

Análise do Conhecimento e da Utilização de Ferramentas Administrativas em um Campus Universitário: Desafios e Perspectivas para o Aperfeiçoamento da Gestão Institucional.

Analysis of Knowledge and use of Administrative Tools on a University Campus: Challenges and Perspectives for Improving Institutional Management.

Carlos Aparecido de Almeida

<http://lattes.cnpq.br/3824181223267852>

Marco Aurélio Batista de Sousa

<http://lattes.cnpq.br/3867444040813929>

Fladimir Fernandes dos Santos

<http://lattes.cnpq.br/7275659448602867>

Resumo:

O estudo investiga o nível de conhecimento e a aplicação de ferramentas administrativas em uma instituição de Educação, Ciência e Tecnologia no Estado de Mato Grosso do Sul. Para isso, foi adotada uma abordagem quantitativa, com a participação de 81 servidores de um campus universitário, que responderam a questionários estruturados no Google Forms. As escalas do tipo Likert foram empregadas para avaliar o conhecimento (de 1 a 5) e a frequência de uso (de 1 a 5) de ferramentas como 5W2H, GUT, Brainstorming, SWOT, Diagrama de Ishikawa, Balanced Scorecard e Metas SMART. Os resultados revelaram que as ferramentas 5W2H e GUT apresentaram um grau razoável de conhecimento entre os servidores, embora sua utilização prática fosse limitada. Para a organização estudada entende-se a necessidade de um plano de ação que inclua capacitação inicial, projetos-piloto, monitoramento de resultados e a incorporação das ferramentas administrativas à cultura institucional.

Palavras-chaves: Ferramentas administrativas. Gestão Institucional. Planejamento e Gestão Educacional. Desenvolvimento Organizacional. Capacitação.

Abstract:

This study investigates the level of knowledge and application of administrative tools in an Education, Science and Technology institution in the state of Mato Grosso do Sul. To this end,

a quantitative approach was adopted, with the participation of 81 employees from a university campus, who answered questionnaires structured in Google Forms. Likert-type scales were used to assess knowledge (from 1 to 5) and frequency of use (from 1 to 5) of tools such as 5W2H, GUT, Brainstorming, SWOT, Ishikawa Diagram, Balanced Scorecard and SMART Goals. The results revealed that the 5W2H and GUT tools presented a reasonable level of knowledge among the employees, although their practical use was limited. For the organization studied, it is understood that there is a need for an action plan that includes initial training, pilot projects, monitoring of results and the incorporation of administrative tools into the institutional culture.

Keywords: Administrative tools. Institutional Management. Educational Planning and Management. Organizational Development. Training.

Introdução

Na administração pública, é comum que profissionais das mais diversas áreas de conhecimento acabem por ocupar cargos de gestões nos órgãos em que atuam, muitas vezes sem possuir formação ou capacitação específica para essas funções (MARQUES, 2015).

Nesse sentido, cita-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como uma instituição a qual desempenha um papel relevante, oferecendo capacitação aos servidores públicos em todo o país (BRASIL, 1986; MARQUES, 2015). No entanto, apesar desta oportunidade vale ressaltar que cabe à esses servidores, uma vez nomeados, buscarem qualificação junto aos órgãos competentes afim de desempenhar suas atividades de forma eficiente e eficaz.

Soma-se à essa necessidade, a utilização cada vez mais frequente de ferramentas administrativas no contexto da administração pública na realização das atividades pertinentes à rotina e ao cotidiano dessas organizações (VALENTE e BRASIL, 2019).

Diante desses comentários, esta pesquisa busca analisar o grau de conhecimento de servidores em uma Instituição Pública de Educação Superior no Estado de Mato Grosso do Sul, quanto a utilização de ferramentas tais como: 5W2H; GUT; Brainstorming; SWOT; Diagrama de

Ishikawa; Balanced Scorecard e Metas SMART, de gestão e ou de análise estratégica.

A relevância desta pesquisa está no fato de que ela pode evidenciar possíveis lacunas quanto ao uso dessas ferramentas, gerando insights para a melhoria de gestão da Instituição e assim, buscando-se atentar para necessidades constante de capacitação dos servidores, uma vez que ela a (capacitação) deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação (MARQUES, 2015, p. 27).

Referencial Teórico

O modelo teórico de administração pública predominante no Brasil, de acordo com Ball (2005), é o gerencial. As diretrizes desse modelo reorientam a gestão, o levantamento de riscos e as responsabilidades e papéis de cada pessoa no processo. Essa participação torna-se necessária a partir dos conceitos de governança e suas implicações para a obtenção de resultados.

Paula (2005) também destaca que como consequência desse modelo, o Estado flexibilizou a oferta de serviços públicos, privatizando ou delegando partes desses serviços para a iniciativa privada. Nesse contexto, a cultura gerencial foi introduzida em substituição à administração burocrática, enfatizando a profissionalização e o uso de práticas de gestão típicas do setor privado.

Independente deste modo, a estratégia das instituições pode ser compreendida como um pensamento reflexivo sobre o futuro que, representa uma tentativa de controle (ASHAD; NAZ, 2024). Ao materializar a estratégia em documentos, os gestores tornam seus objetivos mais claros, facilitando sua disseminação e seu entendimento pelos subordinados (TARAFI, 2021).

No entanto, vale ressaltar que elaborar um plano estratégico nem sempre é uma tarefa simples, mas as chances de sucesso aumentam quando ferramentas apropriadas são utilizadas, à essa finalidade. Além disso, é fundamental, acompanhar sua execução e garantir que ele seja compreendido pelos envolvidos (CERTO; PETER, 2005).

Para tanto, faz necessário que a organização pública ou privada tenha clareza sobre sua razão de existência, ou seja, sua missão, a qual deve ser explícita e de fácil entendimento para os interessados. No caso, das organizações públicas, a sua missão institucional geralmente reflete a finalidade para a qual ela foi criada, normalmente descrita na lei que a instituiu. Ademais, o direcionamento estratégico deve estar alinhado à visão de futuro: onde se quer chegar ou o que se deseja ser (TAVARES, 2012).

A visão é o foco no futuro, representando a imagem ideal para onde a organização deseja chegar. Segundo Tavares (2012), trata-se de olhar para as oportunidades de maneira que seja possível focar e concentrar esforços para alcançá-las. Assim, planejar, executar, monitorar e avaliar um plano estratégico requer uma análise situacional precisa, pois os objetivos e metas necessitam de parâmetros comparativos. Esses parâmetros podem ser quantitativos, qualitativos, históricos ou baseados em elementos e organizações externas.

Ferramentas administrativas como a matriz SWOT; diagrama de espinha de peixe (ou Ishikawa); Brainstorming; planilha de priorização GUT; método 5W2H; as metas SMART e o Balanced Scorecard são fundamentais para auxiliar os gestores nessa tarefa (TAVARES, 2012; CAVALCANTE, 2016).

A matriz SWOT é uma ferramenta que permite fazer análise de cenários a partir de quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das ferramentas mais práticas e comuns nas instituições voltadas ao pensamento estratégico, pois permite acompanhar os cenários em constante mudança.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como "espinha de peixe", é uma ferramenta que relaciona as causas dos 6 Ms (Máquina, Método, Meio Ambiente, Mão de Obra, Matéria-prima e Medida). Ele é composto por um eixo principal que norteia os processos e por subeixos que correspondem aos 6 Ms, detalhando cada um desses fatores, sendo que a sua estrutura se assemelha a um peixe (ISHIKAWA, 1993).

A ferramenta *Brainstorming* ou tempestade de ideias tem como objetivo auxiliar um grupo de pessoas a formular o máximo de ideias possíveis em um curto espaço de tempo. De acordo

com Harris (2002), esta técnica é eficaz quando o propósito é solucionar um problema específico, sendo necessária uma grande quantidade de ideias.

A matriz de priorização GUT, que, de acordo com Bastos (2014), foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais, tem como objetivo definir prioridades para orientar decisões complexas, com múltiplas alternativas de ações. Hekis et al. (2013) afirmam que essa ferramenta responde racionalmente às questões: "O que devemos fazer primeiro?" e "Por onde devemos começar?".

Dessa forma, o primeiro passo é qualificar os problemas e atribuir uma pontuação correspondente às variáveis estabelecidas na matriz, para priorizar as ações, considerando a Gravidade, Urgência e Tendência de um determinado problema. A Figura 1 mostra uma representação gráfica de como priorizar utilizando a ferramenta.

Figura 1 – Representação gráfica da ferramenta GUT

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = Não irá mudar

Fonte: <https://proflogistica.blogspot.com/?view=classic>

A Planilha 5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta prática que permite, por meio de respostas a perguntas, identificar os dados e as rotinas mais importantes de um processo ou atividade. De acordo com Silva et al. (2013), a ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como um instrumento auxiliar na utilização do ciclo PDCA.

A última ferramenta se refere ao método SMART para elaboração de metas, desenvolvido na década de 1950. Trata-se de uma metodologia para validação de objetivos e metas, de modo

que sejam específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Apesar de parecer simples, a elaboração de objetivos e metas dentro da metodologia SMART ainda gera muita confusão entre os usuários da ferramenta (STEFFENS E CADIAT, 2016).

Segundo Steffens e Cadiat (2016), a falta de compreensão clara sobre o significado de cada palavra do acrônimo gera confusão e pode levar à criação de indicadores inúteis, que não contribuem para o monitoramento efetivo dos objetivos e metas. As metas SMART devem ser claras e objetivas, e é essencial evitar o uso de expressões imprecisas, como "pelo menos", "no mínimo" ou qualquer outra que possa gerar dúvidas quanto ao que se pretende alcançar ou como medir o desempenho.

O Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, desenvolvida em 1992 por Kaplan e Norton. De acordo com esses autores (2004), o BSC, é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global da organização.

Metodologia

O estudo adotou uma abordagem quantitativa, utilizando questionários estruturados para coletar dados sobre o conhecimento e a utilização de ferramentas administrativas entre os servidores de um Campus Universitário.

Para a realização desta pesquisa, foi solicitado aos servidores lotados no campus de uma instituição de Educação, Ciência e Tecnologia, localizado em Mato Grosso do Sul, que, após lerem e aceitarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, respondessem a um formulário do Google Forms. Este formulário continha escalas tipo Likert, graduadas de 1 a 5, para avaliar o nível de conhecimento e a frequência de utilização das ferramentas 5W2H; GUT; Brainstorming; Matriz SWOT; Diagrama de Ishikawa; Balanced Scorecard e Metas SMART.

Para avaliar o conhecimento, a escala variava de 1 (desconheço totalmente) a 5 (conheço totalmente). Já para a utilização, os participantes deveriam indicar a frequência de uso de cada ferramenta, sendo 1 (nunca utilizei) e 5 (utilizo sempre). O modelo está detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de questionário de conhecimento e utilização das ferramentas administrativas

Ferramentas avaliadas	Conhecimento	Utilização
• Planilha 5W2H • Matriz de Priorização GUT • Brainstorming • Matriz SWOT • Diagrama de Ishikawa • Balanced Scorecard (BSC) • Metas Smart	1 - Desconheço totalmente 2 - Desconheço parcialmente 3 - Nem conheço, nem desconheço 4 - Conheço parcialmente 5 - Conheço totalmente	1 - Nunca utilizei 2 - Raramente utilizo 3 - Utilizo às vezes 4 - Utilizo muitas vezes 5 - Utilizo sempre

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A amostra foi composta por 81 servidores, selecionados aleatoriamente entre diferentes setores e níveis hierárquicos da instituição. A pesquisa foi conduzida durante a semana de planejamento, no início de fevereiro de 2024. Para pesquisas com populações pequenas, o ideal seria a realização de um censo. Contudo, considerando o caráter voluntário da pesquisa e a ausência de alguns servidores devido a afastamentos para capacitação, licenças médicas, férias e outros motivos, optou-se por trabalhar com uma amostragem representativa.

Fink (1995) afirma que o tamanho da amostra refere-se ao número de respondentes necessários para garantir que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis, e que o aumento do tamanho da amostra reduz a margem de erro. Embora existam fórmulas para o cálculo do tamanho da amostra, diversos sites na internet oferecem calculadoras para esse fim.

Os dados foram analisados utilizando-se análises descritivas, com ênfase na distribuição percentual dos servidores em cada categoria de conhecimento e utilização das ferramentas, e foram comparados com os percentuais de desconhecimento total.

Discussão e Apresentação dos Resultados

Em relação a ferramenta Planilha 5W2H, os resultados estão evidenciados na Tabela 1.

Tabela 1 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta 5W2H

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	40	8	2	17	14	81
Utiliza	55	8	12	3	3	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Chama a atenção, nessa tabela a quantidade de servidores que desconhecem a ferramenta 5W2H, e mesmo entre aqueles que a conhecem, o número dos que a utilizam é pequeno. Cerca de 49,38% dos servidores (40 de 81) afirmaram desconhecer totalmente a ferramenta, enquanto apenas 17,28% (14 de 81) relataram conhecer plenamente.

Além disso, foi constatada uma desconexão significativa entre conhecimento e uso da ferramenta. Mesmo entre os servidores que afirmaram ter conhecimento (graus 4 e 5 somam 38,27%), a utilização prática é mínima, com apenas 6,17% (3 servidores) utilizando sempre e 3,70% (3 servidores) utilizando muitas vezes.

Outro dado relevante é que a maioria dos servidores (67,90%, ou 55 de 81) nunca utilizou a ferramenta, enquanto 9,88% (8 de 81) relataram utilizá-la raramente. Esses números indicam que, além do desconhecimento, há uma lacuna na aplicação prática, evidenciando a necessidade de incentivar não apenas o aprendizado, mas também o uso regular da ferramenta no cotidiano administrativo.

Entre os participantes, há um pequeno grupo com conhecimento intermediário (grau 3, com 2 servidores) que utiliza a ferramenta ocasionalmente (12 servidores no grau 3 de utilização). Esse grupo pode ser visto como um público-alvo estratégico para capacitações, pois já apresenta algum nível de familiaridade com a ferramenta e pode se beneficiar de um aprofundamento técnico.

Esses resultados apontam para a necessidade de intervenções como treinamentos específicos e demonstrações práticas que não apenas aumentem o conhecimento da ferramenta 5W2H, mas também promovam sua aplicação no planejamento e execução das atividades administrativas. Ao investir na capacitação dos servidores, a instituição poderá alinhar as

práticas administrativas com as demandas da gestão, ampliando a eficiência e a qualidade dos seus processos internos.

4GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Entre relação a GUT, os participantes da pesquisa, 37% relataram que conhecem parcialmente ou totalmente a ferramenta, enquanto 53% mencionaram desconhecer totalmente. Quanto à utilização, apenas 6,20% pontuaram utilizar a ferramenta sempre ou muitas vezes, enquanto 74,10% afirmaram nunca tê-la utilizado.

A Tabela 2 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta

Tabela 2 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta GUT

Grau/Conhecimen to e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	42	8	2	20	9	81
Utiliza	60	8	7	3	2	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como pode ser observado na Tabela 2, é grande o número de servidores que desconhecem a ferramenta GUT, e mesmo entre aqueles que a conhecem, o número dos que a utilizam é pequeno. Cerca de 51,85% dos servidores (42 de 81) afirmaram desconhecer totalmente a ferramenta, enquanto apenas 11,11% (9 de 81) relataram conhecer plenamente.

Além disso, percebe-se uma desconexão entre conhecimento e uso da ferramenta. Mesmo entre os servidores que afirmaram ter um conhecimento elevado (graus 4 e 5 somam 24,69%), a utilização prática da ferramenta é bastante limitada, com apenas 2,47% (2 servidores) utilizando-a sempre e 3,70% (3 servidores) utilizando-a muitas vezes.

Outro dado relevante é que a maioria dos servidores (74,07%, ou 60 de 81) nunca utilizou a ferramenta GUT, enquanto 9,88% (8 de 81) relataram utilizá-la raramente. Esses números indicam que, além do desconhecimento, há uma lacuna na aplicação prática da ferramenta,

destacando a necessidade de ações que incentivem tanto o aprendizado quanto o uso contínuo e regular da ferramenta no contexto administrativo.

Entre os participantes, um número pequeno, demonstrou um conhecimento intermediário (grau 3, com 2 servidores), enquanto 8,64% (7 servidores) indicaram utilizar a ferramenta ocasionalmente (grau 3 de utilização). Esse grupo pode ser visto como um público-alvo estratégico para capacitações adicionais, pois já possui algum nível de familiaridade com a ferramenta e pode se beneficiar de um aprofundamento prático.

Esses resultados sugerem que a instituição precisa investir em ações de treinamento e incentivo ao uso da ferramenta GUT, a fim de reduzir a lacuna de conhecimento e aumentar sua aplicação no cotidiano administrativo. Por meio de capacitações direcionadas, a instituição poderá promover uma gestão mais eficiente, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e contribuindo para o desenvolvimento de melhores práticas na administração pública.

***Brainstorming* ou Tempestade de Ideias**

Esta foi a ferramenta mais conhecida pelos servidores, alcançando o percentual de 59,20% de participantes que a conhecem total ou parcialmente, enquanto 29,60% alegaram desconhecê-la totalmente. Quanto à utilização, 22,20% afirmaram utilizá-la frequentemente, enquanto 48,10% nunca a utilizaram.

A Tabela 3 apresenta, em números, a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 3 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta *Brainstorming*

Grau/Conhecimen to e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	24	5	4	21	27	81
Utiliza	39	9	15	9	9	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Nota-se também que 29,60% (24 de 81) dos participantes alegam desconhecer totalmente a

ferramenta, o que ainda indica uma lacuna no conhecimento, apesar de seu reconhecimento em comparação com as outras ferramentas.

A diferença entre conhecimento e utilização sugere que, embora a ferramenta seja reconhecida, sua aplicação prática no ambiente de trabalho é limitada. Isso pode apontar para uma falta de incentivo à utilização da técnica, ou até mesmo a necessidade de uma abordagem mais estruturada e prática para integrar o *Brainstorming* nas atividades administrativas do campus.

Esses dados indicam que, para aproveitar o potencial do *Brainstorming*, a instituição pode se beneficiar de treinamentos que não apenas enfatizem o conceito, mas também mostrem de forma prática como utilizá-la em situações reais. O aumento da capacitação e a promoção de sua aplicação regular podem contribuir para a melhoria das decisões e o estímulo à criatividade no processo administrativo.

Matriz SWOT

Em relação a Matriz Swot, a Tabela 4 apresenta, em números, a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta, sendo as numerações de 1 a 5 legendadas como: 1 – desconheço totalmente ou nunca utilizei; 2 – desconheço parcialmente ou raramente utilizo; 3 – nem conheço, nem desconheço, ou às vezes utilizo; 4 – conheço parcialmente ou muitas vezes utilizo; 5 – conheço totalmente ou utilizo sempre.

Tabela 4 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta matriz SWOT

Grau/Conhecime nto e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	24	4	4	22	27	81
Utiliza	45	13	14	4	5	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Com base nesses dados, pode-se observar que a matriz SWOT é uma ferramenta conhecida por 60,50% dos servidores (49 de 81), com 33,33% (27 de 81) afirmando conhecê-la

totalmente. Embora a maioria tenha algum conhecimento a respeito da ferramenta, o percentual de servidores que a utilizam de forma frequente é baixo. Apenas 11,10% (9 de 81) dos servidores alegaram utilizá-la sempre ou muitas vezes, enquanto 55,60% (45 de 81) nunca utilizaram a ferramenta.

Esses números sugerem que, embora a matriz SWOT seja amplamente reconhecida, sua aplicação prática entre os servidores é limitada. A desconexão entre conhecimento e uso da ferramenta é clara, com uma maior concentração de servidores afirmando conhecê-la parcialmente ou totalmente, mas sem utilizá-la de maneira regular. Apenas 5,55% (5 de 81) dos servidores relataram utilizá-la de forma consistente.

A análise também destaca que um número significativo de servidores possui um conhecimento intermediário (grau 3), o que pode indicar que, apesar de reconhecerem a ferramenta, ainda falta familiaridade com sua aplicação prática. Isso pode representar uma oportunidade para treinamentos e capacitações, visando aumentar a taxa de utilização da ferramenta SWOT no planejamento estratégico e nas atividades administrativas da instituição.

Esses dados reforçam a necessidade de estratégias que não só promovam o conhecimento da ferramenta, mas também incentivem seu uso no dia a dia, maximizando seu potencial para análise de cenários e tomada de decisões.

Diagrama de Ishikawa "espinha de peixe"

Em relação ao Diagrama de Ishikawa, a Tabela 5 apresenta, em números, a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 5 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta matriz Diagrama de Ishikawa.

Grau/Conhecimen to e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	44	9	6	11	11	81
Utiliza	66	8	5	0	2	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como pode ser observado, a ferramenta Diagrama de Ishikawa, ou espinha de peixe, é amplamente desconhecida pelos servidores, com 54,32% (44 de 81). Apenas 15,43% (11 de 81) relataram conhecer a ferramenta.

Em relação ao uso, os dados indicam um cenário ainda mais crítico. A grande maioria dos servidores (81,48%, ou 66 de 81) nunca utilizou o Diagrama de Ishikawa, sendo um dos números mais altos em relação ao não uso das ferramentas administrativas pesquisadas. Apenas 2,47% (2 de 81) disseram utilizar sempre, e 5,56% (5 de 81) utilizam a ferramenta ocasionalmente (grau 3).

A falta de familiaridade com a ferramenta, juntamente com a baixa utilização, sugere que o Diagrama de Ishikawa não é uma ferramenta aplicada no cotidiano administrativo dos servidores, apesar de ser importante na identificação e análise das causas de problemas nos processos. Esse cenário aponta para a necessidade de ações mais direcionadas, como treinamentos ou *workshops*, que possam incentivar a aplicação prática dela nas atividades administrativas.

Balanced Scorecard – BSC

A respeito do BSC, a tabela 6 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 6 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta Balanced Scorecard

Grau/Conhecimen to e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	37	8	2	22	8	81
Utiliza	58	12	9	0	2	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como pode ser observado na Tabela, o número de servidores que desconhecem a ferramenta BSC, é de 45,68% (37 de 81), enquanto 12,35% (8 de 81) dos servidores alegaram conhecê-la.

Quando se observa a utilização da ferramenta, a lacuna entre conhecimento e aplicação também é notável. Embora 38,27% dos servidores (22 de 81) conheçam parcialmente a ferramenta, apenas 2,47% (2 servidores) relatam utilizá-la com frequência. A maioria dos servidores (71,60%, ou 58 de 81) declarou que nunca utilizou o BSC.

Esses dados indicam que, apesar de um número razoável de servidores conhecerem a ferramenta, a aplicação prática continua sendo um desafio. A desconexão entre o conhecimento e a utilização sugere a necessidade de mais treinamentos e uma maior integração do BSC nas práticas cotidianas, o que pode ser feito por meio de capacitações contínuas e incentivos para a adoção dessa metodologia nas unidades administrativas.

Metas SMART

No campus onde foi realizada a pesquisa, a ferramenta SMART é conhecida por 32,10% dos participantes, enquanto 45,70% afirmaram desconhecer-la. Quanto à utilização, 5,0% relataram utilizá-la, enquanto 76,50% disseram nunca ter utilizado.

Esses resultados sugerem que a implementação de treinamentos e recursos para disseminação da ferramenta SMART seria essencial para melhorar tanto o conhecimento quanto a aplicação prática da metodologia, proporcionando um maior alinhamento nas metas estabelecidas no campus.

A Tabela 7 apresenta a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta, sendo as numerações de 1 a 5 descritas conforme a legenda: 1 - desconheço totalmente ou nunca utilizei; 2 - desconheço parcialmente ou raramente utilizo; 3 - nem conheço, nem desconheço, ou utilizo às vezes; 4 - conheço parcialmente ou utilizo com frequência; 5 - conheço totalmente ou utilizo sempre.

Tabela 7 – Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta Metas SMART

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	36	12	7	19	7	81
Utiliza	62	7	8	2	2	81

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Observa-se que, do total de 81 participantes, 44,44% (36 servidores) declararam desconhecer totalmente a ferramenta, enquanto 23,46% (19 servidores) afirmaram conhecê-la parcialmente, e apenas 8,64% (7 servidores) relataram conhecê-la totalmente. Esses números indicam que a maior parte dos servidores não possui familiaridade com a metodologia SMART, embora uma parcela significativa tenha algum conhecimento parcial sobre ela.

No que diz respeito à utilização, a maioria, correspondente a 76,54% (62 servidores), nunca utilizou a ferramenta. Apenas 2,47% (2 servidores) indicaram utilizá-la sempre, enquanto 2,47% (2 servidores) afirmaram utilizá-la muitas vezes. Esses dados reforçam a baixa aplicação prática da metodologia SMART no campus, mesmo entre aqueles que possuem algum nível de conhecimento sobre ela.

Esses resultados sugerem a necessidade de capacitações e treinamentos voltados para o entendimento e a implementação da ferramenta Metas SMART. A adoção dessa metodologia pode auxiliar no estabelecimento de metas mais claras, mensuráveis e alinhadas aos objetivos institucionais, contribuindo para o aperfeiçoamento do planejamento e da gestão no campus.

A Tabela 8 apresenta um comparativo entre o quanto as ferramentas são conhecidas e utilizadas pelos servidores.

Tabela 8 – Conhecimento e utilização das ferramentas administrativa

Ferramentas administrativas	Servidores que conhecem (%)	Servidores que utilizam (%)	Servidores que desconhecem totalmente (%)
Planilha dos 5W2H	39,50%	7,40%	46,90%
Matriz de priorização GUT	37,00%	6,20%	53,00%
<i>Brainstorming</i>	59,20%	22,20%	29,60%
Matriz SWOT	60,50%	11,10%	29,60%
Diagrama de Ishikawa	27,20%	8,70%	55,60%
Balanced Scorecard (BSC)	37,10%	1,20%	45,70%
Metas SMART	32,10%	5,00%	45,70%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Tabela 8 apresenta o percentual de servidores que conhecem e utilizam as ferramentas administrativas, além de destacar o percentual daqueles que desconhecem totalmente essas ferramentas. Ao analisar os dados, observa-se que:

Ferramentas com maior índice de conhecimento: A Matriz SWOT (60,50%) e o *Brainstorming* (59,20%) se destacam como as ferramentas mais conhecidas entre os servidores, seguidas pela Matriz de Priorização GUT (37%) e o BSC (37,10%). Essas ferramentas são, portanto, as mais familiares aos servidores no campus, com a Matriz SWOT e o *Brainstorming* sendo as mais citadas.

Ferramentas com menor índice de conhecimento: O Diagrama de Ishikawa (27,20%) apresenta o menor percentual de conhecimento, seguido pelo BSC (37,10%) e Metas SMART (32,10%). Esses dados indicam que, apesar de serem ferramentas relevantes, elas ainda não estão amplamente difundidas entre os servidores.

Ferramentas mais utilizadas: O *Brainstorming* (22,20%) é a ferramenta mais utilizada, seguida pela Matriz SWOT (11,10%). Embora essas ferramentas sejam relativamente bem conhecidas, a utilização delas não é tão frequente entre os servidores, o que pode indicar uma lacuna na aplicação prática ou um uso mais pontual das ferramentas.

Ferramentas menos utilizadas: O BSC (1,20%) e as Metas SMART (5,%) possuem os menores percentuais de utilização, sugerindo que, apesar de serem ferramentas de gestão estratégica importantes, há uma falta de engajamento em sua aplicação prática no contexto do campus.
Desconhecimento total: O Diagrama de Ishikawa (55,60%) e o BSC (45,70%) têm os maiores percentuais de servidores que alegam desconhecer totalmente as ferramentas. Isso aponta para a necessidade de maior divulgação e treinamento sobre essas ferramentas no ambiente institucional.

Enquanto algumas ferramentas como o *Brainstorming* e a Matriz SWOT são bem conhecidas, sua aplicação prática ainda é limitada. Ferramentas como o Diagrama de Ishikawa; BSC e Metas SMART apresentam um alto percentual de desconhecimento, o que sugere a necessidade de ações para melhorar a familiarização e a utilização dessas ferramentas no campus.

Considerações Finais

A análise dos dados coletados revelou *insights* importantes sobre o uso de ferramentas administrativas no campus universitário. Embora algumas ferramentas, como a Matriz SWOT e o *Brainstorming*, sejam conhecidas, sua aplicação prática ainda é limitada, refletindo a necessidade de mais engajamento e capacitação para o uso eficaz dessas metodologias. Ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, o BSC e as Metas SMART apresentam um alto percentual de desconhecimento, indicando a necessidade urgente de estratégias de disseminação e treinamento focadas nessas ferramentas.

Também cabe dizer que, as ferramentas 5W2H e GUT, embora sejam razoavelmente conhecidas, são pouco utilizadas na prática, o que revela uma diferença significativa entre o conhecimento teórico e a aplicação efetiva no cotidiano dos servidores.

A Metodologia SMART, em particular, evidenciou um descompasso entre o conhecimento teórico e a aplicação prática, com um baixo índice de utilização entre os servidores, apesar de seu reconhecimento parcial. Isso sugere que a implementação dessas ferramentas no cotidiano institucional precisa ser mais bem estruturada e integrada à cultura organizacional do campus.

Além disso, a pesquisa apontou para a importância de programas de capacitação contínua e mais eficazes, que abordem não apenas o conhecimento teórico das ferramentas, mas também sua aplicabilidade prática. A adoção mais consistente de metodologias como Metas SMART e BSC pode trazer benefícios significativos para o planejamento estratégico e para a melhoria dos processos administrativos.

A análise ainda apontou a necessidade de capacitação focada para ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, que se mostraram pouco conhecidas, assim como o Balanced Scorecard e as Metas SMART, que exigem maior atenção e integração nas atividades diárias do campus.

Em suma, a implementação de ações de capacitação, acompanhamento e aplicação prática das ferramentas administrativas pode melhorar a gestão estratégica, otimizando recursos e elevando a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. Recomenda-se que as próximas

etapas envolvam a criação de uma cultura institucional voltada para o uso dessas ferramentas, promovendo um alinhamento entre o conhecimento e a aplicação efetiva das mesmas, além de incorporar essas metodologias aos processos de planejamento e avaliação institucional de maneira sistemática e integrada.

O plano de ação deve incluir estratégias específicas para cada ferramenta, considerando a necessidade de treinamento e sensibilização dos servidores de forma segmentada, para promover sua utilização eficiente e sustentada no ambiente institucional.

Para enfrentar essas lacunas, fica a sugestão do desenvolvimento de um plano de ação estruturado, envolvendo as seguintes etapas principais:

Capacitação e sensibilização inicial, com oficinas práticas e seminários adaptados ao contexto acadêmico;

Implementação de projetos-piloto em setores estratégicos para aplicação e monitoramento das ferramentas;

Monitoramento e avaliação dos resultados, a fim de identificar boas práticas e ajustar estratégias;

Expansão e incorporação à cultura institucional, com políticas que incentivem o uso contínuo das ferramentas administrativas e treinamento regular para novos servidores.

Entende-se que tais ações podem promover um alinhamento entre o conhecimento e a aplicação prática, fortalecendo a gestão estratégica do campus, elevando a qualidade dos serviços prestados. O plano detalhado de implementação pode ser desenvolvido futuramente com a participação de gestores e servidores, garantindo maior adesão e eficácia.

Referências Bibliográficas

- ASCHAD, M. NAZ, Thinking reflectively: insights from academic leaders in higher education. **Deleted Journal**. V. 13. 4, p. 134-153, 2024.
- BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de pesquisa**, 35(126), 539-564, 2005.
- BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade-Matriz** Gut, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 06/07/2024.
- BRASIL, **DECRETO Nº 93.277, DE 19 DE SETEMBRO DE 1986** Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e da outras providências. acesso em 31/0/2021
- CAVALCANTE, R. C. MELHORIA CONTINUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, [S.l.], v. 3, n. 5, jun. 2016. Disponível em: <<http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/84>>. Acesso em: 31 ago.2024
- CERTO, S; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FINK, A. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995.
- HARRIS, R. **Creative Thinking Techniques**. 2002. Disponível em: <http://idsa.sjsu.edu/Archive%20documents/Creative_Thinking_Techniques.pdf> Acesso em: 12/07/2024.
- HÉKIS, H. ROBERTO; SILVA, Á. C. A; OLIVEIRA, ILANE MAYARA PALHARES DE; ARAUJO, J. P. FRANÇA **Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte**. Disponível em: . Acesso em 04/07/2024.
- IFMS, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**, 2018. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi-2019-2023.pdf>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2024.
- ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, n. 4096, Jan-Feb 2004.

MARTINS, L. **Marketing: como se tomar um profissional de sucesso**. Sao Paulo: Digerati Books, 2006.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>

PAULA, A. P. P. **Administração publica brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.I.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan. 2005. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>>. Acesso em: 13 Out. 2014.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L; POLACINSKI E. **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa**. Faculdade Horizontina- FAHOR, 2013.

STEFFENS, G.; CADIAT, A.C. **Los criterios SMART: El metodo para fijar objetivos con exito** New York: 50 Minutos.es, 2016.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. Sao Paulo: Atlas, 2012.

TARIFI, N. A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. **Open Journal of Business and Management**, 9, 1980-1996. doi: 10.4236/ojbm.2021.94107, 2021.

VALENTE, D. L.; BRASIL, C. V. DE M. B. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. **FESPPR PUBLICA**, 3(1), 13, 2019.

VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. A Proposed Model for Bioelectricity Cogeneration Activities Management in the Sugar-Energy Industry. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science**, v. 6, p. 427-437, 2019.