PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

GOIGE
Guia Organizacional InovaGestão Escolar

GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

Tecnologia Organizacional Aplicada ao Fortalecimento da Gestão Escolar Pública e à Inovação Institucional

GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

Relatório técnico apresentado pela mestranda ARETHUSA DANTAS PEREIRA ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), sob orientação da Profa. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Título da dissertação: EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO EDUCACIONAL.

Linha de pesquisa: Administração Pública e Organizações.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 05

Público-alvo da proposta 07

Descrição da situação-problema 11

Objetivos da proposta de intervenção 13

Diagnóstico e análise 17

Proposta de intervenção 19

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 21

Referências 23

Protocolo de recebimento 39

RESUMO

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) constitui um Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido no âmbito do PROFIAP com a finalidade de apoiar a implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar pública. Fundamentado na Administração Pública, nos Estudos Organizacionais, nas teorias da prática e na inovação institucional, o produto organiza estratégias de diagnóstico, planejamento, participação comunitária, monitoramento e fortalecimento organizacional em etapas operacionais aplicáveis à realidade das escolas públicas.

O GOIGE apresenta caráter prático, replicável e escalável, priorizando soluções organizacionais de baixo custo, adaptáveis a diferentes contextos educacionais e voltadas ao fortalecimento das capacidades institucionais da gestão escolar pública.

Palavras-chave: gestão escolar pública; empreendedorismo; inovação institucional; Administração Pública; práticas organizacionais; Produto Técnico-Tecnológico.



O GOIGE transforma práticas administrativas em soluções inovadoras e aplicáveis para o fortalecimento da gestão escolar pública.

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) foi desenvolvido como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, com a finalidade de apoiar gestores educacionais na implantação de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional, à inovação organizacional e à melhoria da capacidade administrativa das escolas públicas.

Sua construção fundamenta-se na compreensão de que o empreendedorismo, na Administração Pública educacional, constitui prática social organizacional produzida nas relações institucionais da escola pública. Gherardi (2019) compreende as práticas organizacionais como construções cotidianas produzidas entre sujeitos, materialidades e processos institucionais. Moura e Bispo (2019) destacam que organizações públicas são atravessadas por relações sociomateriais que estruturam práticas administrativas e organizacionais.

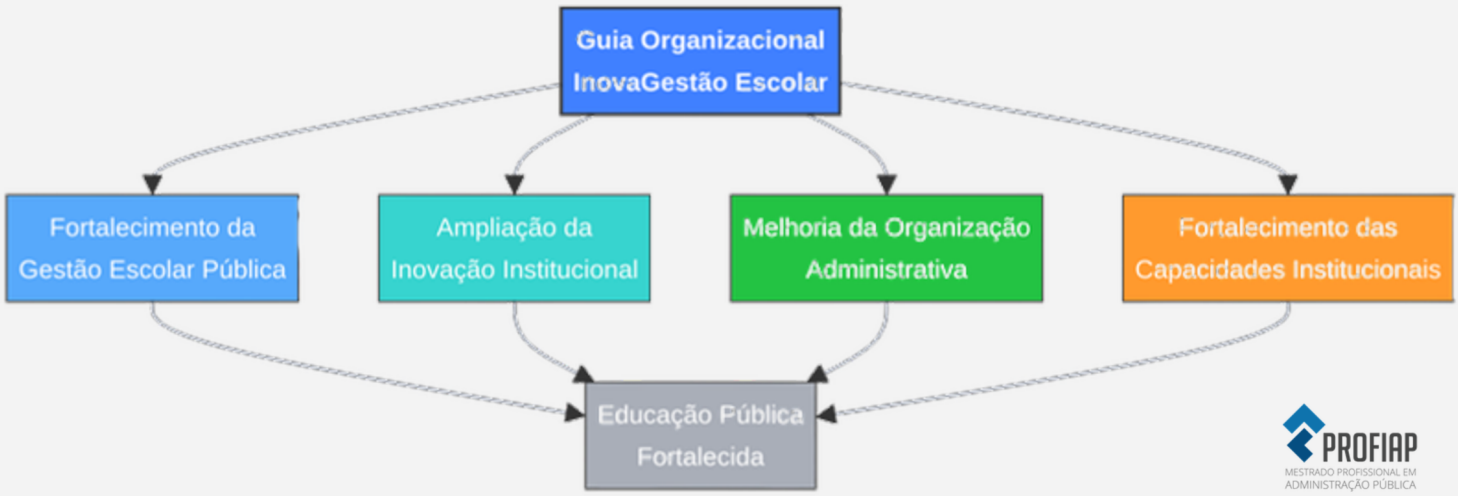
Os resultados da investigação evidenciaram que planejamento estratégico, liderança colaborativa, reorganização administrativa e participação comunitária contribuem para o fortalecimento institucional da escola pública. Freire (1996) ressalta a importância do diálogo, da participação coletiva e da construção compartilhada das decisões institucionais, princípios incorporados ao GOIGE.

O produto também reforça a relevância dos Produtos Técnico-Tecnológicos na Administração Pública. Olivindo (2021) destaca que os PTTs possibilitam transformar conhecimento científico em soluções aplicadas às organizações públicas. Nessa direção, o GOIGE foi estruturado como ferramenta organizacional de baixo custo operacional, elevada aplicabilidade e potencial de replicabilidade em diferentes redes públicas de ensino.

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar configura-se, portanto, como instrumento técnico voltado ao fortalecimento da gestão escolar pública, contribuindo para a ampliação da inovação institucional, melhoria da organização administrativa e fortalecimento das capacidades institucionais da educação pública.

Abaixo é possível conhecer por meio da Estrutura do Fluxo. O Núcleo Central: Guia Organizacional InovaGestão Escolar.

- **Eixos de Atuação:**
  - Fortalecimento da Gestão Escolar Pública.
  - Ampliação da Inovação Institucional.
  - Melhoria da Organização Administrativa.
  - Fortalecimento das Capacidades Institucionais.
  - Resultado Final: Educação Pública Fortalecida.



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONTEXTO

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) foi desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada em uma escola pública do município de Parnaíba, Piauí. A investigação evidenciou que a gestão escolar enfrenta desafios relacionados à burocracia, limitações de recursos, dificuldades organizacionais e necessidade de fortalecer planejamento, participação comunitária e inovação institucional.

Os resultados mostraram que práticas como liderança colaborativa, organização administrativa, planejamento estratégico e integração entre escola e comunidade contribuem para o fortalecimento da gestão escolar pública.

Entretanto, muitas dessas práticas ainda ocorrem de forma pouco sistematizada nas escolas.

Diante desse cenário, o GOIGE foi criado como ferramenta prática de apoio à gestão escolar pública, oferecendo orientações, instrumentos organizacionais e estratégias aplicáveis ao cotidiano da escola.

O produto prioriza soluções simples, adaptáveis, de baixo custo operacional e com potencial de replicação em diferentes contextos educacionais.

> Fortalecer a gestão escolar pública exige transformar práticas administrativas em soluções organizacionais inovadoras e aplicáveis à realidade da educação pública.



Objetivo do Produto

O GOIGE foi desenvolvido para apoiar gestores escolares na implantação de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional, inovação organizacional e melhoria da gestão escolar pública. O produto organiza estratégias práticas e aplicáveis à realidade da Administração Pública educacional.

Justificativa do Produto

A pesquisa evidenciou que muitas práticas de gestão escolar ocorrem de forma intuitiva e pouco sistematizada. Diante disso, o GOIGE foi criado para transformar resultados científicos em ferramenta organizacional prática, contribuindo para fortalecimento da gestão pública educacional.

Aplicação do Produto

O produto pode ser aplicado por gestores escolares, coordenadores pedagógicos e secretarias de educação. Sua utilização envolve diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, implementação de práticas empreendedoras e monitoramento institucional.

Aderência à Linha de Pesquisa do PROFIAP

O GOIGE apresenta aderência à linha Administração Pública e Organizações ao abordar gestão organizacional, inovação institucional, capacidades administrativas e fortalecimento da gestão pública educacional.

Garantia de Replicabilidade

O produto foi estruturado com ferramentas simples, linguagem acessível e baixo custo operacional, permitindo adaptação a diferentes contextos escolares e redes públicas de ensino.

Potencial de Inovação

O caráter inovador do GOIGE está na articulação entre Administração Pública, Estudos Organizacionais e empreendedorismo como prática social, transformando evidências científicas em tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública.

O GOIGE contribui para a Administração Pública ao fortalecer capacidades institucionais da gestão escolar, melhorar processos organizacionais e apoiar práticas inovadoras na educação pública.

Para a sociedade, o produto favorece escolas mais organizadas, participativas e eficientes, ampliando a qualidade da gestão educacional e fortalecendo o papel social da escola pública.

PÚBLICO

O público-alvo do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) é composto por gestores escolares, coordenadores pedagógicos, equipes administrativas, professores com funções de liderança e profissionais vinculados à gestão da educação pública.

O produto também pode ser utilizado por secretarias municipais e estaduais de educação, programas de formação continuada e instituições interessadas no fortalecimento da gestão escolar pública.

NO BRASIL

O público-alvo potencial do GOIGE no Brasil ultrapassa 2,5 milhões de profissionais da educação pública, considerando aproximadamente:

- 163 mil gestores escolares;
- 2,4 milhões de professores;
- além de coordenadores pedagógicos e equipes administrativas das mais de 179 mil escolas de educação básica do país.

Sua estrutura foi desenvolvida para atender escolas públicas que enfrentam desafios organizacionais, limitações estruturais e necessidade de melhoria dos processos administrativos e institucionais.

NO NORDESTE

Considerando a proporção do Nordeste no Censo Escolar brasileiro, estima-se que o público-alvo potencial do GOIGE na região ultrapasse 700 mil profissionais da educação pública, incluindo:

- aproximadamente 45 mil gestores escolares;
- mais de 650 mil professores da educação básica;
- além de coordenadores pedagógicos e equipes administrativas das redes municipais e estaduais de ensino.

O Nordeste concentra uma das maiores redes públicas educacionais do país, o que amplia significativamente o potencial de aplicação, replicabilidade e impacto institucional do Produto Técnico-Tecnológico na Administração Pública educacional regional.

DADOS

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

179 mil escolas de educação básica

2,5 milhões de profissionais da educação pública no Brasil

Nordeste brasileiro concentra cerca de 34% das matrículas da educação básica pública do país

METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE

Objetivo da implantação

Implantar práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública, melhoria organizacional e inovação institucional.

ETAPA 1
REALIZAR O DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

- **O que fazer**

Identificar problemas, dificuldades organizacionais e potencialidades da escola.

- **Como fazer**
  - observar a rotina escolar;
  - analisar documentos da escola;
  - ouvir gestores, professores e equipe administrativa;
  - identificar problemas prioritários.
- **Ferramentas**
  - matriz FOFA;
  - checklist organizacional;
  - análise documental;
  - escuta institucional.
- **Resultado esperado**
  - Mapeamento da realidade organizacional da escola.

ETAPA 2
MOBILIZAR A EQUIPE ESCOLAR

- **O que fazer**
  - Apresentar o GOIGE e envolver a equipe no processo.
- **Como fazer**
  - realizar reunião de apresentação;
  - definir responsáveis;
  - organizar grupo de acompanhamento;
  - construir metas coletivas.
- **Ferramentas**
  - **reuniões participativas;**
  - **rodas de conversa;**
  - **cronograma institucional.**
- **Resultado esperado**
  - Equipe mobilizada e comprometida com a implantação.

ETAPA 3
ORGANIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **O que fazer**
  - Definir ações, metas e prioridades da gestão escolar.
- **Como fazer**
  - elaborar plano de ação;
  - definir cronogramas;
  - estabelecer responsáveis;
  - criar indicadores de acompanhamento.
- **Ferramentas**
  - plano estratégico;
  - cronograma;
  - mapa de responsabilidades.
- **Resultado esperado**
  - Planejamento institucional organizado e monitorável.



METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE

Objetivo da implantação

Implantar práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública, melhoria organizacional e inovação institucional.

ETAPA 4
IMPLEMENTAR AS PRÁTICAS EMPREENDEDORAS

- **O que fazer**
  - Executar ações voltadas à melhoria da gestão escolar.
- **Como fazer**
  - reorganizar fluxos administrativos;
  - melhorar comunicação institucional;
  - fortalecer reuniões organizacionais;
  - integrar escola e comunidade.
- **Ferramentas**
  - checklist de gestão;
  - formulários de acompanhamento;
  - reuniões periódicas.
- **Resultado esperado**
  - Melhoria da organização institucional da escola.

ETAPA 5
MONITORAR AS AÇÕES

- **O que fazer**
  - Acompanhar resultados e corrigir falhas organizacionais.
- **Como fazer**
  - realizar reuniões avaliativas;
  - acompanhar metas;
  - registrar dificuldades;
  - atualizar indicadores.
- **Ferramentas**
  - ficha de monitoramento;
  - relatório institucional;
  - painel de acompanhamento.
- **Resultado esperado**
  - Controle e melhoria contínua das ações implantadas.

- **ETAPA 6**
- **INSTITUCIONALIZAR AS PRÁTICAS**

- **O que fazer**
  - Garantir continuidade das ações na escola.
- **Como fazer**
  - registrar procedimentos;
  - integrar ações ao planejamento anual;
  - compartilhar responsabilidades;
  - fortalecer cultura organizacional.
- **Ferramentas**
  - atas;
  - documentos institucionais;
  - relatórios organizacionais.
- **Resultado esperado**
  - Sustentabilidade das práticas empreendedoras na gestão escolar.



TEMPO MÉDIO DE IMPLEMENTAÇÃO GOIGE - PTT

Etapa	Tempo estimado
Diagnóstico	15 dias
Mobilização	7 dias
Planejamento	15 dias
Implantação	60 dias
Monitoramento	Contínuo
Institucionalização	30 dias

RESULTADO FINAL ESPERADO

Fortalecimento da gestão escolar pública por meio de práticas organizacionais inovadoras, melhoria da capacidade administrativa e fortalecimento institucional da escola pública.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão escolar pública brasileira enfrenta desafios estruturais relacionados à elevada burocratização administrativa, limitações orçamentárias, fragilidades nos processos organizacionais, sobrecarga funcional das equipes gestoras e necessidade crescente de fortalecimento das capacidades institucionais das escolas públicas.

Em um cenário marcado por demandas educacionais complexas, pressão por resultados, necessidade de melhoria dos indicadores de desempenho e ampliação das exigências da Administração Pública contemporânea, muitas instituições escolares ainda operam com práticas administrativas pouco sistematizadas e reduzido suporte técnico-organizacional.

Dados do Censo Escolar da Educação Básica 2024 indicam que o Brasil possui mais de 179 mil escolas de educação básica e um público superior a 2,5 milhões de profissionais da educação, evidenciando a dimensão estratégica da gestão escolar para o funcionamento das políticas públicas educacionais.

Apesar dessa relevância institucional, grande parte das escolas públicas ainda enfrenta dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico, monitoramento institucional, organização de processos administrativos, integração comunitária e continuidade das ações organizacionais.

A investigação realizada demonstrou que práticas associadas à liderança colaborativa, reorganização administrativa, planejamento por metas, fortalecimento da comunicação institucional e participação comunitária contribuem significativamente para ampliação da eficiência organizacional e fortalecimento institucional da escola pública.

Entretanto, também foi identificado que essas práticas frequentemente ocorrem de forma intuitiva, dispersa e dependente da experiência individual dos gestores, reduzindo sua sustentabilidade, capacidade de replicação e potencial de institucionalização.

Sob a perspectiva da Administração Pública, esse cenário evidencia lacunas relacionadas à capacidade organizacional das escolas públicas, especialmente no que se refere à gestão estratégica, inovação institucional e desenvolvimento de mecanismos permanentes de coordenação administrativa.

Moura e Bispo (2019) destacam que organizações públicas são constituídas por práticas sociomateriais produzidas nas relações entre sujeitos, instrumentos administrativos, documentos e rotinas organizacionais, reforçando a necessidade de fortalecimento dos processos institucionais da gestão escolar pública.

Além das implicações organizacionais, a ausência de ferramentas estruturadas de gestão impacta diretamente a capacidade da escola de responder às demandas sociais, pedagógicas e administrativas do território em que está inserida.

Nesse contexto, práticas empreendedoras passam a ser compreendidas não como lógica mercadológica, mas como capacidade institucional de reorganizar processos, construir soluções adaptativas e fortalecer a gestão pública educacional diante de contextos complexos e restritivos.

Diante desse cenário, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico capaz de transformar evidências científicas em tecnologia organizacional aplicada à realidade das escolas públicas.

Assim, o Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) foi concebido como ferramenta estratégica voltada ao fortalecimento institucional, à inovação organizacional e à melhoria da capacidade administrativa da gestão escolar pública, apresentando potencial de replicabilidade, escalabilidade e aplicação em diferentes redes públicas de ensino.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral do produto consiste em desenvolver um guia organizacional voltado à implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar pública, contribuindo para o fortalecimento institucional, para a inovação organizacional e para ampliação da capacidade adaptativa da escola pública diante dos desafios contemporâneos da gestão educacional.

O produto busca sistematizar práticas empreendedoras aplicáveis à gestão escolar pública

1. Planejamento estratégico escolar com definição de metas, cronogramas e acompanhamento institucional.
2. Reorganização dos fluxos administrativos para melhoria da comunicação e da coordenação organizacional.
3. Fortalecimento da liderança colaborativa e da participação da equipe escolar nos processos decisórios.
4. Ampliação da integração entre escola e comunidade por meio de práticas participativas e articulação territorial.
5. Implantação de instrumentos de monitoramento e avaliação contínua das ações da gestão escolar pública.



KIT OPERACIONAL DO GOIGE

Composto por:

1. **Diagnóstico institucional**
2. **Matriz FOFA**
3. **Plano de ação**
4. **Checklist de gestão**
5. **Cronograma institucional**
6. **Ficha de monitoramento**
7. **Indicadores organizacionais**
8. **Modelo de reunião**
9. **Painel de acompanhamento**
10. **Relatório de avaliação**



1. **Diagnóstico Organizacional**
   a. Ferramenta: Matriz FOFA
   b. Utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da escola.



2. **Matriz FOFA**
   a. Ferramenta: Quadro Analítico Organizacional
   b. Auxilia na leitura estratégica da realidade institucional da escola.

3. **Plano de Ação Organizacional**
   a. Ferramenta: Plano Estratégico Simplificado
   b. Organiza metas, ações, responsáveis, prazos e indicadores.



4. **Checklist Semanal da Gestão**
   a. Ferramenta: Lista de Verificação Administrativa
   b. Controla atividades e demandas da rotina escolar.

KIT OPERACIONAL DO GOIGE

Composto por:

1. **Diagnóstico institucional**
2. **Matriz FOFA**
3. **Plano de ação**
4. **Checklist de gestão**
5. **Cronograma institucional**
6. **Ficha de monitoramento**
7. **Indicadores organizacionais**
8. **Modelo de reunião**
9. **Painel de acompanhamento**
10. **Relatório de avaliação**

5. **Cronograma Institucional do GOIGE**
   a. Ferramenta: Cronograma Operacional
   b. Organiza etapas, tempo de execução e acompanhamento das ações.
6. **Ficha de Monitoramento**
   a. Ferramenta: Relatório de Acompanhamento
   b. Registra resultados, dificuldades e ajustes institucionais.
7. **Indicadores Organizacionais**
   a. Ferramenta: Painel de Indicadores
   b. Monitora desempenho, participação e fortalecimento institucional.
8. **Modelo de Reunião Organizacional**
   a. Ferramenta: Ata Estruturada de Reunião
   b. Padroniza decisões e encaminhamentos da equipe gestora.
9. **Painel de Acompanhamento das Ações**
   a. Ferramenta: Dashboard Organizacional
   b. Permite visualizar andamento das ações e metas institucionais.
10. **Relatório de Avaliação do GOIGE**
    a. Ferramenta: Relatório Técnico de Avaliação
    b. Analisa impactos e resultados da implantação do produto.

O GOIGE é uma tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, desenvolvida para fortalecer capacidades institucionais, organizar práticas administrativas e implantar soluções empreendedoras, inovadoras e replicáveis na Administração Pública educacional.

“A comunidade escolar é um ambiente educacional onde diferentes atores se conectam para garantir o direito à educação... um espaço vivo, dinâmico, colaborativo”.

“As práticas inovadoras que eu implantei... foi um cronograma das atividades escolares oriundo do plano de ação”



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A construção do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) fundamenta-se nos resultados da investigação realizada no contexto da gestão escolar pública, a qual evidenciou desafios relacionados à burocratização administrativa, limitações organizacionais, fragilidades no planejamento institucional e necessidade de fortalecimento das capacidades de gestão da escola pública.

Dados do Censo Escolar 2024 indicam que o Brasil possui mais de 179 mil escolas de educação básica e um público superior a 2,5 milhões de profissionais da educação, demonstrando a relevância estratégica de soluções organizacionais voltadas à Administração Pública educacional. A análise empírica revelou que práticas relacionadas à liderança colaborativa, planejamento estratégico, reorganização administrativa e participação comunitária contribuem significativamente para o fortalecimento institucional da escola pública.

Entretanto, observou-se que muitas dessas práticas ainda ocorrem de forma intuitiva e pouco sistematizada nas instituições escolares. Nesse contexto, o GOIGE foi concebido como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, estruturando ferramentas práticas voltadas ao planejamento, monitoramento institucional, organização administrativa e inovação organizacional. Sua estrutura apresenta baixo custo operacional, potencial de replicabilidade, flexibilidade metodológica e aplicabilidade em diferentes redes públicas de ensino, fortalecendo sua aderência à linha Administração Pública e Organizações do PROFIAP.

O diagnóstico e a análise organizacional perceberam que muitas práticas de gestão escolar pública ocorrem de forma intuitiva, pouco sistematizada e dependente da experiência individual dos gestores.

Diante disso, identificou-se a necessidade de uma tecnologia organizacional capaz de fortalecer o planejamento, a inovação e as capacidades institucionais da gestão escolar pública.



O GOIGE fundamenta sua relevância na dimensão da educação pública brasileira, que atualmente possui mais de 179 mil escolas de educação básica e cerca de 2,5 milhões de profissionais da educação, segundo dados do INEP (2024).

Além disso, mais de 80% das matrículas da educação básica pertencem à rede pública, evidenciando a necessidade de fortalecimento das capacidades de gestão escolar.

No Nordeste brasileiro, a elevada concentração de escolas públicas e os desafios relacionados à organização administrativa reforçam a importância de tecnologias organizacionais aplicadas à gestão educacional.

Nesse contexto, o GOIGE apresenta potencial de replicabilidade, baixo custo operacional e aplicabilidade prática para apoiar processos de planejamento, monitoramento e inovação na Administração Pública escolar.

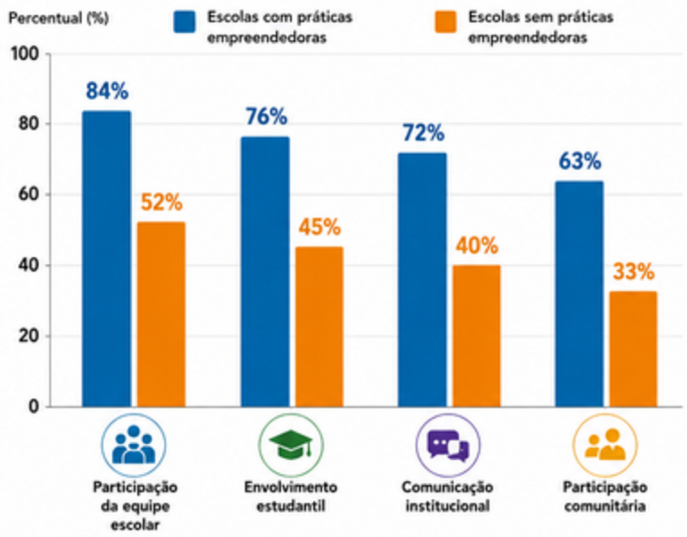
Segundo o Ministério da Educação (MEC) e o INEP, o Brasil possui atualmente mais de 179 mil escolas de educação básica e cerca de 47,1 milhões de matrículas na educação básica pública e privada, demonstrando a dimensão estratégica da gestão escolar para as políticas públicas educacionais brasileiras.

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), principal indicador de qualidade da educação pública nacional, que apontou avanços ainda insuficientes nos resultados da educação básica, especialmente no ensino médio da rede pública, evidenciando a necessidade de fortalecimento da gestão escolar, planejamento institucional e inovação organizacional nas escolas públicas brasileiras.

Em síntese, o GOIGE contribui para fortalecer a gestão das organizações públicas educacionais por meio de práticas organizacionais, planejamento estratégico e inovação aplicada à gestão escolar pública.

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO E ENGAJAMENTO ESCOLAR

Comparação entre escolas que adotam práticas empreendedoras e escolas que não adotam



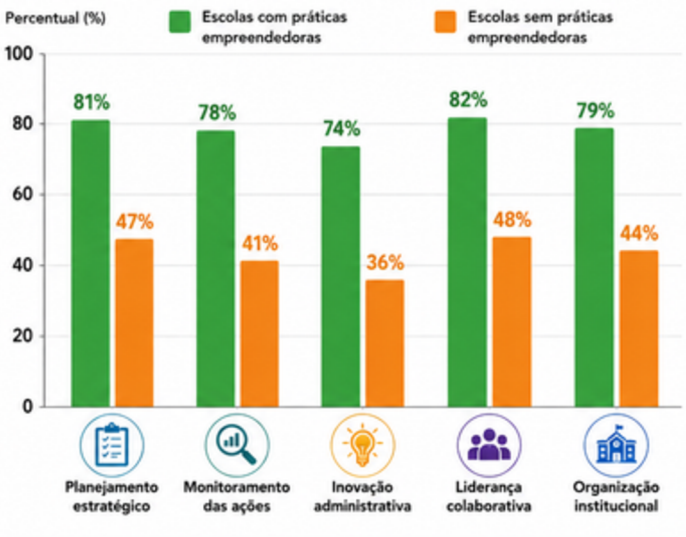
Escolas que adotam práticas empreendedoras apresentam maior participação da equipe, envolvimento estudantil, comunicação institucional e participação comunitária, fortalecendo o clima escolar e o engajamento coletivo.

Fonte: Adaptado de: SEBRAE. Educação Empreendedora: impacto nas escolas e comunidades. Relatório 2023; UNESCO. Empreendedorismo na Educação Básica: evidências e práticas. Brasília, 2022; OCDE. Educação 2030: Inovação e Competências para o Século XXI. 2021.

Representação comparativa baseada na literatura e nos achados organizacionais da pesquisa.

GRÁFICO 2 – ORGANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA DA GESTÃO

Comparação entre escolas que adotam práticas empreendedoras e escolas que não adotam



Escolas com práticas empreendedoras apresentam melhor desempenho em planejamento, monitoramento, inovação, liderança colaborativa e organização institucional, demonstrando maior eficiência na gestão escolar.

Fonte: Adaptado de: SEBRAE. Educação Empreendedora: impacto nas escolas e comunidades. Relatório 2023; UNESCO. Empreendedorismo na Educação Básica: evidências e práticas. Brasília, 2022; OCDE. Educação 2030: Inovação e Competências para o Século XXI. 2021.

Representação comparativa baseada na literatura e nos achados organizacionais da pesquisa.

Conclusão: A adoção de práticas empreendedoras nas escolas contribui significativamente para o aumento da participação, melhoria da organização e fortalecimento da gestão escolar pública.



Implantação de práticas empreendedoras e inovadoras voltadas à melhoria da participação coletiva, liderança colaborativa e eficiência organizacional da escola pública.

Fortalecimento das capacidades institucionais da gestão escolar pública por meio de planejamento estratégico, organização administrativa e monitoramento das ações institucionais.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção consiste na implantação do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, visando fortalecer capacidades institucionais, melhorar processos administrativos e estimular práticas empreendedoras no contexto da Administração Pública educacional.

A intervenção será desenvolvida por meio de etapas operacionais integradas que envolvem diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, reorganização administrativa, monitoramento institucional e fortalecimento da participação comunitária. O produto propõe utilização de ferramentas simples e aplicáveis à realidade das escolas públicas, priorizando soluções de baixo custo operacional e elevada capacidade de replicabilidade.

A implementação do GOIGE busca contribuir para melhoria da coordenação organizacional da escola pública, fortalecimento da liderança colaborativa, ampliação da inovação institucional e desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes, participativas e sustentáveis no contexto educacional público.

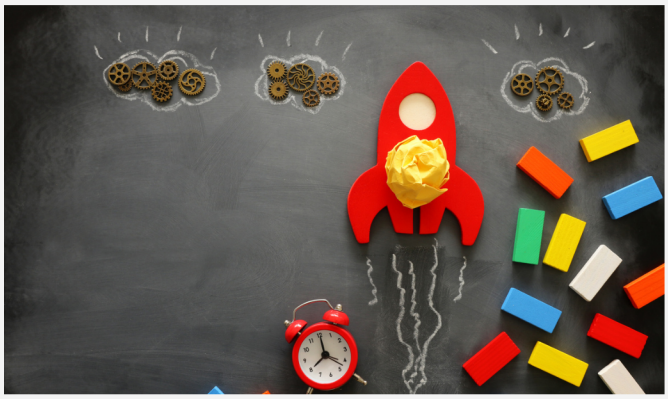
Uma diretora pode replicar a intervenção aplicando o diagnóstico organizacional da escola, identificando problemas prioritários e organizando ações estratégicas com apoio do GOIGE.

Em seguida, deve mobilizar a equipe escolar, implantar práticas de planejamento, monitoramento e participação coletiva. O acompanhamento contínuo das ações permite fortalecer a gestão escolar pública e garantir sustentabilidade das práticas organizacionais implantadas.

O GOIGE

O GOIGE é um guia prático criado para ajudar diretores e equipes escolares a organizarem melhor a escola pública. Ele ensina, de forma simples, como planejar ações, melhorar a comunicação, fortalecer a participação da comunidade, acompanhar resultados e criar soluções inovadoras para os desafios da gestão escolar.

Seu objetivo é tornar a gestão mais organizada, eficiente, participativa e preparada para enfrentar os problemas do cotidiano da educação pública.



MODO DE APLICAR

O GESTOR deve ser aplicado em etapas simples e organizadas. Inicialmente, a escola realiza um diagnóstico institucional para identificar problemas e necessidades da gestão.

Em seguida, a equipe gestora organiza um plano de ação com metas, responsáveis e cronograma de execução.

Após a implantação das práticas empreendedoras, a escola acompanha os resultados por meio de monitoramento contínuo, reuniões organizacionais e avaliação das ações desenvolvidas.

IDH

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) continua sendo um dos principais indicadores de desempenho da educação pública brasileira, reforçando a necessidade de fortalecimento da gestão escolar e melhoria dos processos organizacionais das escolas públicas.

Fonte: INEP – IDEB 2023

Mais de 80% das matrículas da educação básica brasileira estão concentradas na rede pública de ensino, demonstrando a relevância estratégica de soluções organizacionais voltadas à Administração Pública educacional.

Fonte: INEP – Censo Escolar 2024

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

ARETHUSA DANTAS PEREIRA

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), especialista em Docência do Ensino Superior e graduada em Pedagogia.

Atualmente é pedagoga na UFDPar e professora universitária no curso de Pedagogia, com experiência em gestão escolar, formação docente e desenvolvimento de projetos educacionais. Desenvolve pesquisas voltadas à gestão pública, práticas empreendedoras na escola pública e inovação na educação.

DRA. CELINA MARIA DE SOUZA OLIVINDO

Celina Olivindo é mulher indígena, feminista, ativista social, professora universitária, pesquisadora e empreendedora social. Doutora em Administração, atua na Universidade Federal do Delta do Parnaíba, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão universitária. Sua trajetória acadêmica e profissional é marcada pelo compromisso com a transformação social, o fortalecimento dos territórios, a educação empreendedora, a inclusão produtiva e o desenvolvimento sustentável. Integra o Ecossistema Local de Inovação Aberta (ELIA), em articulação com o território de Parnaíba e comunidades locais, contribuindo para ações de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento regional. Coordena projetos e iniciativas voltados à gestão, inovação, empreendedorismo, educação financeira e tecnologias sociais, articulando universidade e comunidade em práticas comprometidas com justiça social, diversidade e emancipação coletiva.

Implantação
De agosto de 2025 a Fevereiro de 2026



Fortalecer a gestão escolar pública é transformar organização, participação e inovação em caminhos reais para uma educação pública mais eficiente, humana e sustentável.

RESULTADOS ESPERADOS DO GOIGE

Os resultados esperados do GOIGE envolvem o fortalecimento institucional da gestão escolar pública por meio da melhoria da organização administrativa, planejamento estratégico, participação coletiva e inovação organizacional. Espera-se também ampliar a eficiência da gestão escolar, reduzir improvisações institucionais e fortalecer capacidades organizacionais das escolas públicas.

A implementação

A implementação do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) apresenta potencial para contribuir significativamente com o fortalecimento da gestão escolar pública, especialmente no que se refere à organização institucional, melhoria dos processos administrativos e ampliação das capacidades de gestão das escolas públicas.

O PTT GOIGE PODE CONTRIBUIR

Espera-se, ainda, que o produto contribua para fortalecimento da capacidade adaptativa das escolas públicas diante dos desafios contemporâneos da educação, favorecendo maior eficiência organizacional, melhoria da coordenação institucional e ampliação das capacidades de inovação da gestão escolar pública.

CHECKLIST DE RESULTADOS ESPERADOS DO GOIGE

- Melhoria da organização administrativa da escola
- Fortalecimento do planejamento estratégico institucional
- Redução de improvisações na gestão escolar
- Ampliação da participação da equipe escolar
- Fortalecimento da liderança colaborativa
- Melhoria da comunicação institucional
- Ampliação da participação comunitária
- Implantação de ferramentas de monitoramento institucional
- Maior organização dos fluxos administrativos
- Fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública
- Desenvolvimento de práticas inovadoras na gestão escolar
- Melhoria da coordenação organizacional da escola
- Fortalecimento da cultura organizacional institucional
- Maior eficiência na gestão escolar pública
- Sustentabilidade das práticas implantadas.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Censo Escolar da Educação Básica 2024. Brasília: INEP/MEC, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-escolar/mec-e-inep-contextualizam-resultados-do-censo-escolar-2024. Acesso em: 27 maio 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Sinopse Estatística da Educação Básica 2024. Brasília: INEP/MEC, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica. Acesso em: 27 maio 2026.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 67. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

GHERARDI, Silvia. How to conduct a practice-based study: problems and methods. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

MOURA, Emerson de Oliveira; BISPO, Marcelo de Souza. Organizações, práticas e sociomaterialidade: contribuições para os estudos organizacionais. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Niterói, v. 13, n. 4, p. 1-15, 2019.

OLIVINDO, Celina Maria de Souza. Produtos Técnico-Tecnológicos e inovação aplicada na Administração Pública. Parnaíba: UFDPar, 2021.

OSBORNE, Stephen P. Public service logic: creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. London: Routledge, 2021.

APÊNDICE A — MATRIZ FOFA INSTITUCIONAL
MATRIZ FOFA PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

Objetivo

Identificar fatores internos e externos que influenciam o funcionamento organizacional da escola pública, subsidiando o planejamento estratégico, a tomada de decisão e a implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

A Matriz FOFA deve ser aplicada pela equipe gestora da escola, preferencialmente com participação de coordenadores pedagógicos, professores, equipe administrativa e representantes da comunidade escolar.

A ferramenta permite analisar:

- fatores internos positivos;
- fatores internos negativos;
- fatores externos favoráveis;
- fatores externos desfavoráveis.

Seu preenchimento deve considerar a realidade institucional da escola, observando aspectos administrativos, organizacionais, pedagógicos e relacionais.

MATRIZ FOFA INSTITUCIONAL
AMBIENTE INTERNO
FORÇAS
FRAQUEZAS
Quais práticas fortalecem a gestão da escola?
Quais dificuldades organizacionais precisam ser melhoradas?

AMBIENTE EXTERNO
OPORTUNIDADES
AMEAÇAS
Quais fatores externos podem contribuir para melhoria da escola?
Quais fatores externos dificultam o funcionamento institucional?





MATRIZ FOFA INSTITUCIONAL

AMBIENTE INTERNO
- FORÇAS
- FRAQUEZAS

Quais práticas fortalecem a gestão da escola?
Quais dificuldades organizacionais precisam ser melhoradas?

AMBIENTE EXTERNO
- OPORTUNIDADES
- AMEAÇAS

Quais fatores externos podem contribuir para melhoria da escola?
Quais fatores externos dificultam o funcionamento institucional?

EXEMPLOS DE PREENCHIMENTO
- FORÇAS
- Liderança colaborativa
- Participação da equipe escolar
- Boa relação com a comunidade

FRAQUEZAS
- Falhas de comunicação institucional
- Sobrecarga administrativa
- Ausência de monitoramento contínuo

OPORTUNIDADES
- Parcerias institucionais
- Formação continuada
- Apoio da comunidade escolar

AMEAÇAS
- Escassez de recursos
- Vulnerabilidade social
- Rotatividade de profissionais

RESULTADO ESPERADO
A utilização da Matriz FOFA Institucional permitirá:
- melhor compreensão da realidade organizacional da escola;
- identificação de prioridades institucionais;
- fortalecimento do planejamento estratégico;
- melhoria da tomada de decisão;
- apoio à implantação das práticas organizacionais do GOIGE.

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO
- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa
- Professores
- Conselho escolar
- Comunidade escolar

Data da aplicação: _____/_____/_____

APÊNDICE B — PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO
PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DO GOIGE

Objetivo

Organizar metas, ações institucionais, responsáveis, prazos e indicadores voltados ao fortalecimento da gestão escolar pública e à implantação das práticas organizacionais do GOIGE.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Plano de Ação Estratégico deve ser elaborado pela equipe gestora da escola após realização do diagnóstico organizacional. O instrumento auxilia na definição de prioridades institucionais, acompanhamento das ações e monitoramento dos resultados organizacionais.

Sua utilização contribui para:

- melhoria do planejamento institucional;
- fortalecimento da coordenação administrativa;
- definição de responsabilidades;
- acompanhamento das metas;
- fortalecimento da gestão escolar pública.

QUADRO DO PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

Problema identificadoMetaAção estratégicaResponsávelPrazoIndicador de resultado



APÊNDICE B — PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO
PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DO GOIGE

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO

Problema identificado	Meta	Ação estratégica	Responsável	Prazo	Indicador de resultado
Falhas de comunicação institucional	Melhorar fluxo de comunicação da escola	Implantar cronograma institucional e reuniões periódicas	Direção escolar	30 dias	Redução de falhas comunicacionais
Baixa participação da comunidade	Ampliar participação comunitária	Realizar reuniões abertas e escuta institucional	Coordenação pedagógica	60 dias	Número de participantes nas ações
Falta de monitoramento das ações	Fortalecer acompanhamento institucional	Implantar painel de indicadores organizacionais	Equipe gestora	45 dias	Percentual de ações acompanhadas

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Plano de Ação Estratégico permitirá:

- fortalecimento do planejamento escolar;
- melhoria da organização administrativa;
- ampliação da capacidade de monitoramento institucional;
- fortalecimento da liderança colaborativa;
- melhoria da coordenação organizacional da escola pública.

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa
- Professores
- Conselho escolar

Data da elaboração: _____/_____/____

APÊNDICE C — CHECKLIST SEMANAL DA GESTÃO CHECKLIST SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO ADMINISTRATIVO ESCOLAR

Objetivo

Acompanhar semanalmente as atividades administrativas, organizacionais e institucionais da escola pública, contribuindo para melhoria da gestão escolar, organização dos processos internos e fortalecimento do monitoramento institucional.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Checklist Semanal da Gestão deve ser utilizado pela equipe gestora da escola como ferramenta prática de acompanhamento das atividades institucionais. Seu preenchimento pode ocorrer semanalmente durante reuniões organizacionais ou momentos de monitoramento administrativo.

A FERRAMENTA AUXILIA

- **CHECKLIST SEMANAL DA GESTÃO ESCOLAR**
- **Atividade institucional Sim Não Parcial Observações**
- **Reunião da equipe gestora realizada**
- **Cronograma institucional atualizado**
- **Demandas administrativas acompanhadas**
- **Comunicação institucional organizada**
- **Monitoramento das ações realizado**
- **Documentos institucionais atualizados**
- **Participação da equipe escolar acompanhada**
- **Reuniões pedagógicas executadas**
- **Ações junto à comunidade realizadas**
- **Indicadores institucionais analisados**

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Checklist Semanal da Gestão permitirá:

- **fortalecimento do acompanhamento institucional;**
- **melhoria da organização administrativa;**
- **redução de improvisações na gestão escolar;**
- **fortalecimento do planejamento organizacional;**
- **melhoria da comunicação e coordenação institucional.**

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

- **Direção escolar**
- **Coordenação pedagógica**
- **Equipe administrativa**

Semana de referência: //_____ a //_____ E Data do preenchimento: //_____

APÊNDICE D — FICHA DE MONITORAMENTO
FICHA DE MONITORAMENTO DAS AÇÕES DO GOIGE

OBJETIVO

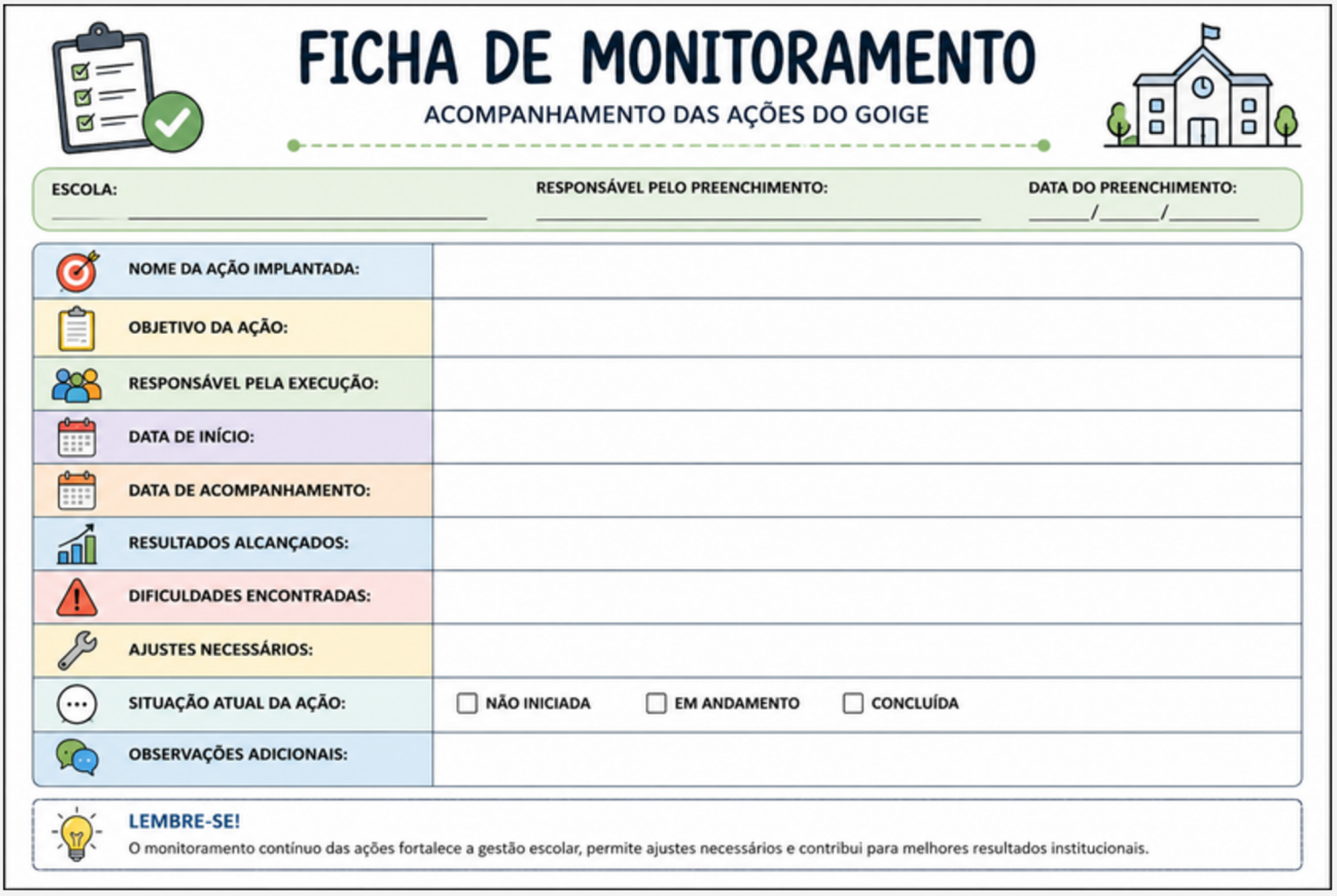
Registrar, acompanhar e avaliar as ações implantadas por meio do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE), contribuindo para o fortalecimento do monitoramento institucional, melhoria da organização administrativa e acompanhamento contínuo das práticas organizacionais da escola pública.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

A Ficha de Monitoramento deve ser utilizada pela equipe gestora durante o processo de implantação das ações organizacionais propostas pelo GOIGE. Seu preenchimento pode ocorrer semanalmente ou mensalmente, conforme a necessidade institucional da escola.

A ferramenta auxilia:

- acompanhamento das ações implantadas;
- identificação de dificuldades organizacionais;
- avaliação dos resultados alcançados;
- realização de ajustes institucionais;
- fortalecimento da gestão escolar pública.



FICHA DE MONITORAMENTO

ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO GOIGE

ESCOLA: _____ RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO: _____ DATA DO PREENCHIMENTO: _____/_____/_____

NOME DA AÇÃO IMPLANTADA:	
OBJETIVO DA AÇÃO:	
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO:	
DATA DE INÍCIO:	
DATA DE ACOMPANHAMENTO:	
RESULTADOS ALCANÇADOS:	
DIFICULDADES ENCONTRADAS:	
AJUSTES NECESSÁRIOS:	
SITUAÇÃO ATUAL DA AÇÃO:	☐ NÃO INICIADA ☐ EM ANDAMENTO ☐ CONCLUÍDA
OBSERVAÇÕES ADICIONAIS:	

LEMBRE-SE!
O monitoramento contínuo das ações fortalece a gestão escolar, permite ajustes necessários e contribui para melhores resultados institucionais.

APÊNDICE D — FICHA DE MONITORAMENTO
FICHA DE MONITORAMENTO DAS AÇÕES DO GOIGE

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO

Item de acompanhamento	Registro
Nome da ação implantada	Implantação do cronograma institucional
Objetivo da ação	Melhorar organização das atividades escolares
Responsável pela execução	Direção escolar
Data de início	05/03/2026
Data de acompanhamento	20/03/2026
Resultados alcançados	Maior organização das reuniões e atividades
Dificuldades encontradas	Resistência inicial da equipe
Ajustes necessários	Realizar reunião de alinhamento
Situação atual da ação	Em andamento
Observações adicionais	Necessidade de acompanhamento contínuo

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização da Ficha de Monitoramento permitirá:

- fortalecimento do acompanhamento institucional;
- melhoria do controle organizacional;
- monitoramento contínuo das ações implantadas;
- identificação de dificuldades administrativas;
- fortalecimento da capacidade de gestão da escola pública.
-

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

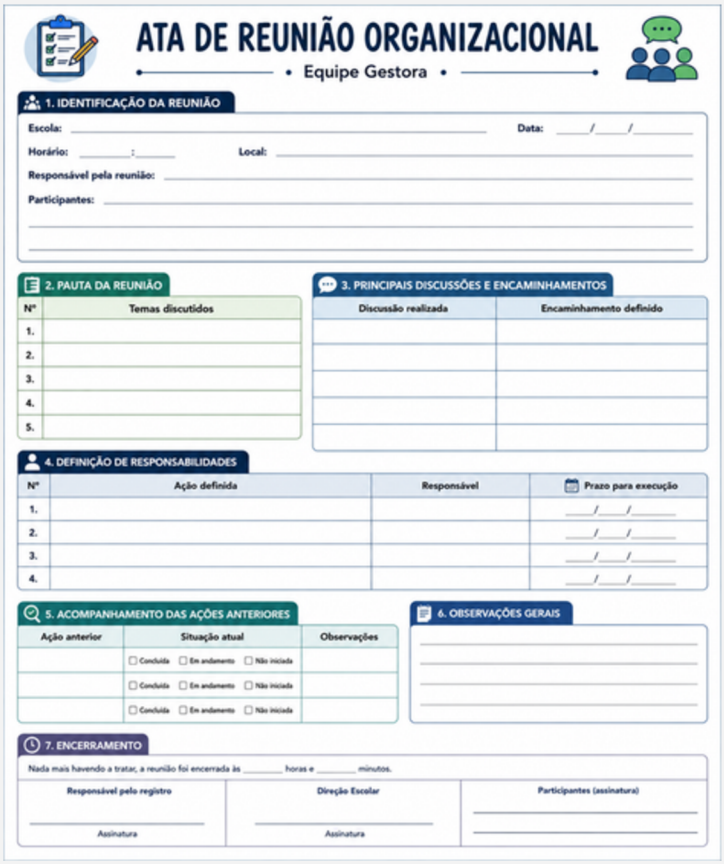
- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa

Data do preenchimento: _____/_____/_____

APÊNDICE E — MODELO DE REUNIÃO ORGANIZACIONAL ATA ESTRUTURADA DE REUNIÃO DA EQUIPE GESTORA

- **OBJETIVO**

Registrar reuniões organizacionais da equipe gestora, contribuindo para a melhoria da comunicação institucional, acompanhamento das ações administrativas e fortalecimento da coordenação organizacional da escola pública.


ATA DE REUNIÃO ORGANIZACIONAL
Equipe Gestora
1. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO
Escola: Data: ___/___/___
Horário: ___:___ Local:
Responsável pela reunião:
Participantes:
2. PAUTA DA REUNIÃO
Nº | Temas discutidos
1. 2. 3. 4. 5.
3. PRINCIPAIS DISCUSSÕES E ENCAMINHAMENTOS
Discussão realizada | Encaminhamento definido
4. DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES
Nº | Ação definida | Responsável | Prazo para execução
1. 2. 3. 4.
5. ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES ANTERIORES
Ação anterior | Situação atual | Observações
Concluída Em andamento Não iniciada
6. OBSERVAÇÕES GERAIS
7. ENCERRAMENTO
Nada mais havendo a tratar, a reunião foi encerrada às ___ horas e ___ minutos.
Responsável pelo registro | Direção Escolar | Participantes (assinatura)
Assinatura

- **ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO**

O Modelo de Reunião Organizacional deve ser utilizado em encontros da equipe gestora, coordenação pedagógica e demais setores envolvidos na implementação das ações do GOIGE.

A FERRAMENTA AUXILIA:

- organização das reuniões institucionais;
- definição de encaminhamentos;
- acompanhamento das decisões;
- monitoramento das ações;
- fortalecimento da gestão participativa.

RESULTADOS ESPERADOS
A utilização da Ata Estruturada de Reunião permitirá:

- fortalecimento da comunicação institucional;
- melhoria da coordenação organizacional;
- acompanhamento das decisões administrativas;
- fortalecimento da gestão participativa;
- melhoria do monitoramento das ações escolares.

RESPONSÁVEL PELO REGISTRO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Secretário(a) da reunião

Data do registro: _____ /_____/_____

Uma reunião deve ser planejada, com pautas, tempo e pessoas definidas.

APÊNDICE F — PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS
PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

OBJETIVO

Monitorar indicadores organizacionais relacionados à gestão escolar pública, permitindo acompanhamento contínuo das práticas implantadas pelo GOIGE e fortalecimento das capacidades institucionais da escola.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Painel de Indicadores Organizacionais deve ser utilizado pela equipe gestora para acompanhar resultados institucionais, identificar fragilidades organizacionais e apoiar processos de tomada de decisão.

A FERRAMENTA CONTRIBUI PARA:

- fortalecimento do monitoramento institucional;
- melhoria da organização administrativa;
- acompanhamento das metas organizacionais;
- fortalecimento da gestão estratégica;
- melhoria contínua da gestão escolar pública..

MODELO SUGESTIVO DO PAINEL



PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Acompanhamento da Gestão Escolar Pública

ESCOLA: _____ PERÍODO AVALIADO: ___/___/_____ a ___/___/_____ RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO: _____

DIMENSÃO	INDICADOR	OBJETIVO	META	RESULTADO ATUAL (%)	SITUAÇÃO	EVOLUÇÃO
1. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	Avalia o fluxo, clareza e efetividade das comunicações internas.	Melhorar o fluxo de comunicação da escola entre todos os setores.	≥ 80%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (60% a 79%) ○ CRÍTICO (< 60%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
2. PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR	Monitora o envolvimento da equipe escolar nas ações institucionais.	Ampliar a participação coletiva nas decisões e ações da escola.	≥ 75%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (50% a 79%) ○ CRÍTICO (< 50%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
3. PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL	Avalia a execução do planejamento estratégico e o acompanhamento das ações.	Fortalecer o planejamento institucional e o cumprimento das metas.	≥ 80%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (60% a 79%) ○ CRÍTICO (< 60%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
4. LIDERANÇA COLABORATIVA	Verifica a atuação participativa e colaborativa da equipe gestora.	Melhorar a liderança colaborativa e o apoio à equipe escolar.	≥ 70%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (50% a 69%) ○ CRÍTICO (< 50%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
5. EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL	Analisa a organização administrativa e o cumprimento das rotinas institucionais.	Melhorar a eficiência organizacional e o funcionamento da escola.	≥ 80%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (50% a 79%) ○ CRÍTICO (< 60%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____

COMO UTILIZAR ESTE PAINEL

1. Avalie cada indicador conforme os critérios descritos.
2. Preencha o RESULTADO ATUAL (%) com o percentual alcançado.
3. Marque a SITUAÇÃO correspondente.
4. Indique a EVOLUÇÃO em relação ao período anterior.
5. Registre observações importantes.
6. Defina ações para melhorar os indicadores críticos ou parciais.
7. Acompanhe mensalmente para verificar a evolução.

LEGENDA – SITUAÇÃO

ADEQUADO	Indicador alcançou ou superou a meta estabelecida.
PARCIAL	Indicador parcialmente alcançado. Requer atenção.
CRÍTICO	Indicador não alcançado. Ações imediatas necessárias.

LEGENDA – EVOLUÇÃO

- MELHOROU — Houve avanço em relação ao período anterior.
- MANTEVE — Permaneceu estável em relação ao período anterior.
- PIOROU — Houve retrocesso em relação ao período anterior.

ANÁLISE GERAL DO PERÍODO

Descreva aqui os principais avanços, desafios e aprendizagens identificados no período avaliado.

AÇÕES PRIORITÁRIAS

Liste as ações que serão realizadas para melhorar os indicadores que estão em situação parcial ou crítica.

INDICADOR	AÇÃO A SER REALIZADA	RESPONSÁVEL	PRAZO

RESPONSÁVEL PELO REGISTRO

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Data do registro: ___/___/_____

Assinatura: _____

IMPORTANTE: Este painel é uma ferramenta de gestão. Use os dados para tomar decisões, planejar ações e promover melhorias contínuas na escola.

APÊNDICE F — PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

DESCRIÇÃO DOS INDICADORES

Comunicação institucional
Avalia qualidade da circulação das informações internas da escola, reuniões institucionais e alinhamento organizacional.
Participação da equipe escolar
Monitora envolvimento da equipe gestora, professores e servidores nas ações institucionais da escola.
Planejamento institucional
Avalia execução do planejamento estratégico, cumprimento das metas e acompanhamento das ações organizacionais.
Liderança colaborativa
Verifica participação da equipe gestora na construção coletiva das decisões institucionais.
Eficiência organizacional
Analisa organização administrativa, cumprimento das rotinas institucionais e funcionamento operacional da escola.

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Painel de Indicadores Organizacionais permitirá:

- melhoria da gestão estratégica;
- fortalecimento do monitoramento institucional;
- ampliação da eficiência organizacional;
- fortalecimento da tomada de decisão;
- melhoria contínua da gestão escolar pública.

RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa

Período avaliado: _____/_____/_____ a _____/_____/_____

Dica importante
Os indicadores organizacionais devem ser acompanhados continuamente, pois pequenas melhorias na gestão escolar podem gerar grandes transformações institucionais ao longo do tempo.

APÊNDICE G — CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

OBJETIVO

Organizar temporalmente as etapas de implantação do GOIGE, permitindo acompanhamento das ações institucionais, monitoramento do processo de implementação e fortalecimento da gestão escolar pública.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O cronograma deve ser utilizado pela equipe gestora da escola para organizar as etapas de implantação do produto, acompanhar prazos institucionais e fortalecer o planejamento organizacional da escola pública.

A FERRAMENTA AUXILIA:

- organização das ações institucionais;
- acompanhamento do processo de implantação;
- monitoramento das etapas do GOIGE;
- fortalecimento da coordenação organizacional;
- melhoria da gestão estratégica escolar.



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE

Etapas para a organização e fortalecimento da gestão escolar

ETAPA	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	TEMPO ESTIMADO	SITUAÇÃO	PERÍODO
1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Identificar problemas, necessidades e potencialidades da escola.	EQUIPE GESTORA	15 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
2 MOBILIZAÇÃO DA EQUIPE	Envolver e sensibilizar toda a equipe escolar para o processo.	DIREÇÃO E COORDENAÇÃO	7 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Definir metas, ações, indicadores e recursos necessários.	EQUIPE GESTORA	15 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
4 IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES	Executar as ações e práticas organizacionais do GOIGE.	ESCOLA	60 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
5 MONITORAMENTO INSTITUCIONAL	Acompanhar resultados, desafios e ajustar ações necessárias.	EQUIPE GESTORA	CONTÍNUO	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
6 INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS	Consolidar as ações na rotina da escola e garantir continuidade.	DIREÇÃO ESCOLAR	30 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___

DICA IMPORTANTE!
Cada etapa é fundamental para o sucesso da implantação do GOIGE. Acompanhe, registre e celebre cada conquista!

OBJETIVO FINAL
Fortalecer a gestão escolar, melhorar a organização e promover uma educação pública de qualidade.

RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO
_____
Período de implantação:
De: ___/___/___ Até: ___/___/___

APÊNDICE G — CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Etapa	Objetivo da etapa	Responsável	Tempo estimado	Situação
Diagnóstico organizacional	Identificar problemas e potencialidades	Equipe gestora	15 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Mobilização da equipe	Envolver equipe escolar no processo	Direção e coordenação	7 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Planejamento estratégico	Organizar metas, ações e indicadores	Equipe gestora	15 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Implantação das ações	Executar práticas organizacionais do GOIGE	Escola	60 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Monitoramento institucional	Acompanhar resultados e dificuldades	Equipe gestora	Contínuo	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Institucionalização das práticas	Consolidar ações na rotina escolar	Direção escolar	30 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Cronograma de Implementação permitirá:

- fortalecimento do planejamento institucional;
- melhoria da organização administrativa;
- acompanhamento contínuo das ações;
- fortalecimento da gestão estratégica;
- maior eficiência na implantação do GOIGE.

RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO

Direção escolar
Coordenação pedagógica
Equipe administrativa

Período de implantação: _____/_____/_____ a _____ /_____/_____

APÊNDICE H — MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

OBJETIVO

Avaliar os impactos organizacionais da implantação do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE), considerando melhorias administrativas, fortalecimento institucional e desenvolvimento das práticas organizacionais da escola pública.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Relatório de Avaliação deve ser elaborado pela equipe gestora ao final do período de implantação do GOIGE. O documento permite registrar resultados alcançados, dificuldades enfrentadas, avanços institucionais e perspectivas de continuidade das ações organizacionais.

A FERRAMENTA AUXILIA:

- avaliação institucional;
- monitoramento dos resultados;
- fortalecimento da gestão estratégica;
- melhoria contínua da escola pública;
- institucionalização das práticas implantadas.

IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

tem	Registro
Escola	
Município	
Responsável pelo relatório	
Cargo/Função	
Período avaliado	
Data da avaliação	

AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Aspecto avaliado	Resultado observado	Situação
Comunicação institucional		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Participação da equipe escolar		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Planejamento institucional		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Liderança colaborativa		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Organização administrativa		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Monitoramento das ações		□ Adequado □ Parcial □ Crítico

APÊNDICE H — MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

PRINCIPAIS AVANÇOS IDENTIFICADOS

DIFICULDADES ENCONTRADAS

AJUSTES NECESSÁRIOS

APÊNDICE H — MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

RESULTADOS GERAIS DA IMPLEMENTAÇÃO

- Fortalecimento da gestão escolar pública
- Melhoria da organização administrativa
- Ampliação da participação coletiva
- Fortalecimento da liderança institucional
- Melhoria da comunicação organizacional
- Implantação de práticas inovadoras
- Fortalecimento do planejamento estratégico
- Melhoria do monitoramento institucional

CONSIDERAÇÕES FINAIS

RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa
- Conselho escolar

Data do relatório: _____/_____/_____

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A
Escola de aplicação ministro Reis Velloso
Parnaíba – Piauí

Pelo presente, encaminhamos o Produto Técnico-Tecnológico intitulado "Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE): Tecnologia Organizacional Aplicada ao Fortalecimento da Gestão Escolar Pública e à Inovação Institucional", derivado da dissertação de mestrado "Empreendedorismo como prática social na gestão escolar pública: estratégias organizacionais para fortalecimento institucional e inovação educacional", de autoria da mestranda Arethusa Dantas Pereira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar).

A solução técnico-tecnológica é apresentada na modalidade Guia Organizacional, conforme classificação de Produto Técnico-Tecnológico da Área 27 da CAPES, tendo como propósito apoiar a implantação de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional, à inovação organizacional e à melhoria da gestão escolar pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP/UFDPar, por meio do endereço institucional: profiap@ufdpar.edu.br.

Registro de recebimento

Parmaíba, 27 de Maio de 2026

gov.br
Documento assinado digitalmente
ANA CLAUDIA GUALBERTO LOPES
Data: 28/05/2026 15:08:13-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Ana Claudia Gualberto Lopes

Discente: ARETHUSA DANTAS PEREIRA,
Mestranda em Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo
Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar)

Parnaíba – PI, 27 de Maio de 2026.

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA