

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA REDE PÚBLICA DE ENSINO

## CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC EDUCATION NETWORK

### **Francisco Carlos Carvalho de Melo**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR). Professor do Departamento de Economia da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: fcarlosdemelo@uol.com.br

### **Andrea Kality da Costa Lima**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR). Professor do Departamento de Economia da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: andreakality@yahoo.com.br

### **Jansen Maia Del Corso**

Professor da Programa de Mestrado e Doutorado da PUCPR. E-mail: jandelcorso@gmail.com

### **Angela Cristiane Santos Pova**

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado da PUCPR. E-mail: angelapova@gmail.com

### **Wesley Vieira da Silva**

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado da PUCPR. E-mail: wesley.vieira@pucpr.br

**Envio em: Outubro de 2014**

**Aceite em: Outubro de 2015**

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar quais fatores críticos de sucesso contribuem para o planejamento estratégico e como eles estão sendo percebidos por gestores escolares da Rede Municipal de Ensino da cidade de Mossoró/RN. A coleta de dados foi empreendida mediante aplicação de 62 questionários em 31 escolas municipais de Mossoró-RN, cujos respondentes foram diretores e superiores escolares que participaram da experiência local de planejamento estratégico. O questionário continha 22 questões com opções de respostas em escala Likert de cinco pontos, variando de “sem importância” a “muito importante”, além de duas questões abertas. Para análise dos dados, foi utilizada a análise fatorial exploratória e confirmatória, bem como análise qualitativa do conteúdo. Como resultado, observou-se a existência de três fatores críticos para o sucesso: a adoção do planejamento estratégico pela cúpula gerencial; a implantação e análise dos resultados do plano de ação e o gerenciamento dos aspectos humanos e culturais. Esses fatores foram confirmados e reforçados pela análise qualitativa. Os fatores valorados pelos gestores escolares representam os principais aspectos a ser considerados na aplicação do planejamento estratégico no ambiente escolar público municipal.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Fatores Críticos de Sucesso. Ensino.

## ABSTRACT

*The objective of this work was to analyze which critical success factors contribute for strategic planning and how they are being perceived by school managers in public education network in the municipality of Mossoró/RN. Data were collected from 62 questionnaires in 31 public schools from Mossoró/RN, whose respondents were principals and scholar superiors that participated in a local experience involving strategic planning. The questionnaire contained 22 questions with answer options in five point Likert scale varying from “not important” to “very important”, besides two open questions. For data analysis, we used exploratory and confirmatory factor analysis, besides content qualitative analysis. As result, we observed the existence of three critical success factors: the adoption of strategic planning by the managerial summit; the implantation and analysis of action plan results and, finally, management of human and cultural aspects. These factors were confirmed and reinforced by qualitative analysis. The factors valued by school managers represent the main aspects to be considered in strategic planning application in municipal public school environment.*

**Key words:** *Strategic planning. Critical success factors. Education.*

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização de conceitos e ferramentas do planejamento estratégico nos sistemas de ensino público e privado brasileiro nos níveis básico, médio e superior foi intensificada nos últimos quinze anos. Esse fato pode ser constatado pela análise das normas emitidas pelo Ministério da Educação (MEC), especialmente por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que lidam com o ensino básico e superior e com a pós-graduação, respectivamente.

O planejamento estratégico passa a ser uma preocupação para aqueles que se dedicam a gestão do ensino em suas diferentes esferas. Torna-se obrigatória, por exemplo, a apresentação de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (nos quais deve constar missão, objetivos, infraestrutura, metas, prazos, orçamento e indicadores de avaliação) e a submissão de cada curso à avaliação periódica.

Embora comum na graduação e pós-graduação, apenas recentemente a prática do planejamento começou a ser exercitada nos níveis básico e médio de ensino. Na educação básica, que inclui a educação infantil, o ensino fundamental e ensino médio, a prática do planejamento ainda é incipiente, apesar dos esforços para que todas as escolas tenham, por exemplo, o seu Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

Algumas organizações não-governamentais (ONG), objetivando melhorar a qualidade da educação, também passaram a incentivar o planejamento e a realizar avaliações da qualidade do ensino que premiam os casos mais exitosos. São exemplos dessas iniciativas a UNICEF, Fundação ABRINQ pelos Direitos das Crianças, Fundação Airton Senna e Movimento Todos pela Educação.

Com a multiplicação das experiências de planejamento estratégico nos sistemas municipais de ensino, é necessária a elaboração de estudos que possam orientar gestores e educadores quanto à avaliação e monitoramento dos resultados. Trata-se de uma preocupação com os fatores críticos de sucesso do planejamento estratégico dos sistemas municipais de ensino, cuja atenção pode contribuir para o êxito dessas experiências.

Este estudo procura lançar luz sobre as experiências de planejamento estratégico nas redes municipais de ensino, na sua fase de elaboração e implementação, respondendo ao seguinte questionamento: Quais

são os fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico e como eles estão sendo percebidos pelos gestores escolares da Rede Municipal de Ensino da cidade de Mossoró/RN?

A partir dessa questão, o objetivo deste estudo foi analisar quais os fatores críticos de sucesso que contribuem para o planejamento estratégico e como eles estão sendo percebidos por gestores escolares da Rede Municipal de Ensino da cidade de Mossoró/RN.

Os resultados da análise quantitativa mostraram que das 4 dimensões observadas, 3 atenderam aos critérios de validade estatística por meio da análise fatorial e confirmatória. Os resultados da análise qualitativa corroboraram com os resultados obtidos pela análise quantitativa, de forma que as dimensões “apoio da cúpula gerencial”, “implantação e análise dos resultados do plano de ação” e “gerenciamento dos aspectos humanos e culturais” mostraram-se relevantes para a efetividade do planejamento estratégico nas escolas da rede municipal da cidade de Mossoró-RN.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O planejamento estabelece uma das mais importantes funções administrativas uma vez que, por meio dele, o administrador, unido à sua equipe, define e direciona a organização da empresa, a condução da equipe e a realização e o controle das atividades, fortalecendo a companhia no mercado e proporcionando sucesso à mesma (ANDION; FAVA, 2002).

De acordo com Castor (2006), o planejamento estratégico é a aplicação do “pensamento estratégico” aos recursos e às circunstâncias particulares de uma organização. Esse processo envolve a proposição de diretrizes gerais para antecipar-se ou adaptar-se às mudanças oriundas do ambiente externo. Portanto, planejar não é apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa (VASCONCELLOS, 2000).

A ideia de planejamento estratégico não é imperativo apenas para as instituições privadas, sendo também ferramenta de gestão para as instituições de ensino públicas (REBECHI, 2007). A experiência de planejamento da Rede Municipal de Ensino (RME) da cidade de Mossoró começou com planejamento de cenários, a semelhança da técnica SWOT proposta

por Heijden (2009).

A técnica de planejamento de cenários implica no estabelecimento de canais de feedback com os participantes, permitindo que: i) os gestores articulem seus pressupostos e opiniões sobre estratégia, ajudando-os na sua reflexão pela verbalização; ii) a base de dados ordenada forneça um panorama das questões estratégicas principais em uma estrutura que torna a situação mais manejável cognitivamente e iii) os gestores ficam cientes da diversidade de pensamento existente na equipe (HEIJDEN, 2009).

O método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), uma ferramenta subsidiária do planejamento estratégico, surgiu nos anos 1960 com o trabalho *Management Information Crisis*, de D. Ronald Daniel, sendo consagrada por Rockart (1979), que disseminou esse método que define as necessidades de informação por meio de um banco de dados com os gestores das empresas, implantando este conceito na hierarquia das ferramentas de gestão (STOLLENWERK, 2001; PAULUCI; QUONIAM, 2006; RAMOS, 2011).

Leidecker e Bruno em 1984 apresentaram uma nova aplicação para o método FCS, passando a ser sugerido para a área de planejamento e desenvolvimento estratégico de negócios (STOLLENWERK, 2001). Para Rockart (1979), os FCS são aquelas áreas de negócio nas quais os resultados, se satisfatórios, irão garantir um desempenho competitivo e de sucesso para a organização.

Os FCS quando devidamente gerenciados podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição (LEIDECKER; BRUNO, 1991). Os FCS devem ser traduzidos em indicadores de desempenho (QUINTELLA; LEMOS; LEITÃO, 2009; RAMOS, 2011), que devem receber uma atenção permanente e cuidadosa por parte da gestão, exigindo que a performance de cada área seja medida continuamente e essa informação deve ser disponibilizada (CORREIA, 2010).

O processo de identificação dos FCS serve para priorizar atividades e informações, auxiliando a manter o foco de atenção nas atividades prioritárias (LAGUNA; OLIVEIRA, 2006). O processo de interpretação dos FCS para um gestor é uma análise subjetiva e requer reflexão, pois não existem fórmulas definidas para descobrir os seus FCS (QUINTELLA; LEMOS; LEITÃO, 2009).

Freire (1999) defende que a análise dos FCS deve ser dinâmica, acompanhando a evolução das necessidades dos clientes e das iniciativas dos concorrentes. A literatura define alguns critérios que podem ser uti-

lizados nesta análise.

Para identificar os FCS, Rockart (1979) sugere a entrevista com a alta administração que deve ocorrer em duas etapas: a primeira etapa é composta por entrevistas individuais com os gestores, nas quais são relacionados os objetivos da empresa e discutidos os FCS que impactam em cada um deles. No momento da entrevista, uma reflexão sobre os resultados da matriz permite combinar, eliminar ou até mesmo identificar novos fatores críticos. Na segunda etapa, são analisados os resultados de todas as entrevistas e a formulação de uma proposta consolidada. Os gestores retornam a discutir sobre o tema e os fatores críticos de sucesso são revistos, buscando-se entrar em um consenso.

Quintella, Lemos e Leitão (2009) concordam com Rockart (1979) ao indicar a entrevista como forma de obter informações dos gestores, enquanto Correia (2010) cita os estudos de Brancheau et al. (1996) e Dickson et al. (1984), que sugerem aplicação de questionários, cujo resultado deve ser ordenado em uma lista dos 10 fatores chaves que serão os FCS. Segundo Ramos (2011), não existe uma definição exata para a quantidade de FCS de uma organização ou atividade. Al-Mashari, Al-Mudimigh, Zairi (2003) classificam os FCS considerando em três fases: preparação; implantação e sucesso do projeto.

Tomando como referência Ribeiro (2009) e Ramos (2011) são apontados alguns fatores comumente identificados como críticos de sucesso para o planejamento estratégico.

- 1. Apoio da cúpula gerencial:** Em toda a literatura pesquisada, este é um dos fatores mais citados (CORREA; CRUZ, 2005; AL-MASHARI; AL-MUDIMIGH; ZAIRI, 2003). Este construto também está relacionado à “gestão e liderança”, envolvendo fatores ligados ao apoio ou patrocínio efetivo da alta administração, sendo fundamental para sustentar qualquer projeto de planejamento, uma vez que o planejamento estratégico depende do esforço concentrado dos gestores e tem como base fundamental a missão e o negócio por ela definidos (COLENGHI, 2007). Esse construto aponta também para a necessidade de conhecimento dos gestores do ambiente e para a definição dos responsáveis por cada uma das etapas de implantação do processo de planejamento.
- 2. Treinamento e indicadores de avaliação:** É decisivo quando a organização consegue definir talentos e perfis que buscam. Ao identificar as competências que devem ser exigidas para cada cargo,

a organização pode direcionar a necessidade do treinamento. Depois da execução do treinamento é importante a avaliação do mesmo. A avaliação permite a organização rever o processo e corrigir possíveis falhas. Este fator refere também ao “treinamento e educação” da taxonomia de Al-Mashari, Al-Mudimigh, Zairi (2003). A educação e treinamento também são apontados nos estudos de Umble, Haft e Umble (2003).

**3. Implantação e análise dos resultados do Plano de Ação:** Este item representa um constante desafio aos gestores e governantes comprometidos com a efetividade organizacional (RIBAS, 2013). Na visão do autor, o planejamento é um processo de decisão que envolve “o que fazer” e “como fazer” antes da ação ser implementada. Para Al-Mashari, Al-Mudimigh, Zairi (2003), este construto representa dois fatores críticos de sucesso: “gerenciamento do processo” e “gerenciamento de sistemas legados”. Holland e Light (1999) se referem a este fator como “sistemas legados” e consideram que os sistemas existentes encapsulam os processos de negócios, a estrutura organizacional, a cultura e a tecnologia da informação (TI) de uma organização. Ainda de acordo com esses autores, o conhecimento dos processos e sistemas existentes definem o ponto de partida da implantação e influencia nas estratégias a serem adotadas.

**4. Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais:** Este fator refere também à motivação, estímulos, incentivos e interação para o planejamento estratégico. Gerenciar pessoas é mais que desenvolver técnicas e procedimentos administrativos, é proporcionar condições para o seu desenvolvimento, para assim conseguir funcionários mais eficientes aliando o desenvolvimento a satisfação e realização pessoal. Ou seja, enxergar em cada funcionário o seu saber e criatividade, respeitando suas diferenças e os aspectos culturais (LISBOA et al., 2009).

Tomando como base o referencial teórico proposto para esse trabalho, foram definidas as seguintes 4 hipóteses de trabalho:

H1: O apoio da alta cúpula é fator crítico de sucesso para o planejamento estratégico da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró.

H2: O treinamento e uso de indicadores de desempenho são fatores críticos e sucesso para o planejamento estratégico da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró.

H3: A implantação e análise dos resultados do pla-

no de ação são fatores críticos para o sucesso do planejamento estratégico da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró.

H4: O gerenciamento dos aspectos humanos e culturais são fatores críticos para o sucesso do planejamento estratégico da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró.

## 2.2 CONTEXTO E EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MOSSORÓ/RN

A política nacional de educação estabelece as diretrizes para a área educacional nos três níveis de governo, oferecendo um arcabouço técnico e legal que orienta a atuação dos sistemas municipais de ensino, publicando documentos, definindo metas e instrumentos de planejamento e avaliação da qualidade do ensino. Os principais conteúdos dessa política estão definidos nos seguintes documentos e ações:

1. O Plano Nacional de Educação, Lei Nº 10.172/2001.
2. Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação” (2007).
3. Plano de Desenvolvimento da Escola (2007).
4. A transformação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – FUNDEF, criado em 1996, em Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, em 2006.
5. Adoção de indicadores sintéticos de avaliação como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB (2007) e adoção de instrumentos de avaliação da qualidade como a Prova Brasil e a Provinha Brasil.
6. Instituição do piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica (2008).

Essas iniciativas são fatos marcantes na história recente da educação básica nacional, que certamente influenciaram a experiência de planejamento em Mossoró/RN, uma vez que a política educacional municipal, iniciada de maneira sistemática com a adoção do planejamento estratégico como técnica de gestão, está alicerçada nas diretrizes estabelecidas pelo MEC.

O monitoramento de indicadores de avaliação pela Secretaria Municipal de Educação (SME) começa no ano 2005, por meio da contratação do Instituto Airton Senna, ONG dedicada ao desenvolvimento e disseminação de tecnologia e gestão do ensino para implantar

um sistema de registro e monitoramento dos indicadores educacionais. Essa experiência, que perdurou até 2008, pode ter facilitado a implantação do processo de planejamento estratégico que configura o objeto deste estudo.

Em 2008, foi realizado o I Seminário de Planejamento Estratégico da Educação, marco inicial da experiência de planejamento estratégico da RME, que resultou no Diagnóstico Situacional e no Plano de Metas para o quadriênio 2009-2012 para toda RME. Também ficou estabelecido que as escolas elaborariam seu PDE no início de cada ano e ao final do ano o Mapa Educacional.

Por meio destes instrumentos seria verificado o alcance das metas, para outorga do Prêmio Escola de Qualidade e concessão do 14º Salário, na forma de prêmio para os professores (Regulamentado pelo Decreto Municipal Nº 3.936, de 27 de março de 2012 e Portaria Nº 914/2013, de 10 de abril de 2013, respectivamente).

As contribuições do evento foram sintetizadas e apresentadas no documento “Planejamento Estratégico da Rede Municipal de Ensino (2009/2012)”, no qual consta a definição de valores que orientam a visão de futuro e a Missão pública da educação municipal, além das ações estratégicas, prazos, resultados esperados e os respectivos indicadores de monitoramento e avaliação das ações e os seguintes eixos norteadores: Melhoria dos indicadores de desempenho educacional; Melhoraria da taxa de alfabetização; Garantia da permanência do aluno na escola; Redução dos índices de evasão (abandono) e de distorção idade-série e a Valorização dos profissionais da educação.

A realização deste estudo coincide com o transcurso de quatro anos da execução do Planejamento Estratégico da Rede Municipal de Ensino 2009/2012. Ao final de 2012 foi executada uma edição do Mapa Educacional da Rede Municipal, foi outorgado o Prêmio Escola de Qualidade e concedido o Prêmio do 14º Salário aos professores lotados nas escolas que apresentaram melhor desempenho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi conduzido como uma pesquisa empírica de natureza descritiva classificada como estudo de campo, de natureza quantitativa e qualitativa. O levantamento dos dados foi realizado por meio de questionário elaborado e aplicado pelos pesquisadores, utilizando como referência o modelo de Ramos (2011). Os questionários foram aplicados em 31 escolas da Rede Municipal de Ensino de Mossoró/RN, sendo res-

pondidos por diretores e coordenadores pedagógicos, totalizando 62 respondentes, sem registro de dados ausentes. A escolha dos respondentes para este estudo se justifica pelo fato destes atuarem diretamente no processo de planejamento estratégico das escolas da SME.

O questionário foi composto por 29 questões, sendo dividido em três partes. A primeira parte, com 5 questões, foi dedicada à identificação do perfil dos respondentes; a segunda parte continha 22 questões com opções de respostas em escala Likert de cinco pontos, variando de “sem importância” a “muito importante”, sendo essa sessão dedicada à avaliação da importância das etapas e dos fatores críticos para o sucesso da gestão do planejamento estratégico. A terceira parte do questionário, por sua vez, contém duas questões abertas.

Como técnica analítica da segunda parte do questionário, o estudo procedeu à análise fatorial exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com a verificação da confiabilidade composta, validade convergente, validade discriminante e análise índices de ajustes. AAFE e AFC permitem identificar as combinações lógicas das variáveis consideradas por este estudo, permitindo entender melhor suas inter-relações. A aplicação dessas técnicas foi realizada com o suporte dos softwares SPSS 20.0 e AMOS® 22.0 e MS-EXCEL.

A terceira parte do questionário indagou sobre os aspectos positivos e negativos do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico bem como possíveis sugestões de melhorias. As questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Nessa etapa, as respostas dadas pelos respondentes foram categorizadas, sendo mantida a originalidade das falas. Também, foram codificadas para que a identidade dos gestores fosse preservada. Essa codificação é representada por uma letra maiúscula, que representa o cargo em que o gestor atua, e um número. Ficando “CP” para coordenador pedagógico e “D” para diretor (BARDIN, 2010).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as características da amostra, a análise efetuada sobre os dados e a discussão dos resultados.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A Rede Municipal de Ensino (RME) administrada

pela Prefeitura Municipal de Mossoró é composta por unidades escolares que desenvolvem atividades nas áreas de educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos. São 84 Unidades Educacionais, sendo 37 Unidades de Educação Infantil e 47 Escolas do Ensino Fundamental, que abrigam 21.103 alunos.

O quadro docente da RME é formado por 1.300 professores, sendo que 13% deles não possuem curso superior, 41% são graduados e 46% possuem pós-graduação (sendo majoritariamente cursos de lato sensu).

O gestor da RME é o Secretário Municipal de Educação, que conduz a política de ensino com o apoio direto dos diretores e coordenadores pedagógicos, também chamados de supervisores escolares, e que são responsáveis pela execução das políticas no nível escolar, aos quais foi dirigido o instrumento de pesquisa.

A primeira parte do questionário identificou o perfil dos diretores e coordenadores pedagógicos. Quanto ao gênero, 95,5% dos diretores e coordenadores pedagógicos são do gênero feminino e apenas 4,5% masculino, demonstrando que a rede escolar é essencialmente liderada por mulheres.

Muito embora 100% dos respondentes afirmem possuir formação acadêmica em nível de graduação, apenas 68,2% deles afirmaram pertencer ao quadro de servidores efetivos da RME, enquanto que 31,8% afir-

maram que estão investidos em seus cargos por livre nomeação do prefeito municipal.

Quanto ao tempo que exercem atividade de gestão do ensino na RME, revelou-se que 50% possuem entre 11 a 15 anos de atuação na instituição e apenas 18,2% possuem menos de 1 ano de experiência na RME. Essa característica sinaliza que esses gestores, em sua maioria, possuem considerável experiência na função exercida.

## 4.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA DOS DADOS QUANTITATIVOS

Foi realizada a análise exploratória dos dados, verificando-se a sua não normalidade com teste de kolmogorov-smirnov significativa ao nível de 0,01. A análise da assimetria e curtose confirmaram esses dados, porém demonstraram que as variáveis apresentaram, em geral, valores próximos da normalidade, sendo que a assimetria apresentou valores entre 0,576 e -1,758, com a variável 8 apresentando valor de -2,312; já a curtose apresentou valores que variaram entre -1,994 a 1,199, com três variáveis apresentando valores entre 3,000 e 4,836. A análise das correlações de Pearson indica que as variáveis apresentaram significância estatística, com exceção das variáveis 15, 16 e 17, que foram excluídas da análise. Os resultados da estatística descritiva estão apresentados na Tabela 1.

TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

VARIÁVEIS	MÉDIA	DP	ASSIMETRIA	CURTOSE	KS*
1. Identificação das necessidades e/ou expectativas dos clientes (alunos)	4,53	,620	-1,406	3,008	,000
2. Conhecimento do ambiente externo	4,40	,613	-,499	-,597	,000
3. Determinação das Questões Críticas da Organização	4,35	,791	-1,758	4,836	,000
4. Criação e divulgação da missão institucional	4,56	,500	-,267	-1,994	,000
5. Definição da Equipe de gestão do planejamento	4,58	,497	-,335	-1,952	,000
6. Definição dos Responsáveis pelas etapas	4,61	,523	-,827	-,563	,000
7. Obtenção do apoio da cúpula gerencial	4,65	,546	-1,234	,595	,000
8. Treinamento/Capacitação	4,79	,484	-2,312	4,827	,000
9. Criação de Indicadores/Medidas de Desempenho	4,65	,482	-,622	-1,668	,000
10. Identificação dos problemas	4,73	,450	-1,038	-,955	,000
11. Identificação de suas causas	4,68	,505	-1,168	,236	,000
12. Identificação das propostas de melhorias/soluções	4,73	,485	-1,476	1,199	,000
13. Planejamento de implantação das melhorias (plano de ação)	4,77	,422	-1,344	-,200	,000
14. Implantação das melhorias que estão no plano de ação	4,71	,458	-,947	-1,141	,000
15. Padronização (Normalização) dos processos	4,19	,474	,576	,461	,000
16. Comunicação	4,66	,542	-1,324	,854	,000

VARIÁVEIS	MÉDIA	DP	ASSIMETRIA	CURTOSE	KS*
17. Estabelecimento de sistemas de recompensa (Prêmio Escola de Qualidade e 14º Salário)	4,21	,908	-1,114	,598	,000
18. Análise dos resultados esperados	4,73	,485	-1,476	1,199	,000
19. Adequação da estrutura organizacional	4,56	,532	-,604	-,929	,000
20. Monitoramento dos processos e dos sistemas	4,61	,554	-1,065	,164	,000
21. Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais da mudança	4,48	,565	-,498	-,759	,000
22. Delegação de poder aos funcionários	4,29	,555	,013	-,497	,000

**Nota.** D.P= desvio padrão; K.S = Kolmogorov-Smirnov \* Asymp. Sig. (2-tailed). **Fonte:** Elaborado pelos autores

A AFE realizada por meio da análise dos componentes principais apresentou uma medida de adequação da amostra (KMO) de 0,767, o que indica que a análise fatorial é apropriada para analisar a matriz de correlação. Por outro lado, o teste de esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionadas (MALHOTRA, 2012), apresentou valor igual a 391,13, significativo ( $\alpha$ ) ao nível de 0,001, pelo que se rejeita a hipótese nula, concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Como critério de análise, considerando a amostra de 62 casos, foram aceitas as cargas fatoriais com valores iguais ou superiores a 0,70, consideradas significantes para fins de interpretação (HAIR et al., 2009).

A matriz de anti-imagem (MSA) é considerada uma medida de adequação da amostra, sendo que valores inferiores a 0,50 são considerados inaceitáveis. A amostra analisada apresentou três valores considerados incipientes, com todas as demais variando entre 0,739 e 0,856, o que sugere que todas as variáveis incluídas no questionário podem ser utilizadas na análise fatorial (MARÔCO, 2011. p. 502).

A AFE seguiu o método dos componentes principais, com rotação varimax. Para definição do número de fatores retidos utilizou-se o critério Kaiser que, de acordo do Field (2009, p.565) é o mais adequado para um número de variável menor que 30 e as comunalidades resultantes após a extração é maior que 0,70.

A AFE resultou na formação de 4 fatores (dimensões), com base em autovalores, confirmado pelo teste scree plot, com poder de explicação de 76,38 % sobre a variância das respostas. A Tabela 1 apresenta as cargas fatoriais da matriz fatorial rotacionada, que representa a relação entre os fatores e as variáveis; as comunalidades que indica a quantidade de variância compartilhada entre as variáveis incluídas (MALHOTRA, 2012).

A confiabilidade, ou consistência interna do construto, indicada pelo Alpha de Cronbach apresentou o índice de 0,881 para o conjunto dos dados, enquanto cada uma das dimensões também apresenta níveis individuais de confiabilidade adequados, acima de 0,700 (HAIR et al., 2009), conforme expresso na Tabela 2 - Matriz Fatorial Rotacionada

**TABELA 2: MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA.**

DIMENSÕES	VARIÁVEIS INCLUÍDAS	CARGAS FATORIAIS				C.*	$\alpha$
		1	2	3	4		
1. Apoio da cúpula gerencial	V7. Obtenção do apoio da cúpula gerencial				,760	,697	0,725
	V2. Conhecimento do ambiente externo				,749	,703	
	V6. Definição dos Responsáveis pelas etapas				,598	,702	
2. Treinamento e indicadores de desempenho	V8. Treinamento/Capacitação			,802		,864	0,757
	V9. Criação de Indicadores/Medidas de Desempenho			,772		,705	
	V10. Identificação dos problemas			,685		,746	
3. Implantação e análise dos resultados do plano de ação	V13. Planejamento de implantação das melhorias (plano de ação)		,891			,872	0,814
	V18. Análise dos resultados esperados		,760			,779	
	V11. Identificação das causas dos problemas		,636			,755	



DIMENSÕES	VARIÁVEIS INCLUÍDAS	CARGAS FATORIAIS				C.*	$\alpha$
		1	2	3	4		
4. Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais	V21. Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais da mudança	,830				,794	0,839
	V20. Monitoramento dos processos e dos sistemas	,811				,773	
	V19. Adequação da estrutura organizacional	,721				,777	

**Nota.**  $\alpha$  = Alpha de Cronbach; C= \*Comunalidades. **Fonte:** Dados da pesquisa

A AFC adotou o método Maximum Likelihood (ML). O modelo original assumiu a existência das quatro dimensões apresentadas pela AFE com valores padronizados. Os coeficientes de regressão, as covariâncias e as variâncias calculadas foram significativos com  $p < 0,001$ .

Procedeu-se à análise dos índices de ajustes, confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante, descritos a seguir:

Quanto à Confiabilidade Composta (CC), as dimensões resultantes da análise fatorial apresentam valores considerados satisfatórios por estarem acima de 0,7 (MALHOTA, 2012, p. 557), conforme expresso na tabela 3.

Verificada a confiabilidade, segue-se a validação

individual dos construtos. Validade se refere ao grau em que um instrumento realmente mede a variável que pretende medir, nesse estudo, está expressa pela análise da validade convergente e da validade discriminante.

Quanto à Variância Média Extraída (VME), tem-se que um valor da VME de 0,5 ou mais indica a satisfação desse critério, muito embora valores menores possam ser aceitos, dependendo das características do estudo (LEITE; GONÇALVES FILHO, 2007). VME acima de 0,5 indica que, na média, mais de 50% da variância dos itens é explicada pela variância do construto. A tabela 3 demonstra o atendimento da validade convergente, com todos os construtos apresentando valores superiores a 0,5.

**TABELA 3: CONFIABILIDADE COMPOSTA/VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA.**

DIMENSÕES	CCV	ME
Apoio da cúpula gerencial	0,82	0,69
Treinamento e indicadores de desempenho	0,84	0,71
Implantação e análise dos resultados do plano de ação	0,88	0,76
Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais	0,91	0,80

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A validade discriminante (VD) permite demonstrar que um construto é diferente de outros construtos, o que pode ser confirmado se a “VME for maior do que o quadrado dos coeficientes de correlações” (MALHOTRA, 2012, p. 558). O critério de Validade Discriminante (VD) foi operacionalizado pela com-

paração do uso do software AMOS®, com o MS-EXCEL. Os coeficientes de correlação foram exportados ao MS-Excel, onde os valores da diagonal foram substituídos pelos valores da VME, para facilitar a comparação (BRAMBILLA, 2011), conforme exposto na tabela 4.

**TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE**

DIMENSÃO	1.	2.	3.	4.
Apoio da cúpula gerencial	0,426	0,211	0,318	<b>0,478</b>
Treinamento e indicadores de desempenho	0,566	0,569	<b>0,644</b>	
Implantação e análise dos resultados do plano de ação	0,424	<b>0,712</b>		
Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais	<b>0,642</b>			

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**TABELA 5: ÍNDICES DE QUALIDADE DE AJUSTAMENTO DO MODELO**

ÍNDICES DE AJUSTES	MODELO ORIGINAL	MODELO AJUSTADO	VALORES DE REFERÊNCIA*
X <sup>2</sup> /GL	2,426	1,499	]1;2] – Ajustamento bom
CFI	0,809	0,947	< 8 – Ajustamento mau
GFI	0,795	0,894	] 0.8;0.9] – Ajustamento sofrível
TLI	0,738	0,921	[0.9;0.95[ – Ajustamento bom
			≥0,95 – ajustamento muito bom
PGFI	0,499	0,477	< 0,6 – Ajustamento mau
PCFI	0,589	0,632	[0.6;0.8[ – Ajustamento bom
			≥0,8 – ajustamento muito bom
RMSEA	0,153	0,09	> 0,10 – Ajustamento inaceitável
			]0.05;0.10] – ajustamento bom
			≤ 0,05 – ajustamento muito bom

Fonte: Marôco (2010, p. 51)

Dessa forma, foram testados outros modelos com a retirada alternada de cada uma das dimensões, o que resultou na eliminação da dimensão Treinamento e Indicadores de Desempenho. Os coeficientes de regressão, as covariâncias e as variâncias calculadas foram significativos com  $p < 0,001$ .

Os valores apresentados pelo modelo ajustado indicam correlação positiva entre os construtos. À exceção do índice PGFI, que apresentou valor igual a 0,477, todos os índices de qualidade do modelo ajustado apresentaram boas medidas de qualidade, demonstrando que a alocação das questões aos fatores foi adequada, conforme apresentado na Tabela 5:

Marôco (2010, p. 51) destaca que “um modelo pode ter um bom ajustamento global, mas ainda assim apresentar um mau ajustamento local”, o que pode ser verificado pela “avaliação dos resíduos standardizados” (valor maior que 2 indica observações que são muito díspares das restantes observações) e pela “avaliação da fiabilidade individual das variáveis manifestas” (conceito idêntico ao conceito do R<sup>2</sup> da regressão linear, com valores maiores que 0,25 indicando fiabilidade individual apropriada).

Portanto, optou-se pela retirada do construto Treinamento e indicadores de desempenho, a confiabilidade composta, variância média extraída e a validade discriminante, foram novamente verificados, constatando-se o cumprimento de todos esses critérios, nos mesmos valores já indicados. Assim, rejeitando a H<sub>2</sub>: O treinamento e uso de indicadores de desempenho são fatores críticos e sucesso para o planejamento estratégico da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró. Ou seja, esta dimensão na visão dos pesquisados não é tão importante para o sucesso do planeja-

mento. Diferenciando dos estudos de Al-Mashari, Al-Mudimigh, Zairi (2003) Umble, Haft e Umble (2003) que apontam o treinamento como fundamental para o sucesso do planejamento.

A taxonomia proposta sugere, então, a adoção de três construtos que abrangem as fases de preparação, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico confirmando os estudos Al-Mashari, Al-Mudimigh, Zairi (2003) e Ramos (2011).

#### 4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DO PLANEJAMENTO

A última parte do questionário foi composta por duas perguntas abertas. Os diretores e coordenadores pedagógicos das escolas foram questionados sobre sua percepção a respeito do planejamento estratégico implantado pela SME, sendo solicitado que os mesmos destacassem aspectos positivos e negativos.

Da análise das falas referentes a esta questão, verificou-se que a maioria dos diretores considera o planejamento necessário e importante, implicando em melhorias para a escola devido ao seu caráter participativo. Fortalecendo a importância do planejamento destacado no estudo de Andion e Fava (2002).

Embora os respondentes tenham conceituado o planejamento, constatou-se que alguns apresentaram dificuldade em definir o termo. Algumas vezes, o processo foi confundido com a elaboração de documentos e relatórios, com o mapa estatístico e ao dossiê que a escola deve elaborar para concorrer ao prêmio de Escola de Qualidade e ao prêmio do 14º salário para os professores, técnicos e pessoal de apoio.

Após agrupar as falas dos diretores e dos coorde-

nadores em torno daquilo que foi possível ser considerado conceitos de planejamento, identificou-se os pronunciamentos recorrentes, constatados nas falas dos diretores (D01, D03, D07, D09 e D10), exemplificado a seguir:

Considero muito importante a implantação do planejamento estratégico, pois ao elaborarmos o documento da escola, podemos observar com mais atenção os menores detalhes da aprendizagem dos alunos o estabelecimento de metas e estratégias. (D03)

Diante vários aspectos organizacionais para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, é necessário que haja um planejamento, e o planejamento estratégico é um documento que norteia todas as nossas ações e objetivos que desejamos atingir na educação. (D10)

Já os coordenadores pedagógicos destacam a importância do planejamento e ressaltam sua importância para a avaliação e monitoramento das ações. Também chamam a atenção para o envolvimento da administração no processo de elaboração e implementação do planejamento. Destacadas nas falas dos coordenadores pedagógicos (CP03):

Considero o planejamento estratégico uma proposta inovadora e importante para a educação, pois retrata o desempenho da escola em vários aspectos. É através dele que abordamos nossas metas, estratégias de trabalho, resultados de aprendizagem dos alunos, além de avaliarmos cada informação com o objetivo de melhorar a prática docente e consequentemente a educação na escola. Avaliamos se o que planejamento foi executado ou não, redimensionando as práticas quando necessárias. (CP03)

Segundo Rebechi (2007), as estratégias são determinadas na etapa do diagnóstico. Estas são formadas pela análise dos aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente. Durante a análise dos aspectos internos, é possível detectar quais são seus pontos fortes e quais são os seus pontos fracos. Esta análise é favorável ao reposicionamento da organização frente as suas fraquezas e forças, tornando o processo de planejamento estratégico transparente tendo em vista os pontos frágeis da organização.

Neste sentido, foi solicitado que os gestores destacassem os aspectos positivos e negativos no planejamento. Como aspectos positivos foram ressaltados

a qualidade gerencial, o monitoramento das ações, capacitação recebida e os incentivos recebidos. Tais aspectos podem ser observados nas falas dos diretores (D01, D3, D04, D05, D06, D8, D10).

A Secretaria se organiza para construir qualidade gerencial, planejamento eficaz e eficiente e monitoramento dos processos que elaboram a educação do município. (D01)

Existem vários aspectos positivos onde podemos citar a capacitação profissional, os estudos de avaliações do trabalho realizado, etc. (D10)

Nas falas dos coordenadores pedagógicos foram observados aspectos importantes do planejamento estratégico, tais como: tomada de decisão, visão, comunicação, envolvimento no processo. Também foi observado que o processo tem proporcionado mudanças e norteado a equipe na definição de suas metas. Corroborando a fala dos diretores, os coordenadores também destacaram como aspecto positivo a qualidade gerencial, o monitoramento das ações e os incentivos recebidos.

O planejamento é uma forte ferramenta para elaborar e alcançar os objetivos propostos. Seus pontos positivos: melhoria na qualidade do serviço, clareza quanto onde a escola encontra-se e onde pretende chegar. (CP02)

Como ponto positivo, ressalta o fortalecimento e o desempenho por parte da equipe em função da qualidade do ensino, bem como o incentivo dos docentes à práticas inovadoras. (CP03)

Positivo: capacitações, acompanhamento por parte da SME, estrutura das escolas, quadro de funcionários, e os avanços tecnológicos. Ex. Tudo é colocado no sistema, resultados alcançados. (CP09)

Ao indicarem os aspectos negativos, os diretores apontaram a busca por culpados, a competição, a burocracia no processo e a forma como o prêmio Escola de Qualidade bem como o 14º salário são concedidos.

As próprias perspectivas culturais que demonstra a procura dos culpados, a competição e o sentimento do não reconhecimento. (D01)

A maneira de avaliar que não considera as diferenças entre as escolas. Pouco apoio as escolas. Falta de preparo. (D05)

A forma de análise cada gestor e entidade tem que ser mais amplo. O fato de não atingir alguns critérios (falta de estrutura adequada) não deveria retirar o mérito da escola. (D08)

Já os coordenadores pedagógicos destacaram a falta de estrutura de algumas escolas e a falta de envolvimento de todos no processo. Também chamaram a atenção a forma como o prêmio de Escola de Qualidade e o 14º salário foram distribuídos.

Pontos negativos: quantidade de funcionários para apoio. O prêmio de mérito deve ser revisado afim de favorecer também os funcionários destaque. (CP02)

Como ponto negativo, abordo que o prêmio deve ser oferecido à toda equipe, pois todos são responsáveis pelo sucesso da escola. (CP03)

Por fim, foi solicitado aos pesquisados que apresentassem sugestões para o processo de planejamento estratégico, sendo sinalizada a necessidade da descentralização das ações, as visitas dos gestores às escolas e os treinamentos dos gestores, tendo em vista que estes acreditam que nem todos estão preparados para o processo. Segundo os coordenadores pedagógicos e diretores, os recursos financeiros podem ser distribuídos de maneira mais rápida, uma vez que é frequente haver um descompasso entre o financiamento público e o planejamento estratégico. Também foi sugerido ser desenvolvido um trabalho coletivo que envolva a família e a igreja na busca de um resgate de valores.

Portanto, observou-se que estes gestores reconhecem a necessidade do planejamento estratégico e a importância do envolvimento da comunidade escolar neste processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o objetivo proposto foi identificar os fatores críticos para o sucesso do planejamento estratégico bem como a percepção desse processo pelos diretores e coordenadores pedagógicos da RME de Mossoró/RN, observou-se que três das quatro dimensões observadas foram consideradas válidas tanto pela análise confirmatória quanto pela análise de conteúdo.

A primeira dimensão, denominada “apoio da cúpula gerencial”, envolve preocupações com as condições financeiras e políticas para a execução do planejamento. Os diretores e coordenadores pedagógicos

também consideram necessário o conhecimento do ambiente externo bem como a definição clara dos responsáveis por cada etapa do planejamento. Ressalta-se que, a elaboração de um plano participativo pode incorrer em modificações de diretrizes e ações, com reações oriundas de partidos políticos e categorias funcionais, razão pela qual o apoio gerencial e delegação de responsabilidades são particularmente úteis.

A segunda dimensão, denominada “implantação e análise dos resultados do plano de ação”, envolve a adequada identificação das causas dos problemas, com implantação das melhorias previstas no plano de ação e análise dos resultados esperados, uma vez que, efetivamente, o conhecimento dos processos e sistemas existentes definem o ponto de partida do planejamento estratégico, influenciando as estratégias a serem adotadas.

A terceira dimensão, denominada “gerenciamento dos aspectos humanos e culturais” envolve a identificação e gerenciamento dos aspectos humanos e culturais da mudança, monitoramento dos processos e dos sistemas, além da adequação da estrutura organizacional.

Os resultados obtidos sugerem que os fatores críticos de sucesso para a implantação do planejamento estratégico não estão centralizados ou focados em indivíduos ou esforços isolados, mas trata-se de um processo integrado que tem impulso a partir do apoio da cúpula gerencial, da definição de plano de ação e do gerenciamento das pessoas.

No que se refere as percepções dos respondentes quanto ao planejamento estratégico, a análise qualitativa corroborou com os resultados da análise quantitativa evidenciando que há relações entre as falas dos gestores e os indicadores de FCS do planejamento estratégico, da qual resultaram os construtos apresentados nesse estudo.

Constatou-se ainda que os gestores concordam que o planejamento estratégico proporciona melhoria na organização funcional da escola, contribuindo positivamente para gerenciamento das atividades escolares. O processo obtém boa adesão por parte dos gestores que não parecem oferecer resistências ou apresentar dificuldades para sua implantação. Ao contrário, os respondentes, em geral, indicam satisfação em relação à oportunidade de participar do processo de tomada de decisões e da possibilidade de receberem incentivos financeiros pelo alcance das metas estabelecidas.

No que se refere as hipóteses propostas, foi possível validar as hipóteses 1, 3 e 4. Apenas a hipótese 2

não foi corroborada.

O perfil dos respondentes indica que 50% deles possuem entre 11 a 15 anos de atuação na RME, enquanto que 87% são graduados ou pós-graduados. A maioria dos respondentes participaram de diversas experiências internas de treinamento, inclusive na fase preparatória do planejamento estratégico que compõe o objeto deste estudo. É possível, então, especular que a não valorização da dimensão “treinamento e uso de indicadores de desempenho”, identificada por outros estudos, seja reflexo desse perfil. Nesse caso, o respondente não atribuiria reputaria essa dimensão com fundamental ao sucesso do planejamento, por não acreditar que, no seu caso, essa dimensão seja crítica ao sucesso do planejamento. Esse aspecto, contudo, poderá ser analisada em estudos futuros.

Este estudo é relevante em razão de orientar os formuladores das políticas educacionais em nível municipal a compreenderem, de maneira sintética, quais os principais fatores críticos que interferem ou podem contribuir para o sucesso de experiências de planejamento estratégico.

Muito embora essa pesquisa tenha utilizado toda a população de escolas municipais do ensino fundamental de Mossoró, o número de casos investigados impossibilitou a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, o que poderia oferecer mais informações e aprofundar as conclusões do estudo, sendo esta uma possibilidade para estudos futuros.

A abrangência do estudo não permite a generalização dos resultados, contudo esse estudo contribui para maior efetividade das experiências de planejamento nas redes municipais de ensino brasileiras, podendo ser utilizado como referência em processos de implantação e avaliação do planejamento estratégico em redes municipais de ensino.

## REFERÊNCIAS

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento. In: GESTÃO EMPRESARIAL. Curitiba: FAE Business School, 2002.

AL-MASHARI, M.; AL-MUDIMIGH, A.; ZAIRI, M. Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. **European Journal of Operational Research**, v. 146, p. 352-364, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Modelagem de Equações Estruturais: Exemplo Comentado da Aplicação Mediante a Utilização do Software AMOS. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 03, n. 04, Abril, 2011.

BRASIL. **Decreto Nº 6.094, de 24 de abril 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e micro empresa brasileira**. Curitiba: Ebel, 2006.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3 ed. Uberaba: Ed. V.M. Colenghi, 2007.

CORREA, P. R.; CRUZ, R. G. Meta-Análisis sobre la implantacion de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v.2, n. 3, p. 245-273, 2005.

CORREIA, Sandra Maria Almeida. **Factores críticos de sucesso da governança das TI.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação)- Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia de Gestão, 2010.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: Sucesso em Portugal.** Lisboa: VERBO, p.95-99, 1999.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando SPSS.** 2 ed. Porto Alegre: Aarmed, 2009.

HAIR, Jr. Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEIJDEN, Kees Van Der. **Planejamento por Cenários: a arte da conversação estratégica.** 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HOLLAND, C. R.; LIGHT, B. A critical success factors model for ERP implementation. **IEEE Software**, v. 16, n.3, p. 30-36, Mai/Jun, 1999.

LAGUNA, Gilmar; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Fatores críticos de sucesso para alinhamento de objetivos de negócios e TI. **Anais... III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Porto Alegre- RS, 2006.

LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, Albert V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, p. 23-32, 1991.

LEITE, Ramon Silva; GONÇALVES FILHO, Cid. Um estudo empírico da aplicação do índice Europeu de satisfação de clientes (ECSI) no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie-RAM**, v. 8, n. 4, p. 178-200, 2007.

LISBOA, Bernar et al. **Administrar Comportamento Humano em Contextos Organizacionais.** (2009) Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAqEIAD/administrar-comportamento-humano-contextos-organizacionais#>> Acesso: em 02 Dez. 2013.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações.** Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.

MARÔCO, João. **Análise estatística com o SPSS Statistics.** 5 ed. Pêro Pinheiro: Report Number, 2011.

PAULUCI, Rosana Barros Boani; QUONIAM Luc Marie. Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo. **Anais... Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 3, São Paulo, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MOSSORÓ. Lei Municipal N° 2.717 de 27 de dezembro de 2010. Lei Niná Rebouças, institui a Política de Responsabilidade Educacional no município de Mossoró. **Jornal Oficial de Mossoró.**

\_\_\_\_\_. Decreto Municipal N° 3.936, de 27 de março de 2012, regulamenta prêmio aos profissionais da educação, na forma de 14º salário. **Jornal Oficial de Mossoró.**

PROJETO de Lei do Plano Nacional de Educação (PNE – 2011/2020): **Projeto em tramitação no Congresso Nacional/PL n. 8.035/2010/Brasília:** Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011. 106 p. 1 (Série ação parlamentar; n. 436).

\_\_\_\_\_. Portaria N° 914/2013, de 10 de abril de 2013, promulga a relação nominal das unidades educacionais classificadas para o prêmio 14° salário, no exercício de 2012. **Jornal Oficial de Mossoró.**

QUINTELLA, Heitor L M. de Meirelles; LEMOS, Ricardo G. Freire de; LEITÃO, L. Teixeira. Fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo: estudo comparativo das técnicas HILO e EDLP. **Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management Universidade do Estado do Rio de Janeiro**, 2009.

RAMOS, Mozar de. **Fatores Críticos na Implantação da Gestão Estratégica de Processo: Estudo de Caso no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.** (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.

REBECHI, Robson. O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração do Estado de São Paulo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 3, Set / Dez, 2007.

RIBAS, Júlio César da Costa. **Planejamento educacional baseado em cenários prospectivos na educação a distância.** (Doutorado)- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2013.

RIBEIRO, Rodrigo Otávio. **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso da Implantação de Sistemas ERP por meio da Modelagem por Equações Estruturais.** Tese (Mestrado)- Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2009.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**. p. 81-93, mar./abr, 1979.

STOLLENWERK, Maria Fátima. Fatores Críticos de Sucesso. In: TARAPANOFF, Kira (Org). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UNB, 2001. p.189-207.

UMBLE, E. J.; HAFT, R. R.; UMBLE, M. M. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. **European Journal of Operational Research**, v. 146, p. 241-257, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos S: **Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico Ladermos Libertad-1.** 7 ed. São Paulo, 2000.