



RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

NOME DA INSTITUIÇÃO: Colégio Termomecânica - CTM

SEGMENTO: IEB - Instituição de Ensino Básico

CATEGORIA: Gestão Administrativa e de Comunicação

TÍTULO DA PRÁTICA: Aplicação do Planejamento Estratégico na Educação Básica

1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1. Histórico da prática eficaz

O Colégio Termomecânica (CTM), mantido pela Fundação Salvador Arena, deu início às suas atividades em 1990 e atualmente disponibiliza mais de 1.700 vagas em seus cursos regulares de educação básica, oferecendo, além de matérias obrigatórias, disciplinas diversificadas e atividades extracurriculares, contando com um ensino de alta qualidade e totalmente gratuito, que busca desenvolver a potencialidade dos alunos, tendo em vista sua formação como cidadão livre, responsável, autônomo e solidário, capaz de entender e de atuar na sociedade em que vive, dentro de elevados padrões éticos e morais.

Com a ampliação das atividades da instituição, surgiu a necessidade de aplicação de sistemáticas gerenciais para auxiliar o CTM no mapeamento, padronização e acompanhamento dos processos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes, bem como promover a melhoria contínua dos processos.

Em 2007, a partir da estruturação dos processos e do incentivo da alta direção, a instituição foi certificada na norma ABNT NBR ISO 9001. Desde então, os processos passaram a ser acompanhados de forma sistematizada, pela equipe pedagógica e pela alta direção, contando com o suporte do setor da qualidade.

Visando alinhar as ações do CTM com a visão institucional de “ser referência nacional nas atividades educacionais que visam à transformação social”, em 2010 foi iniciado o processo de planejamento estratégico do colégio, a partir da implementação do *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta possibilita que a instituição alinhe os seus esforços em busca dos mesmos objetivos, auxiliando no alcance dos resultados esperados.



Desde então, o planejamento estratégico é entendido pelo CTM 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 seus processos de gestão.

1.2. Objetivos da prática eficaz

A aplicação do planejamento estratégico, associado ao atendimento dos requisitos da ISO 9001, visa alinhar as diretrizes institucionais e melhorar os resultados, além de possibilitar o aprimoramento da gestão, auxiliando o colégio no alcance de seus objetivos.

Além disso, o alinhamento estratégico e a adequação dos processos, visam, prioritariamente, o atendimento aos requisitos das partes interessadas e dos órgãos regulamentadores do colégio.

1.3. Público alvo atingido

O público alvo dessa prática é a direção e a coordenação pedagógica, bem como os professores, setores de apoio, os quais são responsáveis pela aplicação e acompanhamento das ações definidas pela alta direção, por meio do planejamento estratégico.

O setor da qualidade também é diretamente envolvido, uma vez que é responsável por conduzir o processo, garantindo o atendimento aos padrões gerenciais e aos requisitos normativos.

1.4. Descrição das atividades implantadas

Em 2010, foi iniciado pelos gestores e diretores, o processo de elaboração do mapa estratégico da instituição, utilizando como base a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), criada por Kaplan e Norton. Durante esse processo, foram definidas as perspectivas do negócio, bem como os objetivos, indicadores e metas necessários para avaliar a implementação da estratégia. Essas informações foram definidas com o foco de garantir a transformação social dos alunos, a satisfação das partes interessadas, a excelência dos serviços prestados, a capacitação dos colaboradores, a qualificação dos fornecedores, a



perpetuidade do negócio e o desenvolvimento de práticas relacionadas à responsabilidade socioambiental.

Posteriormente, foi elaborada uma Carta Diretriz, visando facilitar a divulgação da estratégia aos colaboradores. Com base nesse documento, os objetivos estratégicos foram desdobrados para cada um dos processos pedagógicos, por meio do plano de negócios, o qual apresenta os objetivos, indicadores, metas e planos de ação de cada área. Após a aprovação pelas instâncias responsáveis, esse documento foi disponibilizado na intranet institucional para acompanhamento mensal dos resultados.

Desde então, a cada quatro anos são definidas as diretrizes estratégicas de médio prazo, as quais anualmente são revisadas pela alta direção, visando garantir o alinhamento com os requisitos dos clientes, bem como com os requisitos estatutários e regulamentares. Para que haja esse alinhamento, também são consideradas a análise do ambiente interno/externo e as informações previstas no Projeto Político Pedagógico (PPP) do Colégio.

A direção e coordenação pedagógica, em conjunto com os professores e setores de apoio, são responsáveis pela execução das ações e pela atualização do BSC. Ao longo do ano, o setor da qualidade é responsável por acompanhar o processo e verificar o alcance das metas estabelecidas, por meio da análise dos resultados apurados, os quais são apresentados periodicamente para a alta direção. A metodologia determina que, caso uma meta não seja atingida, os responsáveis devem apresentar justificativas e propor ações que resultem no alcance dos resultados. O processo também é acompanhado ao longo do ano através de auditorias internas e externas, necessárias para a manutenção da certificação ISO 9001:2015, o que reforça o comprometimento de todos com o alcance dos objetivos propostos.

2. LIDERANÇA

2.1. Equipe envolvida com a prática

A equipe envolvida nesse processo é composta pela alta direção, diretoria e coordenação pedagógica, professores, equipe do setor da qualidade, gestores dos setores de apoio e todos os colaboradores que estão direta ou indiretamente ligados às atividades de suporte aos serviços prestados pelo CTM.



2.2. Participação da alta direção

O Diretor Escolar do CTM e a Diretoria Executiva da Fundação Salvador Arena, envolvem-se ativamente nesse processo, sendo responsáveis pelo acompanhamento dos resultados, bem como por incentivar e prover recursos para a manutenção de um sistema de gestão voltado para a excelência.

Os resultados de todas as áreas pedagógicas são encaminhados mensalmente para conhecimento da alta direção e, semestralmente, são realizadas reuniões de alinhamento da estratégia, na qual os gestores apresentam o detalhamento dos resultados obtidos no período e prestam contas sobre o cumprimento dos planos de ação que visam alcançar os objetivos estratégicos.

O engajamento das pessoas com relação ao alcance dos resultados planejados e a busca pela melhoria contínua, são incentivados por meio dessas reuniões, as quais são registradas em atas, para apuração em auditorias internas e externas.

3. FOCO

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

4. RESULTADOS

O levantamento das necessidades antes da implementação do planejamento estratégico, foi realizado de forma qualitativa pelo setor da qualidade, durante reuniões com a alta direção e com os gestores das áreas pedagógicas.

Além da missão, visão, valores e política da qualidade, outros diversos dados são utilizados para subsidiar a revisão das diretrizes estratégicas, tais como: apontamentos das reuniões de análise crítica da alta direção, registros de auditorias internas e externas, análises do ambiente interno e externo, necessidades atuais e futuras da instituição,



desempenho dos processos, expectativas das partes interessadas, tendências de mercado, oportunidades de melhoria e a disponibilidade de recursos para atingir os objetivos.

O orçamento do CTM é elaborado no mês de outubro do ano anterior ao período letivo corrente e aprovado pela Diretoria Executiva da Fundação Salvador Arena entre os meses de novembro e dezembro. Durante esse processo, a coordenação pedagógica e os setores de apoio são responsáveis por realizar o levantamento das necessidades de investimentos para o ano seguinte, alinhados com as diretrizes estratégicas definidas pela alta direção.

Os resultados internos e externos apresentados ao longo dos últimos anos demonstram que após a implementação do planejamento estratégico, o CTM passou a atuar de forma mais estruturada e integrada, melhorando os seus resultados e se posicionando como uma instituição mais proativa e estratégica. Portanto, é possível concluir que a aplicação dessa metodologia favoreceu a instituição, tornando-a mais competitiva e, principalmente, proporcionando a melhoria contínua e o aperfeiçoamento do aprendizado organizacional.

5. LIÇÕES APRENDIDAS

Apesar da dificuldade inicial de estabelecer indicadores alinhados com o propósito institucional e de engajar os gestores para a implantação da prática, ao longo dos anos foi possível verificar que a aplicação do planejamento estratégico, associada ao acompanhamento do sistema de gestão da qualidade, proporcionaram muitos benefícios para o colégio, especialmente o alinhamento da estratégia com a visão institucional.

Essa prática tem sido essencial para o alcance dos objetivos institucionais, por essa razão, o principal desafio para os próximos anos será manter as ações visando garantir a melhoria contínua dos resultados e a manutenção da prática. Além disso, serão mantidas ações com o intuito de garantir a comunicação eficaz da estratégia dentro da organização, visando facilitar a compreensão de toda a comunidade escolar com relação aos objetivos institucionais.



6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

As ações de continuidade incluem a manutenção e o aprimoramento contínuo da prática ao longo dos próximos anos, bem como a disseminação das diretrizes estratégicas para os colaboradores de todos os níveis funcionais, contribuindo para que compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a colaboração dentro da instituição.

A implantação de novos indicadores, alinhados com os referenciais externos e que reflitam as principais dimensões do negócio de forma balanceada, é outra ação de continuidade vinculada ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, além do estabelecimento de metas cada vez mais desafiadoras, visando alcançar o macro objetivo de “ser referência nacional nas atividades educacionais que visam à transformação social”.

“Não existe vento favorável para quem não sabe aonde vai”.

Sêneca

7. ANEXOS

7.1. Estrutura considerada na elaboração do planejamento estratégico:





7.2. Estrutura do mapa estratégico:

