradas no questionário, dando assim um pressuposto a falta de modelos mais claros e objetivos para que seja perspicaz e ainda mais eficaz o trabalho da SME.

Presotto (2021) corrobora com a ideia de modelo de gestão por foco de resultados dizendo que esse modelo de gestão funciona por resultados de líderes e

colaboradores(as), que se unem para conquistar seus resultados de maneira rápida, já que este modelo tem como estrutura suas metas e objetivos de forma clara e específica. Os resultados são mais importantes que o método utilizado para obter o objetivo a ser alcançado.

Para executar modelos de gestão são necessárias técnicas que auxiliam na tomada de decisões para ação desejada, e estas técnicas são chamadas de ferramentas de gestão. No entanto, percebe-se que mesmo com a definição de um modelo de gestão a SME carece do uso de ferramentas de gestão que auxiliem nos processos de planejamento e controle.

Conforme a gestora da SME, “o foco é atingir as metas estabelecidas pelo governo vigente”. No entanto, se perde em questão de tempo, fazendo com que seja algo com planejamento a curto prazo, ficando dependente de seus governantes.

De acordo com o decreto Nº 182, de 14 de janeiro de 2021, a Secretaria Municipal de Educação deverá pautar-se:

[...]por uma gestão democrática e participativa, com o objetivo de proporcionar a inclusão social. Art. 4º A Secretaria Municipal de Educação deverá atender às diretrizes e orientações emanadas pelos órgãos centrais dos sistemas municipais, previstos no art. 31, da Lei Complementar nº 335/2021 e os seguintes princípios básicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia e supremacia do interesse público.

Quando questionado a gestora sobre o desenvolvimento de planejamento ela constrói uma afirmativa que é baseada por reuniões e subentendendo que de forma inconsciente a SME, usa de gestão democrática, onde as decisões são feitas de forma conjunta com os devidos gestores, secretários e demais conjunto de sua equipe departamental. Entretanto, a gestora vê que a política exercida nos últimos anos traz um tipo de cognição e apresenta melhoria constante.

A SME de Goiânia carrega em si uma transparência ativa e passiva. A transparência ativa é a divulgação de dados por iniciativa da SME, ou seja, quando são tornadas públicas informações, independente de requerimento, usando as redes sociais principalmente (ainda mais no tempo de pandemia).

A Transparência Passiva ocorre quando algum órgão ou ente é demandado pela sociedade a prestar informações que sejam de interesse geral ou coletivo, desde que não sejam resguardadas por sigilo. De acordo com a Lei Nº 10.607, de 31 de março de 2021 compete ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb):

I - acompanhar e controlar a repartição, transferência e aplicação dos recursos do Fundo;

II - supervisionar o censo escolar anual e a elaboração da proposta orçamentária anual do Poder Executivo Municipal, com o objetivo de concorrer para o regular e tempestivo tratamento e encaminhamento dos dados estatísticos e financeiros que alicerçam a operacionalização do Fundeb;

III - examinar os registros contábeis e demonstrativos gerenciais mensais e atualizados, relativos aos recursos repassados ou retidos à conta do Fundo;

IV - emitir parecer sobre as prestações de contas dos recursos do Fundo, que deverão ser disponibilizadas mensalmente pelo Poder Executivo Municipal;

V - outras atribuições que legislação específica eventualmente estabeleça; e

VI - acompanhar e controlar a execução dos recursos federais transferidos à (s) conta (s) do Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar –PNATE, do Programa Caminho da Escola, do Plano de Ações Articuladas – PAR e dos Programas de Apoio aos Sistemas de Ensino para Atendimento à Educação de Jovens e Adultos – PEJA, e Educação Infantil.

No entanto, A SME é regulamentada por órgãos que exercem controle social (Conselhos), que tem o dever de acompanhar a prestação de contas dos gastos públicos com a educação, com a finalidade de conduzir a uma melhor transparência. O Portal da Transparência deve ser uma ferramenta para permitir que a sociedade acompanhe o uso dos recursos públicos e tenha uma participação ativa na discussão das políticas públicas e no uso do dinheiro público.

A SME, com o intuito de ampliar sua transparência faz publicações de suas ações nas redes sociais, site, ouvidoria, conselhos de educação, alimentação, transporte.

A transparência da SME foi avaliada de forma regular, onde ela poderia ser adaptada para que fosse de acesso mais fácil e simples, como nas consultas ao site, tornando um processo mais intuitivo. A Transparência deve sempre ter um alto nível de engajamento, então deve sempre ter uma visão de aprimoramento e desenvolver uma melhor cultura de marketing, fazendo mais ações que traga a sociedade para dentro das decisões da SME de Goiânia, ou seja, manter um processo evolutivo contínuo. Para trazer mais acessibilidade ao público, deve sempre visar pontos de melhoria de transparência, tais como oferecer mais acessibilidade a sociedade, bem como ter uma mensagem clara e entendível por todos para facilitar o atendimento da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto teórico, para justificar a importância das ferramentas de gestão na política pública, a pesquisa apresenta as seguintes questões problemas: As ferramentas de gestão utilizadas na administração da Secretária Municipal de Educação (SME) de Goiânia - GO contribuem para a execução das políticas públicas da educação? O modelo de gestão utilizado pela SME oferece transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público? O presente estudo objetivou identificar o uso das ferramentas de gestão pela SME de Goiânia e como elas contribuem para a transparência na execução das políticas de educação.

A partir da pesquisa realizada sobre a temática foi possível verificar que as ferramentas de gestão são importantes para que SME possa implementar o modelo de gestão com foco em resultados, dessa forma buscando mais eficiência na execução das políticas públicas e controle dos seus projetos. O que implica em maior transparência das atividades realizadas por este órgão. Verificou-se que a SME de Goiânia-GO atualmente se encontra em processo de melhoria do processo de planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

No entanto, existem diversas ferramentas de gestão que podem ser utilizadas pelos servidores, tais como Ciclo PDCL, Análise SWOT, 5w2h, Canvas, Key Performance Indicators (KPIs), Matriz GUT e Diagrama de Ishikawa, citadas no Referencial Teórico deste artigo, que ainda não são utilizadas de forma efetiva na gestão pública. Na gestão pública, em virtude dos regimes de governo que se instauraram ao longo dos anos, o processo de inovação em métodos e processos administrativos torna-se lento e pouco expressivo.

Os resultados da pesquisa apontam que a gestão pública não pode ser comparada à gestão privada, pois apresenta particularidades, mas toda a ciência administrativa parte do pressuposto de que, para ser eficaz, torna-se necessária a consideração das ferramentas de planejamento, direção, controle e avaliação. Estas ferramentas precisam ser difundidas e utilizadas pelos gestores públicos para a otimização dos recursos, em busca de resultados satisfatórios, maior qualidade na prestação dos serviços e maximização dos benefícios sociais. As ferramentas de gestão não são apenas meios de se chegar às mudanças e melhorias que podem impactar positivamente, tanto o trabalho daqueles que

fazem a máquina pública funcionar, quanto da sociedade e dos cidadãos que precisam daquele serviço.

Quanto aos objetivos específicos o trabalho buscou conhecer qual o modelo de gestão utilizado pela Secretaria Municipal de Educação da cidade de Goiânia – GO e verificar se o modelo utilizado possibilita a gestão segurança, eficiência, transparência e confiança nas tomadas de decisão. Constatou-se que a SME utiliza, principalmente a de gestão de resultados, percebe-se a partir das respostas obtidas com o questionário, que existe culturalmente uma gestão democrática, onde são usadas as reuniões para análise de dados e tomada de decisões, sendo um ponto forte na sua gestão, delegando responsabilidades e aumentando a eficácia do processo de decisão.

Quanto a transparência da execução das políticas públicas de responsabilidade da SME foi avaliado como “regular”, ou seja, é pouca a garantia de acesso as informações à sociedade. O que aponta a carência de informações de forma a colaborar no controle das ações de seus governantes, com intuito de checar se os recursos públicos estão sendo usados como deveriam.

No âmbito da Administração Pública, os novos sistemas e leis de controle dos gastos, bem como a própria demanda da sociedade por uma maior transparência nas ações da gestão, geram uma crescente preocupação em dar uma melhor visão da aplicação de seus recursos, seja racionalizando os gastos ou agilizando a prestação dos serviços para a população.

Importante citar que com este trabalho pode-se gerar uma maior percepção da necessidade da aplicação das ferramentas de gestão na administração pública de forma a mitigar as falhas em seus procedimentos e colaborar com a transparência no que diz respeito do que a administração pública executa, planeja ou realiza, além de colaborar na explicação da sua atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Ligia M. F. **Gestão Social**. Porto Alegre, SAGAH.2018.

ALÓ, C. C; LEITE, Julio C. S. do P. **Uma Abordagem para Transparência em Processos Organizacionais Utilizando Aspectos**. 2009. 328f. Tese (Doutorado em Ciências - Informática) Departamento de Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: [14721_1.PDF](#) . Acesso: 19 out. 2021

AREZZO, Dryden C. de. **Introdução à administração pública**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.

As 11 ferramentas de gestão mais utilizadas nas empresas. **Tangerino**, 2021. Disponível em: <https://blog.tangerino.com.br/gestao-empresarial/as-9-ferramentas-de-gestao-mais-utilizadas-nas-empresa/> . Acesso: 27 out. 2021

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, **Lei Complementar 131/2009**. Disponível em: <http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/cartilha.pdf> . Acesso: 12 out. 2021

BRASIL, **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.html . Acesso: 20 out. 2021

BRASIL, **Decreto nº 182, de 14 de janeiro de 2021**. Disponível em:https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2021/dc_20210114_000000182.html . Acesso: 27 out. 2021

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. Disponível em: [falconi-1992.pdf](#).

COMO é o trabalho de um secretário municipal de educação? **Gestão Escolar**, 2021. Disponível em:<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2193/como-e-o-trabalho-de-um-secretario-municipal-de-educacao> . Acesso: 27 out. 2021

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

FERREIRA, Juara R. A. de A. **Gestão Escolar: Desafios e Possibilidades**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4915751-Gestao-escolar-desafios-e-possibilidades-ferreira-juara-r-arthur-de-almeida-1-souza-angelo-2.html>. Acesso: 25 out. 2021

FIGUEIREDO, Vanuza da S; SANTOS, Waldir Jorge L. dos. **Transparência e controle social na administração pública**. Disponível em: [vanuza-da-silva-figueiredo.pdf](#). Acesso: 15 set. 2021

FUNDAMENTOS do MEG. **Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)**. Disponível em: <https://fnq.org.br/sobre-o-meg/> . Acesso: 13 nov. 2021

GREGORIUS. **A Administração Pública e suas funções**. Disponível em: <https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes> . Acesso: 13 out. 2021

GUIMARÃES, Joelma; **Gestão educacional**. Porto Alegre, SAGAH. 2017.

MARTINS JÚNIOR, W. P. **Transparência administrativa: publicidade, motivação e participação popular**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=542177&forceview=1>.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. Disponível em: [20120618233045_direito_administrativo.pdf](#) . Acesso: 12 set. 2021

MILANI, C.R.S. (2008). **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro , 42 (3). Disponível: [document.pdf](#) . Acesso: 15 out. 2021

MODELO de Excelência da Gestão - MEG - guia de referência da gestão para excelência 21º Edição. Disponível em: [MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO \(MEG\).pdf](#) . Acesso: 14 nov. 2021

MODELOS de gestão: o que é, quais os tipos e qual implantar. **Solides**, 2021. <https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-modelos-de-gestao/> . Acesso: 15 out. 2021

MODELOS de gestão. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LBWHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=modelo+de+gest%C3%A3o&>

[ots=ywFWIR8ZMZ&sig=771SjXbcJhwTyOcyTiUSSNKR4go#v=onepage&q=modelo%20de%20gest%C3%A3o&f=false](https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/administracao/noticias/o-que-significa-administracao-direta-e-indireta?gclid=cjwkcajwz5imbhaeeiwameawgc294jfvhokwczihlbtinao0z3wrkddd9xvfkdhplabtd_5zk4mroc0h8qavd_bwe) . Acesso: 15 out. 2021

MORAES, Alexandre de. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2005. Acesso: 12 out. 2021

O QUE significa administração direta e indireta? **Educamaisbrasil**, 2021. Disponível em: https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/administracao/noticias/o-que-significa-administracao-direta-e-indireta?gclid=cjwkcajwz5imbhaeeiwameawgc294jfvhokwczihlbtinao0z3wrkddd9xvfkdhplabtd_5zk4mroc0h8qavd_bwe . Acesso: 13 out. 2021

PATEL, Nell. **Ferramentas de Gestão: As Mais Usadas Que Você Precisa Conhecer**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/ferramentas-de-gestao/> . Acesso: 27 out. 2021

Q2MANAGEMENT. **O que é modelo de gestão e qual sua importância?** Disponível em: <http://q2management.com.br/o-que-e-modelo-de-gestao-e-qual-sua-importancia/> . Acesso: 20 out. 2021

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf . Acesso: 20 nov. 2021

SECRETARIA Municipal de Educação de Goiânia. **Secretaria/secretaria-municipal-de-educacao**, 2021. Disponível em: <https://www.goiania.go.gov.br/secretaria/secretaria-municipal-de-educacao-e-esporte/> . Acesso: 27 out. 2021

SILVA, Jairo Martins da; **O Modelo de Excelência da FNQ: evoluindo frente a cenários imprevisíveis de mudanças exponenciais**. Disponível em: http://abqualidade.org.br/livro_abq/08_Jairo_Martins_O_Modelo_de_Excelencia_da_FNQ.pdf . Acesso: 07 nov. 2021.

SMARTALK. **Ferramentas de Gestão: Saiba o que são e conheça as principais**, 2021. Disponível em: <https://smartalk.com.br/blog/ferramentas-de-gestao> . Acesso: 07 nov. 2021.

TEIXEIRA, Alberto. **Guia da Cidadania para a Transparência: Prevenção contra a Corrupção**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2006. Disponível em : [guia-da-cidadania-para-transparencia.pdf](http://www.fundacao-adenauer.org.br/br/pt-br/publicacoes/guia-da-cidadania-para-transparencia.pdf) . Acesso: 07 out. 2021

TRISTÃO, Gilberto. **Transparência na administração pública**. VII Congresso Internacional CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em: [silo.tips/transparencia-na-administracao-publica.pdf](http://www.silo.tips/transparencia-na-administracao-publica.pdf) . Acesso: 07 out. 2021



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

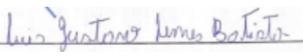
ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Luis Gustavo Lemes Batista do Curso de Administração, matrícula 20182002300338, telefone: (62) 99259-8202, e-mail luisgustavolemes97@hotmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO: CONTRIBUIÇÃO PARA A TRANSPARÊNCIA NA EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 15 de junho de 2022.

Assinatura do (s) autor(es): 

Nome completo do autor: LUIS GUSTAVO LEMES BATISTA

Assinatura do professor-orientador: 
GISELY JORGE MESQUITA

Nome completo do professor-orientador: GISELY JORGE MESQUITA

